



A Research on the Impact of Emotional Leadership on Employee Innovation Performance——The Role of Psychological Capital and Employee Tradition

Li Hongxun, Kahaer·Rezhake, Gao Da

School of Economics and Management, China University of Petroleum (East China), Qingdao, China

Email address:

lhongxun56@163.com (Li Hongxun), 1972133032@qq.com (Kahaer·Rezhake), gaodaa@qq.com (Gao Da)

To cite this article:

Li Hongxun, Kahaer·Rezhake, Gao Da. A Research on the Impact of Emotional Leadership on Employee Innovation Performance——The Role of Psychological Capital and Employee Tradition. *Science Innovation*. Vol. 10, No. 5, 2022, pp. 166-173.

doi: 10.11648/j.si.20221005.14

Received: July 1, 2022; Accepted: October 5, 2022; Published: October 11, 2022

Abstract: This article is about the impact of emotional leadership on employee innovation performance. Emotional leadership is a major contributor to employee innovation performance. However it is much neglected in the research and planning activities of employee innovation performance. The thesis makes an attempt to build a theoretical research models between emotional leadership, psychological capital, employee tradition and employee innovation performance. Based on the theory of social exchange and the theory of social information processing, this paper uses 444“employee-leader”data as a survey sample to explore and verify the logical relationship between emotional leadership, psychological capital, employee tradition and employee innovation performance by using hierarchical regression analysis. It is found that emotional leadership can positively predict the employee innovation performance. It can have a positive impact on the employee innovation performance through the mediating role of psychological capital and the moderating role of employee tradition. In addition to positively regulating the direct impact of emotional leadership on employee innovation performance, employee tradition can also positively regulate the intermediary effect of employees' psychological capital in the process of emotional leadership's role in their innovation performance. The outcome of this research is to provide a new perspective for Chinese enterprises to improve the employee innovation performance.

Keywords: Theory of Social Exchange, Theory of Social Information Processing, Emotional Leadership, Employee Innovation Performance, Psychological Capital, Employee Tradition

情感型领导对员工创新绩效的影响——基于心理资本的中介与传统的调节

李宏勋, 卡哈尔·热扎克, 高达

中国石油大学（华东）经济管理学院, 青岛, 中国

邮箱

lhongxun56@163.com (李宏勋), 1972133032@qq.com (卡哈尔·热扎克), gaodaa@qq.com (高达)

摘要: 员工创新是企业赖以持续生存并提升竞争力的必要条件, 情感型领导对员工创新具有实质性影响。本文基于社会交换理论和社会信息加工理论, 以444份“员工—领导”数据为调查样本, 采用层次回归分析法探讨和验证了情感型领导、员工的心理资本、传统性和创新绩效之间的逻辑关系。分析结果表明, 情感型领导能够正向预测员工的创新绩效, 并且通过员工心理资本的中介作用和传统的调节作用对员工的创新绩效能够产生正向影响。员工传统性除了能够正

向调节情感型领导对员工创新绩效的直接影响之外，还能正向调节员工的心理资本在情感型领导对其创新绩效的作用过程中的中介效应。研究结果可以为我国企业提高员工的创新绩效提供一个新的视角。

关键词：社会交换理论，社会信息加工理论，情感型领导，员工创新绩效，心理资本，员工传统性

1. 引言

2019年年底突然爆发的新型冠状病毒肺炎疫情在短短四个月时间内以迅猛的速度蔓延至世界各地，向人类的生命与健康发起野蛮挑衅，同时迫使中国的许多企业面临人才难留、成本难控、销路难扩的生存压力，此次疫情前期的突发性、影响程度的全球性和严重性以及后疫情时代的模糊性和不确定性使得我国企业进入了名副其实的“VUCA时代”[1]，面对云谲波诡的内外环境的一系列错综复杂、危机并存的新挑战，组织要想走出困局，只能依靠创新。创新始于构想，新的构想则源于企业之中的个体，脱离人的创新是不存在的。员工创新影响整个组织的创新，较高的员工创新绩效不仅是个体竞争优势的体现，也是企业创新的基石，关乎企业的生存和发展。因此无论是企业管理者、专家学者还是政策制定者都日益关注员工的创新绩效[2]。员工创新绩效是员工创造力的综合体现，具体是指员工凭借在工作过程中提出新想法和新创意，进而为组织创造出的客观价值[3]。领导风格作为组织情境的重要构成部分，在企业员工的创新工作中发挥至关重要的作用。研究指出，员工创新绩效与领导行为风格密切相关，如变革型领导[4]、领导-成员交换[5]以及交易型领导[6]等都能对员工创新绩效产生积极作用。然而，这些领导风格都根植于国外文化情境，由于东西方管理情境的不同，中国和外国企业员工对领导风格的认知也存在差异。加之，中国人特别重视人际关系和情感，在这样的社会文化情境下，深入研究中国企业的领导风格与员工创新绩效的关系具有本土化的实践指导价值。

情感型领导是基于中国“温良恭俭让、仁义礼智信”的和谐文化情境而提出的一种新型领导风格，主要通过给予员工关心关爱、帮助支持等方式来满足企业员工的情感需求[7]。从社会交换理论视角看，当领导者在管理实践中，培养平和的心态认真对待部属，给予下属一定的物质资源或精神支持时，下属也会自觉地怀着一份感恩和感激的心去积极、努力工作来回报自己的上级领导，“领导-员工”双方能够建立起一种“互惠关系”，能够助推员工全神贯注、刻苦钻研地投入到更多的创新工作中，从而提高企业的整体创新绩效作出贡献。对现有相关研究进行梳理发现，自国内学者翁清雄提出“情感型领导”这一构念之后，为企业管理者促进员工创新行为[8]、推进组织公民行为[9]及抑制员工的离职倾向[7]提供了新的视角，但就目前而言，情感型领导对员工创新绩效的影响机制检验的研究仍为欠缺。鉴于此，为了回应前人的研究，本文试图结合实证深入剖析在中国文化情境下情感型领导对员工创新绩效的作用过程。

同时，随着现代企业遭遇疫情、地缘政治等不确定因素的巨大冲击，越来越多的管理者注意到：由于组织内外环境的不稳定性和不可预测性，大多数员工都存在过重的思想负担和工作压力，他们关注自己所在部门的集体荣

誉和成绩但更加关注个人的成长进步。要让员工能够接受工作强度繁重和工作报酬降低的现实压力，需要给予他们更多的心理安慰。为此，员工心理资本在组织关系中的重要性和领导重视心理资本的必要性成为专家学者和企业管理者关注的焦点。国内外许多专家学者在自己的组织行为学和心理学研究中引用了Luthans提出的“心理资本”这一构念。他将心理资本的定义概括为个体在自身成长过程中的一种积极心理状态，并认为这种心理状态在特定情境下使个体对工作绩效产生重要影响。心理资本包括自我效能感、乐观、希望和韧性四个要素[10]。基于社会信息加工理论，员工会对情感型领导行为中接收到的各种信息进行加工和处理，产生自我效能感和希望，从而改变自己的工作态度和行为，乐观面对工作中遇到的困难与挫折，这会进一步增强员工的创新动机。基于此，本文认为员工心理资本能够中介情感型领导对员工创新绩效的作用过程。另外，有学者已经证明，传统程度不同的员工对同一领导的权威和反应方式也有些不同[11]。本研究认为不同传统性水平的员工对情感型领导行为的认知和反应存在差异。因此，选取传统性作为调节变量。

综上，本文从社会交换理论和社会信息加工理论视角出发，将构建对情感型领导、员工心理资本、传统性和创新绩效之间的逻辑模型，探究情感型领导对员工创新绩效的作用过程，为企业管理者在日趋激烈的竞争环境中提升组织整体创新绩效，保持持续竞争力提供参考。

2. 理论基础与研究假设

2.1. 情感型领导与员工创新绩效

员工工作压力过重作为一个普遍的社会现象，常常与员工的高离职倾向相关。在当前国内外商业环境复杂动态的情况下，组织员工的工作压力和职业倦怠更为明显，离职意愿尤为突出。在这样的情况下，他们渴望拥有更多的情感支持，强烈需要自己的上级领导在组织活动中展现更多的情感关怀和情绪管理行为，此时“情感型领导”这一构念应运而生。翁清雄从中国儒家思想的角度提出了“情感型领导”这一构念，指出情感型领导是以情感支持为基础的的领导类型，具体是指领导者通过对其下属展现情绪管理和情感关怀行为来增强下属的满足感，从而激发员工内心深处能够促使他们行动起来的情感和动力的领导行为。

本文认为情感型领导对员工创新绩效具有积极的影响作用。首先，基于社会交换理论，当情感型领导在组织活动中对员工展现帮助支持、关心关怀等行为时，会引发员工与其上属领导之间积极的社会交换。员工会把情感型领导所表现的情绪管理和情感关怀行为看作是领导发自内心的关心和关爱，为了继续保持与上属稳定、良好的互惠关系，员工会认为自己有责任和义务表现出积极进取的

工作态度和行为来回报自己的上级领导（例如发挥创造力）。其次，情感型领导在开展组织活动的过程中能够经常留意员工的消极情绪，并且通过有效沟通的方式开展工作，能够妥善处理员工彼此之间产生的矛盾冲突，感受到被重视的员工会更加尊重领导且对组织产生认同感，从而使自身的创新潜力更容易被释放出来[12]，这可能会引发其创新行为。已有研究证明，情感型领导会正向影响员工创新行为[8]。

基于以上论述，提出如下研究假设：

H1：情感型领导能够正向预测员工创新绩效。

2.2. 心理资本的中介作用

Barsade等学者指出，许多情境因素通过情绪和情感的桥梁进而对员工的行为态度产生影响[13]。其中，领导因素是影响员工心理资本非常重要的变量。按照社会信息加工理论的说法，员工会对工作环境中接受到的各种信息进行加工和处理，从而采取一些有效的措施来改变自己的工作行为，而领导者是员工最直接的信息来源，领导者在从事管理活动中的一些行为做法将会对员工的心理和工作表现产生重大影响。

情感型领导对员工心理资本可能具有积极的影响作用。一方面，情感型领导也作为一个组织的引路者和带头人，一般都是对自己所带领的组织未来充满希望的，而且也会经常关注组织内外部环境的变化及自己下属的情绪波动和思想动态。情感型领导对企业未来发展的展望、组织内外部不确定环境的感知及对下属情绪动态的洞察力都会对下属的心理资本产生重要影响。对企业未来的展望能够增加下属的希望，而对组织内外部环境的敏锐感知、错综复杂的环境下展现给员工的情感关怀和情绪管理行为则会对员工产生重要的心理疏导作用。另一方面，情感型领导中表现出来的情感关怀是积极的行为，这种积极的关心关怀行为会使下属感受到自己拥有更多的希望和途径来实现自己的目标。同时，情感型领导为员工提供的情绪管理服务可以提升员工在工作中面临困难和挫折后尽快恢复状态的韧性和乐观心态、增强员工完成任务之后的自我效能感，这可能会使员工处于极佳的心理状态，有助于员工获取更高的心理资本。

本研究认为个体心理资本的获取和积累有助于推进其创新绩效。首先，按照社会信息加工理论的说法，在组织活动中个体会通过处理来自于领导行为及工作环境中的信息来解释事件并决定如何行动。在复杂动态的市场竞争环境下，当员工在工作过程中遇到挫折或者因压力过大出现工作失误时，情感型领导会宽容处理员工的过错，这时高自我效能感的员工更愿意选择高难度的工作并且始终以完成组织的工作目标为中心，不断加强自我学习，培养高效率的创新思维，为创新提供先机。其次，在从事创新工作的过程中，内心充满希望的员工会聚精会神地投入到创新工作中，就算方法和路径受阻，也会以坚强的意志力找出其他替代方法，以此实现创新目标。再次，创新工作的复杂性和挑战性需要积极心理能力引导员工勇敢面对挫折和困难。在高度复杂的创新工作面前，极度乐观的员工努力克服创新过程中的恐惧和失败心理，能够牢牢把握

机会从事更多创造性行为。最后，具有高韧性的员工凭着较强的自我管理能力和适应能力应对各种磨难和挫折，在组织内部良好的创新氛围中愈挫愈勇。

基于以上论述，提出如下研究假设：

H2a：情感型领导能够正向预测心理资本。

H2b：心理资本能够正向预测员工创新绩效。

H2：心理资本能够中介情感型领导对员工创新绩效的作用过程。

2.3. 传统性的调节作用

传统性可以被理解为个体对从古至今一代一代流传下来的中华民族传统价值观念和文化习惯的认可和遵循，孝顺父母、尊重师长和遵从权威都是传统性的重要表现。组织情境中员工传统性主要聚焦于对上级领导命令的接受和对组织的归属程度。研究发现，传统性倾向不同的员工对自己在组织中的地位和身份有不同的理解[13]。按照社会交换理论的说法，组织内部员工因个人特质不同而对社会交换的质量所产生的效果也有所区别。传统性倾向较高的员工认可上下级关系中的“上尊下卑”，当他们获得情感型领导诸如关心关怀、帮助支持等情感支持行为后，与领导的交换关系更加紧密，员工回报自己上级领导善意和恩惠的心思和行为动机更为强烈。为了长久地维持与领导良好的社会交换关系，高传统性倾向的员工在情感联结的作用下在工作中表现出更多的创造性思维和创新行为。而传统性倾向较低的员工认为上下级之间是平等关系，坚持“领导应该对自己的员工好”的观念，独立和自主的个性化价值诉求导致他们对情感型领导行为的感知程度较差，很少有回报领导善意和恩惠的想法，在工作中缺乏主观能动性和创新意识，从而表现出较低的创新绩效。

基于以上论述，提出如下研究假设：

H3a：传统性能够正向调节情感型领导对员工创新绩效的直接影响。当员工的传统性倾向更强时，情感型领导对员工创新绩效的影响更大。

有学者指出，在一个组织中，一个人复杂且独一无二的心理特征，是由个体的传统性和现代管理学理论相结合而形成的。对于一个传统性取向相对较高的个体来说，他们会时刻谨记自己在组织中所在的位置和自己应尽的职责本分。相反，传统性倾向较低的员工做事情所依据的准则是为了保持“诱因和贡献”的平衡[13]。在组织中，与传统性倾向较低的员工相比，传统性倾向较高的员工会觉得应该承担更大的责任并拥有更多的义务，此时，他们更可能通过积极的工作态度和额外的努力增加自身的主人翁行为。因此，在面对情感型领导时，高传统性的员工更可能为了报答自己的领导而努力工作，并且会获得更多心理和精神上的满足，从而引发他们的心理资本。

基于以上论述，提出如下研究假设：

H3b：传统性能够正向调节情感型领导对员工心理资本的直接影响。当员工的传统性倾向更强时，情感型领导对员工心理资本的影响更大。

由上述假设可得，情感型领导能够正向预测员工创新绩效，心理资本能够中介情感型领导对员工创新绩效的作用过程，传统性的调节作用是由其对主效应（情感型领导

—员工创新绩效)及对第一阶段中介效应(情感型领导—心理资本)的调节作用产生。具体而言,面对情感型领导,传统性水平高的员工之所以会提升自己个人的创新绩效,是因为他们获得的心理资本得以增强;当传统性倾向较高时,面对情感型领导的行为和表现,员工的心理资本会更加强烈,进而愿意表现出更多的创新行为。反之,对于传

统性倾向较低的员工,情感型领导对其心理资本以及创新行为可能仅具有较弱的影响。

基于以上论述,提出一个被调节的中介效应模型的假设:

H4:传统性正向调节心理资本在情感型领导与员工创新绩效之间的中介作用基于以上分析,本文的理论假设模型如图1所示:

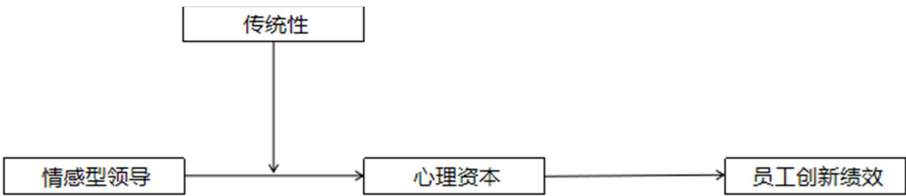


图1 理论假设模型。

3. 研究设计

3.1. 样本选取与数据收集

本研究的主题是情感型领导对员工创新绩效的影响,所以本文选取两类人作为调查对象。一类是有至少1年工作经验且拥有直接下属,负责指挥下属开展各项工作的群体,即年龄大概在30岁以上的领导者群体;一类是有至少1年工作经验且没有直接下属,自己从事各项具体工作的群体,即年龄大概在18-30岁的年轻员工群体。预调研和正式调研都是基于“问卷星”平台,通过导师历年所带教学生,以网络链接的方式在微信朋友圈、QQ空间等线上渠

道“滚雪球”式发布,每位被试的IP只能填写一次。在2022年3月15日至25日进行预调研,选取了有至少1年工作经验且没有直接下属,自己从事各项具体工作的36人进行问卷测试,充分吸收他们可行的意见和建议之后,对问卷的设计进行了必要的修改调整并对问卷的内容进行了适当的删减。正式问卷于2022年4月1日发布。根据粗糙原理确定样本量原则,即样本量=变量个数×(5~10)×[1+(10%~15%)],由于本研究的观测变量为33个,所以样本量至少在198以上是足够的。为期15天共收集问卷521份,剔除线上答题时间过短、题目填答不完整等无效问卷77份,最终回收的有效问卷为444份,有效回收率为85.22%,表1显示了有效样本的详细情况。

表1 样本基本情况。

控制变量	类别	样本量(人)	占比	控制变量	类别	样本量(人)	占比
性别	男	245	55.18%	单位性质	国有企业	137	30.86%
	女	199	44.82%		民营企业	164	36.94%
年龄	25岁及以下	124	27.93%		外资或合资企业	43	9.68%
	26-30岁	176	39.64%		政府机关或事业单位	83	18.69%
	31-40岁	98	22.07%		其他	17	3.83%
	41岁及以上	36	8.11%		销售类	53	11.94%
职位	高层管理者	21	4.73%	岗位类型	市场类	74	16.67%
	中层管理者	102	22.98%		行政类	38	8.56%
	基层管理者	128	28.83%		人力资源类	62	13.96%
	一线员工	193	43.47%		财务类	37	8.33%
	硕士及以上	124	27.93%		研发类	128	28.83%
受教育程度	本科	289	65.09%		客服类	17	3.83%
	专科及以下	31	6.98%		其他	35	1.88%

3.2. 测量工具

情感型领导:采用翁清雄[7]开发的量表,共12个题项。经检验,该量表具有良好的信度和效度。情感型领导量表在本研究中的信度检验Cronbach α系数为0.924,符合测量学的要求。

员工创新绩效:选取姚艳红等[14]编制的量表,共计8题项。这个量表在国内外成熟量表的基础上修改、编制而成, also具有良好的信度和效度。员工创新绩效量表在本研究中的信度检验Cronbach α系数为0.926,符合测量学的要求。

心理资本:借鉴侯二秀等[15]修订的量表。经检验,该量表具有较高的信度和效度,并与中国文化情境相符。本文选取了侯二秀修订的心理资本量表中任务型心理资本和创新型心理资本2个维度,共8个题项。心理资本量表在本研究中的信度检验Cronbach α系数为0.900,符合测量学的要求。

传统性:选用Farh等[16]开发的量表,共计5题项。该量表在国内学术研究中具有较高的信度和效度。传统性量表在本研究中的信度检验Cronbach α系数为0.825,能够满足测量学的标准。

控制变量：借鉴前人的研究并进行检测后发现，员工的性别、年龄、职位、受教育程度、单位性质和岗位类型等变量都会对员工的创新绩效产生影响，因此本研究在参考前人研究的基础上，将这些变量设置为控制变量。

4. 研究结果

4.1. 偏差检验

由于问卷调查采用自我报告方式填写，无法回避测量方法的单一性，所以采用Harman单因素检验法对共同方法偏差问题进行检验。结果显示，第一个因子的累计方法贡

献率(29.478%)占总变异解释量的(79.207%)的37.22%，不超过40%的临界值，说明共同方法偏差不严重。

4.2. 变量的区分效度检验

本文使用AMOS24.0软件对情感型领导、员工传统性、心理资本和员工创新绩效进行区分效度检验。从表2可以看出：四因子模型的拟合指标($X^2/df=2.024$ ， $RMSEA=0.048$ ， $IFI=0.946$ ， $CFI=0.946$ ， $TLI=0.939$)最为理想，这意味着本研究的4个变量(情感型领导、心理资本、传统性、员工创新绩效)区分效度良好。

表2 验证性因子分析结果(N=444)。

模型	所含因子	X^2	df	X^2/df	RMSEA	IFI	CFI	TLI
四因子模型	EL, ET, PC, EIP	949.102	469	2.024	0.048	0.946	0.946	0.939
三因子模型	EL+ET, PC, EIP	2173.552	492	4.418	0.088	0.812	0.811	0.797
二因子模型	EL+ET+PC, EIP	3355.000	494	6.791	0.114	0.679	0.678	0.656
单因子模型	EL+ET+PC+EIP	4501.065	495	9.093	0.135	0.551	0.549	0.519

注：EL为情感型领导，ET为员工传统性，PC为心理资本，EIP为员工创新绩效。

4.3. 描述性统计及相关性分析

本研究描述性统计及相关性结果如表3所示：情感型领导与员工创新绩效($r=0.463$ ， $p<0.01$)、心理资本($r=0.474$ ， $p<0.01$)、以及员工传统性($r=0.369$ ， $p<0.01$)都显著正相

关；心理资本与员工创新绩效($r=0.614$ ， $p<0.01$)、员工传统性($r=0.264$ ， $p<0.01$)显著正相关。员工传统性与创新绩效($r=0.268$ ， $p<0.01$)显著正相关。描述性统计和相关性分析结果与研究假设相符合，初步支持了后续的假设。

表3 均值、标准差与相关系数(N=444)。

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1性别	1								
2年龄	-0.235**	1							
3教育程度	0.061	-0.179**	1						
4职位	0.202**	-0.444**	0.108*	1					
5岗位类型	-0.047	0.033	0.053	0.105*	1				
6情感型领导	-0.017	-0.111*	0.143**	-0.007	-0.048	1			
7心理资本	-0.039	0.058	0.099*	-0.112*	0.070	0.474**	1		
8传统性	0.032	-0.215**	0.251**	0.085	0.030	0.369**	0.264**	1	
9员工创新绩效	-0.093	0.028	0.129**	-0.126**	-0.039	0.463**	0.614**	0.268**	1
M	1.45	2.46	1.78	2.96	4.81	3.99	4.22	3.46	4.05
SD	0.50	1.05	0.56	1.03	2.51	0.66	0.53	0.89	0.63

注：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ 。

4.4. 假设检验

本研究主要使用SPSS24.0软件，通过层次回归分析的方法对情感型领导、员工传统性、心理资本和创新绩效之间的关系进行检验，进而对以上假设提供支持，结果如表3所示。

4.4.1. 主效应和中介效应检验

首先，检测情感型领导对员工创新绩效的预测作用，预测结果见表4。表4中模型6表明，情感型领导能够正向预测员工创新绩效($\beta=0.452$ ， $p<0.001$)，H1得到了验证；其次，检验情感型领导对员工心理资本的预测作用。由表4中模型2可知，情感型领导能够正向预测员工的心理资本($\beta=0.480$ ， $p<0.001$)，H2a得到了验证；再次，检验心

理资本对员工创新绩效的预测作用。表4中模型7显示，心理资本能够正向预测员工创新绩效($\beta=0.504$ ， $p<0.001$)，H2b得到了验证；最后，检测心理资本的中介作用。具体来说，先对心理资本进行控制后，再检测情感型领导对员工创新绩效的影响是否减弱或消失，而心理资本对员工创新绩效的预测结果依然显著，检测结果见表4。表4中模型7表明，情感型领导对员工创新绩效的影响系数降低($\beta=0.210$ ， $p<0.001$)，而心理资本依然能正向预测员工创新绩效，这意味着心理资本能够部分中介情感型领导对员工创新绩效的作用过程，H2得到了验证。为再次检验心理资本的中介效应，借鉴前人的研究方法，采用Bootstrap方法进行检验。设置重复抽样次数为5000，95%的置信区间为[0.166, 0.296]，不包括0，说明心理资本的中介效应显著，再次验证了H2。

4.4.2. 调节效应检验

本研究中调节变量的调节效应检验还是借助SPSS24.0软件采用层级回归分析法完成的。现在检测员工传统性对主效应（情感型领导-员工创新绩效）的调节作用。借鉴前人的研究并进行验证后发现，员工的受教育程度、岗位类型等变量是员工创新绩效的重要影响因素，因此在SPSS24.0软件中第一步放入控制变量，第二步同时放入自变量（情感型领导）和调节变量（传统性）以及结果变量（员工创新绩效），第三步放入情感型领导和传统性的交互项，检测结果见表4。表4中模型9表明，情感型领导与传统性的交互项对员工创新绩效的影响系数显著为正（ $\beta=0.207$, $p<0.001$ ），表明传统性在情感型领导与员工创新绩效之间起正向调节作用，H3a得到了验证。同理，检测员工传统性对第一阶段中介效应（情感型领导-心理资本）的调节作用可以采用相同的检验方法，将心理资本设置为结果变量，其他变量不变。由表3中模型9可知，情感型领导与传统性的交互项对员工心理资本的影响系数也显著为正（ $\beta=0.147$, $p<0.01$ ），表明传统性在情感型领导与心理资本之间起正向调节作用，H3b得到验证。同时，本文借鉴Aiken和West[17]等前人的研究成果，简略地绘制传统性的调节效应图，旨在更直观地表达传统性的调节作用。图2显示，代表高传统性员工的直线的倾斜程度比代表低传统性员工的直线的倾斜程度更为陡峭，说明高传统性的斜率

大于低传统性的斜率，表明当员工的传统性倾向较高时，情感型领导对员工创新绩效表现出更为明显的正向影响，反之，影响不明显。图3显示，代表高传统性员工的直线的倾斜程度比代表低传统性员工的直线的倾斜程度更为陡峭，说明高传统性的斜率大于低传统性的斜率，表明当员工的传统性倾向较高时，情感型领导对员工的心理资本的影响更加明显，反之，影响不明显。由此，H3a和H3b再次得到了验证。

4.4.3. 有调节的中介效应检验

本研究借鉴Edwards和Lambert[18]的建议，将样本数据分为两组，第一组为高于传统性均值一个标准差的数据，第二组为低于传统性均值一个标准差的数据，然后分别对两组中介效应进行估计。由表5可以看出，当员工的传统性倾向较高时，情感型领导对其创新绩效的间接效应为0.262（SE=0.044, $p<0.01$ ），95%置信区间为[0.183, 0.355]，不包括0，由此可推测高传统性员工心理资本的中介作用更强并显著；当员工传统性倾向较低时，情感型领导对其创新绩效的间接效应为0.129（SE=0.036, $p<0.01$ ），95%置信区间为[0.060, 0.201]，不包括0，由此可推测低传统性员工心理资本的中介作用较弱且显著。因此，当员工传统性水平高时，心理资本的中介作用更强。相反，当员工传统性水平低时，心理资本的中介作用更弱，H4得到支持。

表4 层次回归分析结果（N=444）。

变量	心理资本				员工创新绩效				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
性别	-0.013	0.008	0.009	-0.001	-0.082	-0.062	-0.066	-0.061	-0.076
年龄	0.019	0.078	0.096*	0.094*	-0.022	0.033	-0.006	0.052	0.048
教育程度	0.112*	0.048	0.027	0.032	0.146**	0.086*	0.062	0.064	0.072
职位	-0.121*	-0.091	-0.091	-0.08	-0.132*	-0.104*	-0.058	-0.104*	-0.089
岗位类型	0.076	0.098*	0.093*	0.091*	-0.036	-0.014	-0.064	-0.019	-0.022
情感型领导		0.480***	0.440***	0.439***		0.452***	0.210***	0.411***	0.410***
心理资本							0.504***		
传统性			0.120**	0.090**				0.123**	0.052**
情感型领导×传统性				0.147**					0.207***
R方	0.031	0.243	0.265	0.284	0.044	0.240	0.430	0.252	0.290
ΔR方	0.031	0.222	0.234	0.019	0.044	0.197	0.386	0.209	0.038
F	2.842*	24.733***	22.471***	21.593***	4.003***	23.051***	47.019***	21.033***	22.243***

注：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $p<0.001$ 。

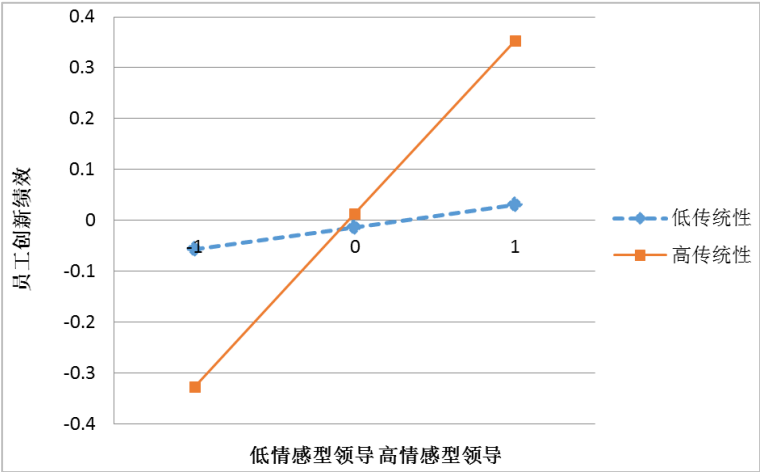


图2 传统性在情感型领导与员工创新绩效之间关系中的调节效应。

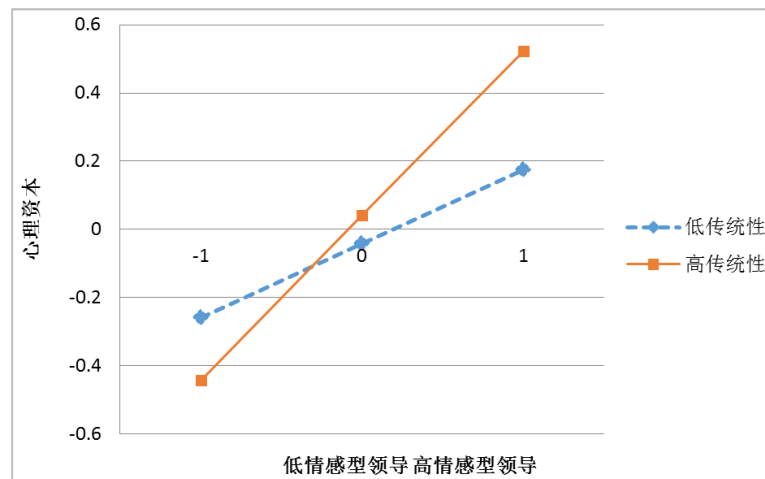


图3 传统性在情感型领导与心理资本之间关系中的调节效应。

表5 有调节的中介效应检验。

传统性	间接效应	SE	95%置信区间
高传统性 (+1SD)	0.262**	0.044	[0.183, 0.355]
低传统性 (-1SD)	0.129**	0.036	[0.060, 0.201]

通过以上检验，本研究假设检验结果如表6所示。

表6 研究假设验证结果。

类别	假设	验证结果
主效应	H1: 情感型领导能够正向预测员工创新绩效。	支持
	H2a: 情感型领导能够正向预测员工心理资本。	支持
中介效应	H2b: 心理资本能够正向预测员工创新绩效。	支持
	H2: 心理资本能够中介情感型领导对员工创新绩效的作用过程。	支持
调节效应	H3a: 传统性能够正向调节情感型领导对员工创新绩效的直接影响。	支持
	H3b: 传统性能够正向调节情感型领导对员工心理资本的直接影响。	支持
有调节的中介效应	H4: 传统性能够正向调节心理资本在情感型领导与员工创新绩效之间的中介作用。	支持

5. 研究结论与启示

5.1. 研究结论

本研究基于社会交换理论和社会信息加工理论，采用层次回归分析法对444份“员工-领导”的有效数据进行检验，得出以下研究结论：

情感型领导能够正向预测员工的创新绩效，这表明管理者在组织中的情感型领导行为能够积极助推员工创新绩效的有效提升。第二，心理资本部分中介情感型领导对员工创新绩效的影响路径。换言之，在一个组织中，情感型领导可以通过员工心理资本的建立有效提升员工的创新绩效。第三，传统性能够正向调节情感型领导对员工创新绩效的直接影响。也就是说，情感型领导对高传统性员工和低传统性员工的创新绩效产生的影响存在差异，对高传统性员工创新绩效的影响更加明显。第四，传统性能够正向调节情感型领导对员工心理资本的直接影响。换句话说，当员工的传统性倾向较高时，情感型领导对高传统性员工心理资本的影响比较大。相反，当员工的传统性倾向较低时，情感型领导行为对低传统性员工的心理资本不会产生太大的影响。第五，传统性能

够正向调节情感型领导通过心理资本对员工创新绩效的间接影响。这意味着与低传统性员工相比，情感型领导通过高传统性员工的心理资本对其创新绩效的间接影响更加明显。

5.2. 管理启示

本研究对情感型领导、心理资本、员工传统性及创新绩效之间的关系进行了分析，得到以下几点管理启示：

第一，以员工创新绩效为导向，加强情感型领导行为的积极引导。一方面，要做好情感化员工管理。在员工身上多进行情感投资，深深地去关心和关爱下属，多与员工交流沟通，深入了解员工的生活，了解他们最近有哪些困难和想法。与此同时，做好员工的代表，反映各种心声，用表率作用，调动员工创新工作热情。另一方面，要做好情绪化员工管理。营造良好的交流沟通渠道，让员工在整体职场高压氛围下的不良情绪得到及时的交流与宣泄，同时领导者可以组织举办各种形式多样的“情绪知识”培训活动，丰富员工的精神世界，增强员工的情绪管理和自我调节能力，激发员工的创新工作动机。

第二，重视员工心理资本的建设，营造开放自由的创新氛围。需要明确组织的未来发展目标，要让下属明白自己成为一个什么样的人，并且在进行管理活动或开展工作

时可以适当考虑员工的内心感受,努力营造一个开放、自由、包容的工作氛围,让员工处于尊重、信任、融洽的办公环境之中,敢于自由表达内心想法和感受,大胆分享自己的创意。

第三,考虑下属的传统性取向,有针对性的发掘创新潜能。一方面,领导者要将员工传统性作为一项重要指标,纳入到员工的选拔、培训等重要环节之中。另一方面。由于不同员工有着不同的传统性取向,管理者依据具体情境进行灵活转换和柔性协调,对其采用不同的反馈方式,如给予传统性取向较高的员工更多的关爱与帮助,关心他们的成长,使他们意识到在工作上有奔头。对于传统性取向较低的员工,领导者要进行耐心细致的劝说,改变其对有些问题的看法,使他们不断完善自己。如果能把个别员工的问题妥善处理,将有助于产生良好的示范效应,因而持续提高组织的整体创新竞争力。

参考文献

- [1] 余佩芬. 挑战性-阻碍性工作压力与员工创新绩效的关系研究: 角色宽度自我效能感的中介作用[D]. 广西大学, 2021.
- [2] 林新奇, 栾宇翔, 赵锴, 赵国龙. 领导风格与员工创新绩效关系的元分析: 基于自我决定视角[J]. 心理科学进展, 2022, 30 (04): 781-801.
- [3] 郑建君, 金盛华. 中国企业中员工创新能力与创新绩效的关系: 以组织创新气氛为调节变量[J]. 心理与行为研究, 2010, 8 (04): 274-278+306.
- [4] 李洋. 变革型领导与员工创新绩效的关系: 知识共享与知识产权风险的作用研究[D]. 华南理工大学, 2019.
- [5] 黄玉玲. 领导成员交换对员工创新绩效的影响分析[D]. 华东交通大学, 2021.
- [6] 骆毅, 王鹏飞, 朱学微. 变革型领导和交易型领导对员工创新行为的影响机制研究——基于绩效考核政治性和解释性的中介作用[J]. 产业与科技论坛, 2021, 20 (13): 64-68.
- [7] 翁清雄, 王婷婷, 吴松, 胡海军. 情感型领导: 量表开发及与员工离职倾向和建言行为的关系[J]. 外国经济与管理, 2016, 38 (12): 74-90.
- [8] 刘晖, 杨一, 徐娴英, 杜明明. 情感型领导对员工创新行为的影响[J]. 沈阳航空航天大学学报, 2018, 35 (01): 74-82+90.
- [9] 石冠峰, 陈冬梅. 情感型领导对组织公民行为的影响: 一个有中介的调节模型[J]. 企业经济, 2018 (04): 117-123.
- [10] Luthans F, Youssef C M. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: [J]. Organizational Dynamics, 2004, 33 (2): 143-160.
- [11] Wu X, Kwan H K, Wu L Z, et al. The Effect of workplace Negative Gossip on Employee Proactive Behavior in China: The Moderating Role of Traditionality [J]. Journal of Business Ethics, 2018, 148 (4): 1-15.
- [12] 彭坚, 刘毅, 路红, 刘映杰, 吴伟炯. 情绪领导力: 概念、测量、发展与模型建构[J]. 心理科学进展, 2014, 22 (11): 1757-1769.
- [13] Barsade S G, Gibson D E. Why Does Affect Matter in Organizations? [J]. The Academy of Management Perspectives, 2007, 21 (1): 36-59.
- [14] 姚艳红, 衡元元. 知识员工创新绩效的结构及测度研究 [J]. 管理学报, 2013, 10 (01): 97-102.
- [15] 侯二秀, 陈树文, 长青. 企业知识员工心理资本维度构建与测量[J]. 管理评论, 2013, 25 (02): 115-125.
- [16] Farh J L, Earley P C, Lin S C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society [J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42 (3): 421-444.
- [17] Sinacore J M. Multiple regression: Testing and interpreting interactions: by Leona S. Aiken and Stephen G. West. Newbury Park, CA: Sage, 1991, 212pp [J]. Evaluation Practice, 1993.
- [18] Edwards J R, Lambert L S. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. [J]. Psychological Methods, 2007, 12 (1): 1-22.