

员工创新行为影响因素研究综述

杨吉梅

西华大学管理学院, 四川 成都

收稿日期: 2022年1月9日; 录用日期: 2022年2月25日; 发布日期: 2022年3月4日

摘要

员工创新是企业创新的源泉, 随着社会的快速发展, 各行各业高度重视创新发展。本文通过阅读员工创新相关文献, 从员工个体、领导、组织三个方面对员工创新行为的影响因素进行了归纳, 其中包括创新自我效能感、领导风格、组织创新氛围等因素。通过对影响因素进行整理, 以期对相关研究能提供一点有益参考。

关键词

员工创新, 影响因素, 个体, 领导, 组织

Research Review of the Influencing Factors of Employee Innovation Behavior

Jimei Yang

School of Management, Xihua University, Chengdu Sichuan

Received: Jan. 9th, 2022; accepted: Feb. 25th, 2022; published: Mar. 4th, 2022

Abstract

Employee innovation is the source of enterprise innovation. With the rapid development of society, all walks of life attach great importance to innovation and development. This paper summarizes the influencing factors of employee innovation behavior from the aspects of individual employees, leader and organization by reading relevant literature on employee innovation, including innovative self-efficacy, leadership style and organizational innovation atmosphere. Through sorting out the influencing factors, it is expected to provide some useful reference for relevant research.

Keywords

Employee Innovation, Influencing Factor, Individual, Leader, Organization

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

创新已成为企业高效成长的方式和手段，鼓励创新行为已成为当今企业关注的焦点。但企业本身无法完成创新，员工个人的创新思维和创新活动才是企业持续创新的源泉。作为企业内部主体要素的员工，是企业创新的基础、前提和落脚点，离开员工创新，企业创新成为无源之水。

2. 创新及员工创新行为概念

创新是指在个体层面上产生的新颖的，同时又是切实可行的，对组织而言具有价值的产品、过程、方法与思想[1]。创新这类行为不局限于提出想法和建议，也不局限于创新想法的推广与实现，日常工作中的改进都可以称之为创新[2]。

Van de Ven 认为创新的基础是思想，但发展，传播，反应和修改思想的人。他们需要新颖和分歧的思维，从而将其新颖有用的思想转化为开发质量更好的过程，产品或服务[3]，在企业中实施创意的成功也可以定义为创新[4]。员工可以通过多种方式组织的创新做出贡献，有三者在许多组织和行业中常见且非常重要：产生新想法，与同事、主管分享想法以及传播整个组织的创新，并努力自己实施这些创新或帮助他人做到。

创新是经济发展的动因，企业是创新发展的主体，其持续发展之基、市场制胜之道也在于创新。无论是组织、团队，还是个体，都把产品、服务和技术等方面的创新作为适应复杂和激烈的市场变化的重要手段[5]。但创新另一方面给员工带来了许多风险，包括使他们面临质疑现有工作方法的批评[6]。

De Jong 提出工作中的创新行为可以定义为“针对在工作角色，团队或组织中发起和有意引入新的，有用的想法和过程，产品或程序的个人行为”[7]。根据 Far 和 Ford 的定义，个体创新行为是指个体(在工作、群体或组织中)首创和引进新的和有益的观念、产品或流程的行为。个体创新被认为是组织创新过程中最重要的因素，是组织竞争力的关键[8]。RICHTER 认为员工创新行为是员工个人在组织程序活动以及服务中引进新颖和有用的想法的行为[9]，应包括创新思维产生、创新思维促进以及创新思维实现三个维度[10]。

刘云、石金涛将员工创新行为定义为员工在组织相关活动中，产生、引进和应用有益的、新颖想法或事物的过程，其中包括形成或开发新的创意或技术，改变现有的管理程序以提升工作效率等[11]。顾远东提出员工创新行为是员工在工作过程中受到启发，进而产生某些新颖的构想和方案，在一定时机下，员工会努力将这些想法付诸实践，即产生创新构想和执行创新构想[12]。屠兴勇认为员工创新行为是指员工在具体工作过程中拥有新想法和推动实践的具体行为[13]。

3. 影响员工创新行为的个体因素

通过对国内外的相关文献进行分析，可以将员工创新行为的影响因素归纳为：个体因素、领导因素、

组织因素。

内在动机是由于个体本身的需要而产生的，当个体认为工作本身具有挑战性、趣味性时，就会产生工作愿望[14]。有学者证明了内在动机对员工创造性的积极作用[5]。当个体的内在动机水平较高时，就会主动地提出想法和建议，根据面临的情况利用自己已有的知识经验进行搜索，在相关的创造性活动中，愿意花费更多的时间和精力收集有用的信息，发现并创造性地解决工作中存在的问题。而当内在动机水平偏低时，员工不愿意对创新活动进行探索和尝试，行为更倾向于常规化和程序化。如果员工处于一个控制性、拘束性较强的工作氛围中，他们的内在工作动机会受到遏制，从而不利于创造性的提高。当员工感受到的自主工作性越强，内在动机越有可能会被激发，进而促进创新行为的产生[15]。

具有学习目标取向的个体关注的是个人能力发展，他们乐于接受具有挑战性的目标，并通过努力工作以提高自身技能和能力，当遇到困难和障碍时也能够坚定地解决。他们对自己的工作有着很强的兴趣和主动性，愿意完成一些非明确要求的工作任务，具有较高的自我效能感，喜欢从事具有挑战性和复杂性的工作，并投入大量热情到创新性工作中。由于他们敢于冒险、喜欢挑战自我、在困难面前不退缩，具备了从事创新性活动所需的个体特征，因此，他们在工作中会表现出较多的创新行为[16]。

核心自我评价是指个体对自身能力、价值的总体判断，是自尊、自我效能感、内控性以及神经质四个基础性、深层次人格特质的高阶结构。自尊是指个体对自身价值的总体感知，自我效能感是指个体对自己是否能取得成功的自信程度，内控性是指个体相信自己能够掌控自己的生活，神经质是指个体表现出较差的情绪适应性以及出现恐惧、抑郁、焦虑等情绪的倾向[17]。

Madrid 等通过收集数据，提出并测试了一个多层次，互动的个人创新模型，采用情感的环状模型，认为每周积极高兴的情绪更有助于激发创新工作行为[18]。创新具有很大的不确定性且有可能带来失败的风险，对自己的既定利益造成损失，具有回避绩效取向的个体对自身能力缺乏信心，不敢尝试新事物、新方法，为了避免创新可能带来的失败风险而使自己显得工作能力不足，他们极有可能远离创新，选择放弃。因此具有回避绩效取向的个体在工作中很少会表现出创新行为[10]。

Chen 等认为创新自我效能感和一般自我效能感是不同的，一般自我效能感反映了个人对自己具有跨领域的能力的自信程度，而创新自我效能感单指个人对自己具有特定领域，即创新领域的能力的自信程度。Tierney 和 Farmer 沿着领域相关自我效能感的研究思路，结合 Amabile 的创造力理论，提出“创新自我效能感”这一概念，它是指“个体对于自己能否取得创新成果的信念”，这个概念中的“创新”主要是指员工在工作过程中是否产生新颖而适当的想法和解决办法。Tierney 和 Farmer 证明了员工知识、工作效能感、主管支持、任务复杂性对创新效能感的正向促进作用[19]。Chong 研究了员工个体特征、主管支持和工作环境因素对创新效能感的影响，提出支持性非控制性的管理、鼓励员工间交流、风险承担导向等组织因素对创新效能感有显著的促进作用[20]。

Cheng 等认为创造力自我效能感是员工创造力或员工创新行为产生的一个重要影响因素[21]。顾远东和彭纪生认为创新自我效能感是指个人对于自己在工作上能否有创造性表现的信念，即对自己创造性地完成工作任务、达到工作目标、有创意地克服困难与挑战等能力的信心评价。他们发现创新自我效能感对员工创新行为具有直接正向的影响，员工的创新自我效能感越强，其创新构想的产生和执行行为就表现得越多[12]。

杨晶照等利用 497 位企业在职员工的数据样本进行了实证研究，发现员工创新角色认同、创新自我效能感及创新意愿都对创新行为有着正向的影响作用[22]。

在后续研究中，杨晶照等从员工创造力自我效能感视角，对组织文化与员工的创新行为进行研究，结果证明组织文化会对员工创新行为和员工创造自我效能感产生影响，员工创造力自我效能感在组织文

化对员工创新行为的影响机制中具有中介作用[23]。

顾建平等认为具有高创新自我效能的员工会产生更多的创新行为，创造更高的创新绩效，因此推断二者之间具有正向相关影响[24]。王楠等研究结果发现创新自我效能感、内部动机、外部动机和创新行为之间均存在显著正相关，创新自我效能感、内部动机和外部动机均可正向预测创新行为[25]。高鹏等研究得出员工的创新自我效能感对创新行为和创新内生动机有显著的正向影响，创新内生动机在员工的创新自我效能感与创新行为间起部分中介作用[26]。马璐，刘闯研究表明创新自我效能感在差错取向与员工创新行为间起部分中介作用，差错反感文化负向调节差错取向与员工创新行为间的关系[27]。

张志强，吕爽研究表明创客创新自我效能感与创新行为之间存在正向的影响，众创空间创新文化在两者关系中起到部分中介的作用，创新支持在创新自我效能、创新文化以及创新行为的影响中起到正向调节作用[28]。马璐，纪建伟采用问卷调查法获取 210 份企事业单位的有效样本数据进行研究，结果表明，创新自我效能感能够完全中介地位威胁与个体创造力之间的关系[29]。

孙彦玲等认为在团队中，创新自我效能感较低的个体通常缺乏信心，在面对负面情境如地位威胁时，往往无力改变现状，产生自卑感甚至自我质疑，怀疑自己产生创造性想法的能力，因此会消极工作，不愿积极寻找解决问题的有效方法，最终致使自身创造力降低[30]。李鲜苗等认为创新自我效能感较高的个体往往有坚定的信念和冒险精神，能够有效面对团队中负面情境带来的压力，更愿意积极主动地寻找各种方式来应对困境，对自己充满信心，能够提出实用的创造性想法，创造力水平高[31]。

4. 影响员工创新行为的领导因素

领导者对员工创新提供的支持会对营造良好创新环境、激励员工创新行为起到重要作用，比如对其创新理念的支持，或是对具体工作和人际关系的支持等[32]。研究表明，领导者为员工提供的支持性环境，包括进展反馈、公平表现和信任的行为都会促进员工创新行为[33]。

4.1. 仁慈领导和德行领导

仁慈领导表现为对下属的关心、提供救助等。根据社会交换理论，下属会更努力地工作，创新积极性也会增强。仁慈领导在下属出现失误时给予改正的机会，还会对下属进行指导和鼓励，从而下属能够在工作中没有后顾之忧地提出新的想法，并敢于尝试创新性实践。相关研究表明，创造性成果与领导者表现出的同情心和体谅有关[34]。

德行领导强调领导者公私分明，正直尽责，易赢得下属的认同和尊重。领导是个体易学习和模仿的榜样，员工会认同且效法德行领导的品行操守。已有研究验证了德行领导能够增强下属的工作动机[35]。

4.2. 交易性领导风格和变革性领导风格

交易型领导风格是指建立在交易或者契约基础上的领导风格，即领导根据员工的努力和绩效提供相应的奖励或惩罚。交易型领导以满足下属的当前需要为代价，以达到既定的绩效目标。领导者通过明确角色和任务要求，指导下属向着既定的目标活动，领导者向员工阐述绩效的标准，同时员工也将得到相应的回报。交易型领导以组织管理的权威性和合法性为基础，完全依赖组织的惩罚来影响员工的行为，强调工作标准，倾向于重视任务的完成和员工的遵从。Zhu and Akhtar 认为尽管交易型领导是有效领导的重要基础，但不足以激发创新行为[36]。

变革型领导风格主要关注与下属建立积极而深厚的感情联络，激发并提升下属的价值观和需求层次以及个人潜能，与下属保持良好的沟通并鼓励下属关心和追求企业的共同目标。集中关注较长的目标，强调以发展的眼光鼓励员工发挥创新能力。引导员工不仅为了他人的发展，也为了自身的发展承担更多

的责任。

Shin 和 Jung 的研究提出变革型领导对知识型员工创新有促进作用[37]。Avolio 证实了变革型领导风格能提高员工的组织承诺,能使员工信任并尊重领导者[38]。Eisenbeiss and Boerner 认为变革型领导的高低层次上会出现不同的机制,以激发创新行为[39]。从低层次看,尽管员工缺乏领导者的指导,但他们也拥有更大的知识自由来进行创新。在高水平上,创新行为的发生是因为与变革型领导相关的活动(即愿景,智力刺激和支持)鼓励了创造性的反应及其有效实施。他们的研究揭示了变革型领导与创新行为之间存在曲线关系的证据。

Zhu and Akhtar 认为变革型领导超越了交易型领导,而交易型领导则侧重于与追随者建立交流关系,以实现特定的奖励目标。尽管交易型领导是有效领导的重要基础,但不足以激发创新行为[36]。有学者认为,变革领导对创新行为的积极影响在变革领导的低水平和高水平都将更强。通过在美国进行的多参与者团队级别研究,以及在荷兰对教师进行纵向员工级别研究,两项研究的结果都表明,知识共享可解决变革型领导与创新行为之间的关系,而间接关系是曲线的[40]。

5. 影响员工创新行为的组织因素

5.1. 团队成员

在创新活动的合作过程中,团队成员之间积极的良性互动(如知识、信息和观点的交流)能够扩充组织成员的知识面,并提高他们的学习能力,从而满足他们对知识的需求,进一步调动他们对创新活动投入的积极性[41]。Zhou 等学者的研究证实,团队成员间的积极互动有助于成员及团队创新行为的提高[42]。Garivani 也通过实证研究证实了良好的团队合作氛围能够对员工的创造性产生积极的影响[43]。

5.2. 激励

Eisenberger 基于习得性勤奋理论认为,创新活动是一个学习的过程,组织的外在激励能够补偿个体在创新活动中产生的认知厌恶和精力的损失,从而促进个体的创新行为[44]。Fernandez & Moldogaziev 进行的一项研究的结果表明,作为多层面的管理方法,授权增加了对创新的鼓励[45]。基于社会交换理论中的互惠法则,只有当企业给予了员工足够的薪酬激励之后,作为受惠者的员工才会给予企业正面的生产行为的回馈,这也成为薪酬促进员工创新行为的一个有力论据[46]。Eisenberger 等通过元分析总结了一个 60 多项研究的结果,检查奖励对创造力的影响,其研究结果表明企业的创新绩效奖励对员工的创新行为有指导作用,能够减少个体采取常规化方法的行为[44]。

5.3. 组织创新氛围

Vessey 在研究中证实,当员工感知的组织创新氛围较高时,会产生更强的工作动机并主动进行更多的创新行为[47]。员工出于渴望工作自主的目的,更有可能、也有理由积极参与到工作当中。相反,如果员工身处于一个控制性、拘束性较强的工作氛围中,他们的内在工作动机就会减弱,从而不利于创造性的提高[15]。

Vandyck [48]等认为,差错管理文化是在发现差错以及对差错的管理中的一套共同的信念、规范和约定俗成的做法,主要包含差错理解与掌握、差错沟通与交流、是否有勇气承担差错可能带来的潜在风险,以及对差错是否反感 4 方面的内容。差错反感文化是一种组织文化,即组织成员畏惧差错,在工作中主动规避差错,一旦差错发生,成员感到沮丧并极力采取一切措施遮掩所犯下的错误。由于价值观、情感、目标取向等方面的差异,即便在同一组织中,员工感知到的差错反感文化也有可能不同。具有良好差错管理文化的组织会倡导成员沟通差错,鼓励成员分享有关差错的知识,促进成员在差错情境中的互

助。

Edmondson 发现如果组织成员知道当错误发生时,他们不会受到责备和嘲笑,组织成员便能有较高的创新能力[49]。Pearn, Mulrooney 认为正向差错管理文化下,当差错发生时,组织成员努力从错误中学习,不再犯相同的错误,这样人们就能看到组织成员的创新能力,改善组织绩效[50]。

王重鸣、洪自强认为差错管理文化就是与差错有关的组织实践、程序和态度,即组织处理差错的方式方法,在研究中发现差错管理气氛中的差错掌握维度显著正向的影响着组织效能,而差错压力维度则负向作用于组织效能[51]。支富华从差错和差错管理的概念入手,分析和比较了差错预防等相关概念,并从理论上论述了差错管理的应用,包括差错管理与组织学习、企业文化、人力资源管理和全面品质管理等方面[52]。

王重鸣和郭维维等针对创业者差错取向的绩效作用进行了研究,选取并研究了中国和德国两个国家的样本,结果发现在中国样本模型中,创业企业差错气氛在创业者差错取向的绩效影响中不起中介作用,而在德国样本模型中正相反[53]。

朱颖俊,白涛在其对差错管理文化与组织绩效影响的相关研究中,发现当差错发生时,如果组织能够尽量减少发生差错所带来的负面影响,并且增加发生差错时可能带来的潜在正面影响,就能促进组织创新,进一步提升组织绩效[54]。尹润锋研究发现领导风格、差错管理文化和组织创新绩效之间存在一定的正相关,结果也表明了变革型领导与差错管理文化之间具有正相关关系,差错管理文化正向影响组织创新绩效[55]。

尹润锋和朱颖俊发现发展取向的绩效考核对正向差错管理文化有显著的正向作用;评价取向的绩效考核与差错管理文化之间有显著的负相关关系,且差错管理文化在绩效考核目标取向对员工创新行为的影响中发挥中介作用[56]。陈文沛将差错管理气氛分为了差错风险、差错压力、差错管理制度等五个维度,并以此研究了差错管理气氛对员工创新行为的影响,研究结果显示,差错管理气氛的各个维度均对员工创新行为产生影响作用[57]。

杜鹏程等发现组织差错管理文化对员工创造力产生正向的跨层次影响,组织要想提高组织成员的创造力需亟待重视差错管理文化的建设,应当认识到差错在工作中是不可避免和完全消除的[58]。张家年和谢阳群根据差错管理文化类型的不同制定激励或惩罚制度、策略和措施,得出了两种组织触发差错知识共享和差错学习的策略均衡条件[59]。

李万明和李君锐提出企业可以通过提高员工的工作自主性,提升员工的心理可得性,营造正向的差错管理文化氛围,来加快员工创新行为的形成与发展,增强企业的核心竞争力[60]。顾宇薇和应志方证实了差错学习能力在其中的调节效应,即个人差错学习能力越高,差错管理文化对员工绩效的影响程度就越小,个人差错学习能力较低,差错管理文化就比较重要[61]。

Sanders 着重强调知识共享是一种影响创新行为的特定行为机制,在 Sanders 和 Shipton 看来,知识边缘共享着重于员工和团队之间的信息传递以共同创造新见解,并且是团队学习的先决条件[62]。知识共享有助于知识在个体间的流动,促进新颖想法的产生,从而有助于激发员工的创新行为[63]。

个人-组织匹配理论认为,个体的态度和行为是个人与环境之间相互作用的结果,而组织创新氛围作为一种特定的组织情景,在组织与个体创新行为之间显然有着重要的连接作用。这就要求在全面理解组织整体环境与员工创新行为之间的关系时,要考虑员工的个体因素。一些研究也尝试在探讨创新行为时同时考虑组织创新氛围和个人因素[64],学者们偏向于从个体工作动机的视角解释组织创新氛围对员工创新行为的内在作用机制[65]。

Rhoades *et al.*的研究表明,较高的组织支持感会促使员工产生一种关心组织建设和成长并帮助组织达

到组织目标的责任感, 也有助于提高员工对组织和工作的积极情感, 而这种责任感和积极情感均有助于员工内在工作动机的提高[66]。

6. 研究结论

本文对国内外员工创新的相关文献进行收集整理, 将员工创新行为的影响因素分为了员工个人、领导、组织三个方面, 个人因素包括创新自我效能感、内在动机、学习目标导向等, 领导因素包括仁慈领导和德行领导、交易性领导风格和变革性领导风格, 组织因素包括团队成员间的关系、激励、组织创新氛围, 其中着重罗列了差错管理文化相关内容。

参考文献

- [1] Zhou, J. and Shalley, C.E. (2003) Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, **22**, 165-217. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)
- [2] Janssen, O. (2005) The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **78**, 573-579. <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>
- [3] Van de Ven, A.H. (1986) Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, **32**, 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- [4] Nusair, N., Ababneh, R. and Bae, Y.K. (2012) The Impact of Transformational Leadership Style on Innovation as Perceived by Public Employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, **22**, 182-201. <https://doi.org/10.1108/10569211211260283>
- [5] Liu, D., Jiang, K., Shalley, C.E., et al. (2016) Motivational Mechanisms of Employee Creativity: A Meta-Analytic Examination and Theoretical Extension of the Creativity Literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **137**, 236-263.
- [6] Bednall, T.C., Sanders, K. and Runhaar, P. (2014) Stimulating Informal Learning Activities through Perceptions of Performance Appraisal Quality and HRM System Strength: A Two-Wave Study. *Academy of Management Learning & Education*, **13**, 45-61. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0162>
- [7] De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010) Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, **19**, 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- [8] Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004) What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, **15**, 33-53.
- [9] Richter, A.W., Hirst, G., Van Knippenberg, D., et al. (2012) Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in Team Contexts: Cross-Level Interactions with Team Informational Resources. *Journal of Applied Psychology*, **97**, 1282-1290. <https://doi.org/10.1037/a0029359>
- [10] Janssen, O. and Van Yperen, N.W. (2004) Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, **47**, 368-384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- [11] 刘云, 石金涛. 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[J]. 管理世界, 2009(10): 88-101+114.
- [12] 顾远东, 彭纪生. 创新自我效能感对员工创新行为的影响机制研究[J]. 科研管理, 2011, 32(9): 63-73.
- [13] 屠兴勇, 郭娟梅. 批判性反思对员工创新行为的影响:知识分享的中介作用和自我效能感的调节效应[J]. 预测, 2016, 35(2): 9-16.
- [14] Amabile, T.M. and Pillemer, J. (2012) Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, **46**, 3-15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- [15] Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, **55**, 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- [16] Van Yperen, N.W. (2003) Task Interest and Actual Performance: The Moderating Effects of Assigned and Adopted Purpose Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, **85**, 1006-1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.6.1006>
- [17] Sun, P.Z. and Jiang, H.Y. (2017) Psychometric Properties of the Chinese Version of Core Self-Evaluations Scale. *Current Psychology*, **36**, 297-303. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9418-2>

- [18] Madrid, H.P., Patterson, M.G., Birdi, K.S., *et al.* (2014) The Role of Weekly High-Activated Positive Mood, Context, and Personality in Innovative Work Behavior: A Multilevel and Interactional Model. *Journal of Organizational Behavior*, **35**, 234-256. <https://doi.org/10.1002/job.1867>
- [19] Tierney, P. and Farmer, S. (2002) Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Review*, **45**, 1137-1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- [20] Chong, E. and Ma, X.F. (2010) The Influence of Individual Factors, Supervision and Work Environment on Creative Self-Efficacy. *Creativity and Innovation Management*, **19**, 233-247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00557.x>
- [21] Li, C.H. and Wu, J.J. (2011) The Structural Relationships between Optimism and Innovative Behavior: Understanding Potential Antecedents and Mediating Effects. *Creativity Research Journal*, **23**, 119-128. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.571184>
- [22] 杨晶照, 杨东涛, 赵顺娣, 姜林娣, 秦伟平. “我是”、“我能”、“我愿”——员工创新心理因素与员工创新的关系研究[J]. 科学与科学技术管理, 2011, 32(4): 165-172.
- [23] 杨晶照, 杨东涛, 孙倩景. 组织文化类型对员工创新行为的作用机理研究[J]. 科研管理, 2012, 33(9): 123-129+153.
- [24] 顾建平, 王相云. 绩效薪酬、创新自我效能感与创新行为关系研究——基于江苏高新技术企业研发人员的实证分析[J]. 科技管理研究, 2014, 34(16): 168-173.
- [25] 王楠, 张立艳, 王洋. 创新自我效能感对创新行为的影响: 多重中介效应分析[J]. 心理与行为研究, 2016, 14(6): 811-816.
- [26] 高鹏, 吴维库, 陈信龙. 员工的创新自我效能感对创新行为的影响[J]. 技术经济, 2016, 35(12): 29-37.
- [27] 马璐, 刘闯. 员工差错取向对创新行为的影响机制研究——差错反感文化的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(10): 146-152.
- [28] 张志强, 吕爽. 创新自我效能感与创新行为的关系研究——创新支持的调节作用[J]. 技术经济与管理研究, 2019(4): 50-54.
- [29] 马璐, 纪建伟. 团队中地位威胁真能“威胁”个体创造力吗——创新自我效能感和内在动机的作用[J]. 科技进步与对策, 2021(2): 145-152.
- [30] 孙彦玲, 杨付, 张丽华. 创造力自我效能感与员工创新行为的关系: 一个跨层分析[J]. 经济管理, 2012, 34(11): 84-92.
- [31] 李鲜苗, 徐振亭, 霍伟伟. 创意越轨行为对创造力的影响: 领导反馈调节与创新自我效能感的中介作用[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(6): 138-145.
- [32] Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., *et al.* (2002) Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*, **13**, 705-750.
- [33] George, J.M. and Zhou, J. (2007) Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, **50**, 605-622. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525934>
- [34] Martas, S., Leritzle, L.E. and Mumford, M.D. (2005) Leadership Skills and the Group Performance: Situational Demands Behavioral Requirements, and Planning. *The Leadership Quarterly*, **16**, 97-120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.04.004>
- [35] Niu, C.P., Wang, A.C. and Cheng, B.S. (2009) Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, **12**, 32-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.01267.x>
- [36] Zhu, Y. and Akhtar, S. (2014) How Transformational Leadership Influences Follower Helping Behavior: The Role of Trust and Prosocial Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, **35**, 373-392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>
- [37] Shin, S.J. and Zhou, J. (2003) Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, **46**, 703-714. <https://doi.org/10.5465/30040662>
- [38] Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2005) Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- [39] Eisenbeiss, S.A. and Boerner, S. (2010) Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, **19**, 364-372. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00563.x>
- [40] Bednall, T.C., Rafferty, A.E., Shipton, H., Sanders, K. and Jackson, C.J. (2018) Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, **29**, 796-816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>

- [41] Carmeli, A., Dutton, J.E. and Hardin, A.E. (2015) Respect as an Engine for New Ideas: Linking Respectful Engagement, Relational Information Processing and Creativity among Employees and Teams. *Human Relations*, **68**, 1021-1047. <https://doi.org/10.1177/0018726714550256>
- [42] Zhou, J. and Hoever, I.J. (2014) Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **1**, 333-359.
- [43] Garivani, F., Devin, H.F. and Farbod, D. (2016) Investigating the Relationship between Group Emotional Intelligence with Collective Self-Efficacy and Team Work Effectiveness. *Human and Social Studies*, **5**, 133-144.
- [44] Eisenberger, R. and Byron, K. (2011) Rewards and Creativity. In: Runco, M.A. and Pritzker, S.R., Eds., *Encyclopedia of Creativity*, Academic Press, Cambridge, MA, 313-318.
- [45] Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2012) Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behaviour in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **23**, 155-187.
- [46] Mitchell, M.S., Cropanzano, R.S. and Quisenberry, D.M. (2012) Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties. In: Törnblom, K. and Kazemi, A., Eds., *Handbook of Social Resource Theory*, Springer, New York, 99-118. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5_6
- [47] Vessey, W.B., Barrett, J.D. and Mumford, M.D. (2014) Leadership of Highly Creative People in Highly Creative Fields: A Historio Metric Study of Scientific Leaders. *The Leadership Quarterly*, **25**, 672-691.
- [48] van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. and Sonnentag, S. (2005) Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 1228-1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- [49] Edmondson, A.C. (1996) Learning from Mistakes Is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, **32**, 5-28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>
- [50] Peam, M., Mulrooney, C. and Payne, T. (1998) Ending the Blame Culture. Gower Publishing Company, Aldershot.
- [51] 王重鸣, 洪自强. 差错管理气氛和组织效能关系研究[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2000, 30(5): 114-119.
- [52] 支富华. 差错管理及其应用[J]. 科学管理研究, 2001(6): 44-46.
- [53] 王重鸣, 郭维维, Frese, M., Rauch, A. 创业者差错取向的绩效作用及其跨文化比较[J]. 心理学报, 2008, 40(11): 1203-1211.
- [54] 朱颖俊, 白涛. 差错管理文化对组织绩效的影响——以组织创新为中介变量[J]. 科技进步与对策, 2011, 28(16): 1-4.
- [55] 尹润锋. 领导风格对差错管理文化和组织创新绩效的影响研究[J]. 领导科学, 2012(26): 43-45.
- [56] 尹润锋, 朱颖俊. 绩效考核目标取向与员工创新行为: 差错管理文化的中介作用[J]. 科学与科学技术管理, 2013, 34(2): 174-180.
- [57] 陈文沛. 差错管理气氛对员工创新行为的影响跨层次模型分析[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2013, 33(10): 121-129.
- [58] 杜鹏程, 贾玉立, 倪清. 差错能成为创新之源吗——基于差错管理文化对员工创造力影响的跨层次分析[J]. 科技管理研究, 2015, 35(9): 161-166.
- [59] 张家年, 谢阳群. 差错管理视角下差错知识共享与差错学习的研究: 基于博弈论的分析[J]. 科技管理研究, 2016, 36(14): 126-130+151.
- [60] 李万明, 李君锐. 工作自主性、心理可得性与员工创新行为: 差错管理文化调节作用[J]. 企业经济, 2016(9): 97-103.
- [61] 顾宇薇, 应志方. 差错管理文化对员工绩效的影响机理研究——以宁波服装企业为例[J]. 特区经济, 2018(2): 159-160.
- [62] Sanders, K. and Shipton, H. (2012) The Relationship between Transformational Leadership and Innovative Behaviour in a Healthcare Context: A Team Learning versus a Cohesion Perspective. *European Journal of International Management*, **6**, 83-100.
- [63] Smith, J.P. (2006) Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, **49**, 85-101. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785503>
- [64] Anderson, N., Potocnik, K. and Zhou, J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, **40**, 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- [65] Wallace, J.C., Butts, M.M., Johnson, P.D., *et al.* (2016) A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, **42**, 982-1004. <https://doi.org/10.1177/0149206313506462>
- [66] Rhoades, L. and Eisenbergerr, R.L. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>