

师徒关系对徒弟创新行为影响研究

——基于能量视角

叶 龙, 肖凤展, 郭 名

(北京交通大学 经济管理学院, 北京 100044)

摘 要:基于社会交换理论,从能量视角探究了师徒关系如何影响徒弟的创新行为,并分析了人力资源管理强度在其中的调节作用。结果表明师徒关系正向影响徒弟的创新行为;关系能量在其中起中介作用;人力资源管理强度负向调节师徒关系和关系能量对徒弟创新行为的影响。研究结果为解释师徒关系对徒弟创新行为的作用机制提供新的途径,理论上丰富了师徒关系、创新和能量的相关研究,实践上提出了促进员工采取创新行为的有效措施。

关键词:师徒关系;关系能量;创新行为;人力资源管理强度

中图分类号:F272.9 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-980X(2019)09-0024-09

近年来,知识和人才正在从发达国家流向发展中国家,这标志着全球创新的新格局^[1]。组织可以因此吸纳充足的支持和人才,但同时也必须促进员工采取更多的创新行为以面对更加激烈的市场竞争并实现可持续发展^[2],如何激发员工采取更多的创新行为已经成为组织和学术界关注的热点问题。

已有众多学者对员工创新行为的前因变量进行探究,主要关注于员工的人格特质等内在条件^[3],但创造力的交互作用视角认为,员工是否采取创新行为并不仅依赖于此,师徒关系、领导类型等个体之外的因素对创新行为的影响同样重要^[4-5]。随着师徒关系对师傅、徒弟以及组织有益得到众多学者的研究证实^[6-7],组织愈发重视师徒关系,师徒制在组织中也被大量采用,师傅与徒弟之间的交流与互动日趋频繁。其中,师徒关系对于徒弟的影响更为直接与明显,因为师徒关系本就是为了帮助徒弟的成长和发展而建立的关系,已有研究证实师徒关系会促进徒弟采取创新行为^[8],但其中的作用机制仍然缺少研究探索。

在中国的组织文化中,人际交往尤为重要,员工采取某种行为可能更加取决于人际互动中自身积极的情感体验,因此,在师徒关系中获得的关系能量可能是促进员工采取创新行为的关键因素。能量一直

是生物学和心理学研究中的重要构念,但直到20世纪末积极心理学兴起,心理层面的能量才逐渐受到研究者们的关注^[9-11];国外对于能量的研究在个体、群体、组织三个层面都有涉及^[12],但国内学者对能量的研究仍然较为匮乏。因此,从关系能量的视角探究师徒关系与员工创新行为之间的作用机制是一个值得关注的问题。

而分析师徒关系对员工创新行为的影响时,员工所处的组织环境对这一过程的影响不可忽视。每个组织都会采取人力资源管理措施进行人力资源管理,但是并非所有的组织都可以有效执行既定的措施,即各个组织的人力资源管理强度都不尽相同。当组织的人力资源管理措施有效实施时,组织成员可以明确接收到组织传达的信息,知道哪些行为是组织期待、鼓励的,哪些行为是组织厌恶、惩罚的,这会帮助员工根据组织的需求调整自己的行为。因此本文推断,组织中的人力资源管理强度会对师徒关系促进徒弟采取创新行为这一过程产生影响。鉴于此,本文基于社会交换理论,试图揭开师徒关系对员工创新行为作用机制的“黑箱”。这既是对师徒关系和员工创新行为相关研究的补充和拓展,也为研究师徒关系对员工创新行为的作用过程提供一个新视角。

收稿日期:2019-07-05

基金项目:国家社会科学基金“重点”项目“新时代技能人才工匠精神研究”(B18N200010)

作者简介:叶龙(1965—),男,江西萍乡人,北京交通大学经济管理学院教授、博士生导师,研究方向:组织行为与人力资源管理;肖凤展(1997—),女,安徽六安人,北京交通大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理;郭名(1984—),男,河南商丘人,北京交通大学经济管理学院副教授,硕士生导师,研究方向:组织行为与人力资源管理。

1 理论基础与研究假设

1.1 师徒关系与徒弟创新行为

Kram 首次对师徒关系展开学术研究,并提出师徒关系包含两个维度:职业指导(vocational mentoring)和社会支持(social support)^[13]。职业指导维度包括赞助、指点、挑战性工作安排、曝光机会和保护,其与工作本身关系紧密,可以为徒弟提供组织中的信息和资源,帮助徒弟在组织中进步。社会支持维度包括咨询、友谊、接纳和认可以及角色榜样,这一维度更多的是向徒弟提供心理以及人际关系上的支持,与徒弟的社会交往活动密切相关。Scandura^[14]随后将角色榜样(role modeling)从社会支持维度中剥离出来作为师徒关系的第三个维度,构建了师徒关系的三维模型,并得到许多学者的研究支持。随着研究的深入,国内外学者对师徒关系进行了更加详细的定义:师徒关系在组织的所有阶层都可以建立,是师傅与徒弟之间一对一的支持性且可发展的人际交换关系^[15-16]。

员工创新行为是一个多阶段的、连续的过程,是指员工在日常工作中发现问题,针对问题提出创造性的、有价值的解决方案,并向他人寻求支持以确保方案会被执行的行为^[17],包括创新思维的产生、促进和实现^[18]。员工采取创新行为的内在动机水平越高,越倾向于接受挑战性工作,并在日常工作中会针对工作现状或发生的问题提出创造性的建议和策略^[19]。员工创新行为可以帮助组织获得持续的竞争优势,是组织可持续性的关键因素,有助于组织在激烈的市场竞争中获得成功^[20]。

社会交换理论为人们更好地理解师徒关系如何影响徒弟的创新行为提供了一个框架,该理论认为个体具有互惠性,当个体得到某种报酬时会做出相应的行动进行回馈。组织越来越鼓励员工建立师徒关系,以期促进徒弟的专业学习和个人成长^[21],建立师徒关系的徒弟出于互惠的目的,会更更多地表现出创新这种角色外行为,即自发提出关于产品、实践、服务和流程等方面的新颖并且有用的想法^[8],帮助组织提高工作效率,以保证组织的可持续发展^[4],帮助组织在激烈的市场竞争中获得成功。师徒关系的三个维度可以培养徒弟必要的技能并提供相关资源,促进徒弟从事创造性的活动。师徒关系的职业指导维度会帮助徒弟积累创新行为所需的宝贵信息和资源,而获得必要的信息和资源是创新过程的一个关键阶段,它触发并维持了员工发展新的思想和对探索可以替代原方案的解决方案^[22],会帮助徒弟实现其创新思维。拥有师傅的组织成员更容易获得

组织资源,也有更多机会与组织中重要的成员建立联系。与那些没有师傅的员工相比,接受过师傅指导的员工更有可能了解组织内隐知识,在组织中做决策时更具有影响力。师徒关系的社会支持维度可能会鼓励徒弟挑战现状,质疑陈旧的操作规则,并帮助他们克服创新过程中的挫折^[13],有利于徒弟产生创新思维。研究师徒关系的学者发现,通过向徒弟提供心理支持,师傅可以作为徒弟获得安全感的基础^[23],而安全感将激励徒弟更加积极和持久地从事创新行为^[24],因为创新行为往往涉及冒险和不确定性。而通过角色榜样维度,师傅会帮助徒弟模仿自己有效的工作行为,从而提高徒弟的专业技能并拓宽他们的经验^[7],帮助徒弟促进其创新思维。换言之,徒弟会通过模仿师傅的行为增加专业技能的深度和广度,并奠定解决问题和开发工作领域新思想和新过程所必需的知识基础^[25]。

综上所述,依据社会交换理论中个体的互惠性,组织鼓励员工建立师徒关系时,员工会更多地采取创新行为以回报组织,并且师徒关系的三个维度会促进徒弟产生创新构想、帮助徒弟获得组织成员的支持与实施创新构想。因此,本文提出以下假设。

H1:师徒关系对徒弟创新行为有正向影响。

1.2 关系能量的中介作用

能量是个体一种因主观感受而产生的积极的情感状态,这种状态可以是短暂的也可以是持久的^[26]。现代社会中工作越来越离不开人际交往,因此 McDaniel 基于交互视角首次提出“关系能量(relationship energy)”,认为关系能量是能量在人际互动层面的体现,即个体在人际交往过程中产生的积极情感状态^[27]。一般而言,关系能量的给予者拥有更多的心理资源,并通过人际互动将资源共享给接受者^[23],促进接受者在工作中投入更多的心理资源,并且会帮助接受者提升工作能力^[28]。关系能量的产生源于组织中任意两个个体高质量的一对一的双向人际互动,并且能量的接受者在这一过程中并不是被动的,接受者在感受到能量匮乏时会主动与高能量的个体进行人际互动从而补充能量^[12]。关系能量对组织的积极作用已经得到研究验证^[29]。

关系能量会促进员工采取创新行为。学者们从积极心理学的视角出发,发现当有个体为员工提供心理层面的支持时,会促进员工采取创新行为^[30]。本文对此进行扩展,认为关系能量会帮助员工消除创新行为带来的负面情绪,从而推动组织内员工创新。首先,当员工拥有高水平的关系能量时,更容易获得组织资源^[31]。根据社会交换理论,当员工对资源的支配能力更强时,相应地会在组织中承担更多

的工作责任,通过自己的行为与组织达成互惠,更多地表现出创新这种角色外行为。其次,当员工成为组织中的高能量个体时,组织中的低能量个体会主动与员工进行人际互动,作为回报,低能量个体会向高能量个体提供相应的信息、资源和支持,这会促进员工产生创新构想、采取创新行为。另一方面,基于社会交换理论,在员工进行人际交往的过程中,互动的员工会产生更大的价值一致性,他们的目标更加一致,员工间积极情感和信任水平更高,这会帮助员工消除创新行为的风险性和不确定性带来的负面情绪,推动员工创新。

综上所述,员工拥有更多的关系能量时,会通过与组织成员互动获得更多的信息、资源及支持,消除创新行为带来的负面情绪,更多地采取创新行为。因此,本文提出以下假设。

H2:关系能量对员工创新行为有正向影响。

与组织中其他的人际关系相比,高质量的师徒关系会给员工提供更多的关系能量。员工拥有高质量的师徒关系时,往往拥有更多的组织资源,组织成员需要这些资源支持时会主动与其进行互动以寻求支持。基于社会交换理论,当员工向这些组织成员提供资源帮助时,组织成员会出于个体的互惠性进行回报,这种互惠的人际互动会提高员工的关系能量。

除此之外,师徒关系对徒弟的帮助和影响分为三个方面:职业上的帮助、社交层面的支持和榜样作用;师傅作为组织中相对高能量的个体,在与徒弟的互动中会帮助徒弟提高关系能量。具体而言,首先,如果员工处于一段高质量的师徒关系中,师徒关系的职业指导维度会向徒弟提供更多的工作资源,这些资源会帮助徒弟更加胜任自己的工作,对工作更有信心^[32-33],从而增加徒弟的积极情感,提高其关系能量。其次,高质量的师徒关系的社会支持维度意味着师傅和徒弟的双向人际互动直接且紧密,师傅和徒弟会相互信任相互认可,这可以保证徒弟在面临压力、困境或失败时,会积极地向师傅寻求帮助,师傅也会主动帮助徒弟克服困难,避免徒弟陷入悲观的消极情绪。这些社会交往层面的支持会向员工提供亲情、友情等积极情感均会帮助徒弟提高其关系能量。最后,当师傅与徒弟之间的师徒关系质量较高时,徒弟会将师傅当作榜样,学习并模仿师傅的观念、态度和行为,而当个体会自动模仿和同步他人的面部表情、动作、肢体语言和发声时会与互动者产生情绪趋同^[34-35],徒弟会通过这一过程受到师傅的影响产生积极的情感体验。因此,师徒关系的角色榜样维度会帮助徒弟提高其关系能量。综上所

述,本文提出以下假设。

H3:师徒关系对关系能量有正向影响;

H4:关系能量在师徒关系与员工创新行为之间起中介作用。

1.3 人力资源管理强度的调节作用

以往对人力资源管理实践的研究多着重于人力资源管理的具体内容,如政策、措施等,而忽视了这些措施的实施过程。但只有保证措施的有效执行,才能保障人力资源管理可以取得预期成果,因此Bowen和Ostroff针对人力资源管理过程提出了“人力资源管理强度(strength of the HRM system)”这一概念,用来衡量组织中的人力资源管理措施是否被高效执行^[36]。人力资源管理强度是指员工接收到组织中人力资源管理信息的有效性和对组织中人力资源管理措施的认同度,是人力资源管理系统的一种元特性,包括独特性、一致性和共识性三个维度^[37]。人力资源管理强度会创造一个强大的组织氛围,在这种氛围中,员工可以接收到关于人力资源管理内容的明确信息,了解什么行为是组织重视、期望和奖励的^[36]。

已有研究证实人力资源管理强度会对员工创新行为产生正向影响^[38]。基于创造力的交互视角,当外部提供了充足的支持以及保障时,个体内在的动机更容易转化为行为。高水平的人力资源管理强度能够促进员工接受和认同组织中的人力资源管理措施,有效获取组织通过人力资源管理措施传达的信息,感知到组织为其行为提供的资源支持^[39],从而促进员工采取创新行为等组织期待的积极行为^[40-41]。由前文论述可知,关系能量通过帮助员工消除创新行为带来的不安全感等负面情绪、获得创新行为需要的信息和资源以推动员工创新。当员工处于人力资源管理强度低下的组织环境中时,由于信息传达不准确和创新行为结果的不确定性,员工会产生如果失败可能会给组织带来损失,导致自身面临组织的“惩罚”的担心,从而产生不安全感等负面情绪。并且由于低水平人力资源管理强度为员工行为提供的资源支持较少,员工采取创新行为就会付出更高的成本,向他人寻求资源支持以实现自己的创新构想。因此,当员工处于低水平人力资源管理强度的组织环境中时,关系能量对员工创新行为的促进作用会发挥最大的作用。相反,当员工处于高水平人力资源管理强度的组织环境中时,由于可以有效接收组织传递的信息,组织期待并鼓励员工能创新等积极行为,并且会在员工采取行为时提供资源支持,员工较少会因为创新行为结果的不可预期而产生负面情绪,也很少需要向其他成员寻求资

源支持,关系能量对员工创新行为的促进作用受到抑制。因此,本文提出以下假设。

H5:人力资源管理强度负向调节关系能量与员工创新行为之间的关系,即人力资源管理强度水平越高,关系能量对员工创新行为的促进作用越小。

综合前文四个假设的提出,本文认为人力资源管理强度不仅调节关系能量对员工创新行为的影响,也调节师徒关系对员工创新行为的促进作用。这是因为,与关系能量类似,师徒关系也是通过为徒弟提供信息、资源和心理的支持,帮助徒弟消除创新行为带来的负面情绪、向徒弟提供信息和资源的支持以促进徒弟采取创新行为。这种促进作用在低水平人力资源管理强度的组织中较为明显,但在信息得到有效传达、为员工积极行为提供资源支持的高水平人力资源管理强度的组织中会被抑制。换言之,组织的高水平人力资源管理强度会为员工提供创新行为所需要的大部分信息和资源,从而导致员工不需要因为信息和资源的不足而向师傅等其他组织成员寻求帮助与支持。因此,本文提出以下假设。

H6:人力资源管理强度负向调节师徒关系与员工创新行为之间的关系,即人力资源管理强度水平越高,师徒关系对员工创新行为的促进作用越小。

本文的研究模型如图 1 所示。

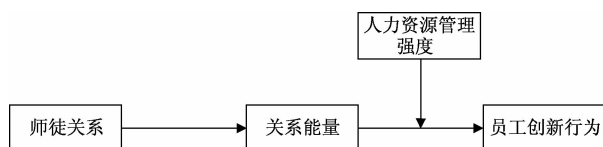


图 1 研究模型

2 研究方法

2.1 研究样本

在 2019 年 5 月至 2019 年 7 月期间,以北京、上海、广州、郑州、太原等 31 个城市为样本来源地,选取 200 名技能人才进行问卷调查,问卷当场发放并在调查对象填写完成后立即回收。为保证被调查的技能人才填写资料的准确性,在正式的问卷发放之前,研究人员向技能人才说明此次调查的目的,并告知其填写的问卷将全部保密,仅应用于学术研究,不作任何其他用途,以保证技能人才会根据自身的真实情况填写问卷。本次调研共发放并回收问卷 200 份,剔除无效问卷后得到有效问卷 182 份,有效回收率为 91%。

2.2 研究工具

除控制变量外,本文选取的测量量表均采用 Likert 七级评分法,从“1”完全不符合到“7”完全

符合。

师徒关系采用 Scandura 和 Ragins^[42]开发的量表,包含职业帮助、社会支持和角色榜样三个维度,共 15 个题项,如“师傅对我的工作很感兴趣”、“我会向师傅分享我的私人问题”和“我钦佩师傅激励他人的能力”等。本文中,该量表的内部一致性系数为 0.797。

员工创新行为采用张振刚等^[43]开发的量表,包含 8 个题项,如“我经常寻找机会改善工作方法与工作流程”、“我经常尝试采用新的方法解决工作中出现的问题”和“我经常会从不同的角度来思考问题”等。本文中,该量表的内部一致性系数为 0.892。

关系能量采用 Owens 等^[28]开发的量表,包含 5 个题项,如“当我和师傅互动时会感到鼓舞和兴奋”、“我和师傅互动之后,我会感到更有精力去做我的工作”和“当我和师傅互动时,我感觉我更有活力了”等。本文中,该量表的内部一致性系数为 0.915。

人力资源管理强度采用林新奇和丁贺^[38]开发的量表,包含 8 个题项,如“我能轻易察觉到人事部门所采取的管理措施”、“我能理解人事部门所采取的管理制度”和“我认为单位的目标和我的目标是一致的”等。本文中,该量表的内部一致性系数为 0.922。

同时,为了避免无关变量对研究结果的干扰,本文将技能人才的年龄、工作年限、婚姻状况、教育背景和技术等级作为控制变量。

3 实证分析

3.1 共同方法偏差检验

本文采用 SPSS22.0 对数据进行探索性因子分析,以检验数据是否存在共同方法偏差。分析结果表明,问卷总体的 $KMO=0.884$,并通过了 Bartlett 球型检验,说明问卷的聚合效度良好,第一主成分的方差贡献率为 25.686%,说明共同方法偏差并不严重。

3.2 验证性因子分析

为检验师徒关系、员工创新行为、关系能量和人力资源管理强度四个主要变量的区分效度,本文采用 Mplus7 进行验证性因子分析,分析结果见表 1。从表 1 可知,四因子模型(MR, IB, RE, SHRM)相较于其他三个模型拟合效果最佳,且均达到评价标准,说明本文的四个主要变量有良好的区分效度。

3.3 描述性统计及相关分析

本文采用 SPSS22.0 对数据进行描述性统计分析以及相关分析,分析结果见表 2。师徒关系与关系能量($r=0.558, p<0.001$)和徒弟创新行为($r=0.424, p<0.001$)均显著正相关,关系能量与员工

创新行为显著正相关($r=0.503, p<0.001$), 人力资源管理强度与员工创新行为显著正相关($r=0.588, p<0.001$), 为本文的假设检验提供了初步支持。

表 1 验证性因子分析

模型	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
单因子模型(MR+IB+RE+SHRM)	2.729	0.809	0.791	0.085	0.064
双因子模型(MR,IB,RE,SHRM)	2.496	0.835	0.819	0.079	0.062
三因子模型(MR,IB,RE,SHRM)	2.245	0.864	0.849	0.072	0.057
四因子模型(MR,IB,RE,SHRM)	1.663	0.933	0.920	0.053	0.047
评价标准	<3	>0.9	>0.9	<0.08	<0.05

注:MR 为师徒关系,IB 为员工创新行为,RE 为关系能量,SHRM 为人力资源管理强度;“+”表示合并为一个因子。

表 2 描述性统计与相关分析

变量	M	SD	1	2	3	4
师徒关系	5.938	0.755	1.000***			
创新行为	5.155	1.102	0.424***	1.000***		
关系能量	5.727	1.073	0.558***	0.503***	1.000***	
人力资源管理强度	5.063	1.205	0.434***	0.588***	0.547***	1.000***

注:* 表示 $p<0.1$; ** 表示 $p<0.01$; *** 表示 $p<0.001$ 。

3.4 实述检验

3.4.1 中介效应检验

本文采用 SPSS22.0 对数据进行层次回归分析,以验证假设模型中关系能量的中介效应。将所有变量标准化之后逐步代入模型,分析结果见表 3。由表 3 可知:模型 2 显示师徒关系对徒弟创新行为有显著影响($\beta=0.413, p<0.001$), H1 得到进一步支持;模型 4 显示师徒关系对徒弟关系能量有显著

影响($\beta=0.554, p<0.001$), H3 得到进一步支持;模型 5 显示关系能量对徒弟创新行为有显著影响($\beta=0.494, p<0.001$), H2 得到进一步支持。对比模型 2 和模型 6,在引入关系能量后,师徒关系对徒弟创新行为影响的显著性和 β 均有所下降,但是师徒关系和关系能量对徒弟创新行为的影响仍然显著。因此可以得出,关系能量在师徒关系对徒弟创新行为的影响中起中介作用, H4 得到支持。

表 3 中介效应统计分析

	徒弟创新行为		关系能量		徒弟创新行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
年龄	-0.138	-0.086	-0.145	-0.076	-0.066	-0.057
工作年限	-0.023	-0.017	-0.020	-0.011	-0.013	-0.012
婚姻状况	0.009	0.049	-0.095	-0.041	0.056	0.065
教育背景	0.201	0.172	0.085	0.046	0.159	0.155
技术等级	0.034	0.003	-0.040	-0.081	0.054	0.034
师徒关系		0.413***		0.554***		0.202*
关系能量					0.494***	0.381***
R^2	0.081	0.246	0.047	0.343	0.314	0.341
ΔR^2	0.048	0.213	0.013	0.315	0.284	0.308
F	2.479*	30.614***	1.377	63.214***	47.528***	27.438***

注:* 表示 $p<0.1$; ** 表示 $p<0.01$; *** 表示 $p<0.001$ 。

3.4.2 调节效应检验

为验证假设模型中人力资源管理强度的调节效应,本文采用层级回归模型,将所有变量标准化之后逐步代入模型,分析结果见表 4。由表 4 可知,模型 3 显示师徒关系与人力资源管理强度交互项的标准化回归系数为负且显著($\beta=-0.657,$

$p<0.1$),即人力资源管理强度在师徒关系对徒弟创新行为的影响过程中起到负向的调节作用, H6 得到验证;模型 5 显示关系能量与人力资源管理强度交互项的标准化回归系数为负且显著($\beta=-0.772, p<0.1$),即人力资源管理强度在关系能量对徒弟创新行为的影响过程中起到负向的调节

作用, H5 得到验证。

为了更清晰地判断人力资源管理强度的调节效应, 本文采用 ModFigure 绘制调节效应图(图 2、图 3)。如图所示, 比较不同人力资源管理强度水平的关系能量与徒弟创新行为的关系线段可以发现, 相对于低人力资源管理强度条件下的关系线段, 高人力资源管理强度条件下关系线段的斜率明显降

低, 关系能量对徒弟创新行为的正向影响受到抑制, H5 得到进一步验证。比较不同人力资源管理强度水平的师徒关系与徒弟创新行为的关系线段可以发现, 相对于低人力资源管理强度条件下的关系线段, 高人力资源管理强度条件下关系线段的斜率明显降低, 师徒关系对徒弟创新行为的正向影响受到抑制, H6 得到进一步验证。

表 4 调节效应统计分析

		徒弟创新行为				
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制变量	年龄	-0.138	0.000	0.002	-0.041	-0.018
	工作年限	-0.023	-0.059	-0.063	-0.025	-0.027
	婚姻状况	0.009	0.090	0.088	0.084	0.078
	教育背景	0.201	0.026	0.036	0.096	0.069
	技术等级	0.034	-0.067	-0.065	0.003	0.017
主效应	师徒关系		0.322***	0.573***		
	关系能量				0.496***	0.084
	人力资源管理强度		-0.468***	0.248	-0.344***	0.272
调节效应	师徒关系×人力资源管理强度			-0.657*		
	关系能量×人力资源管理强度					-0.772*
R^2		0.081	0.475	0.485	0.423	0.446
ΔR^2		0.048	0.454	0.461	0.394	0.413
F		2.479*	70.916***	48.984***	41.260***	30.265***

注: * 表示 $p < 0.1$; ** 表示 $p < 0.01$; *** 表示 $p < 0.001$ 。

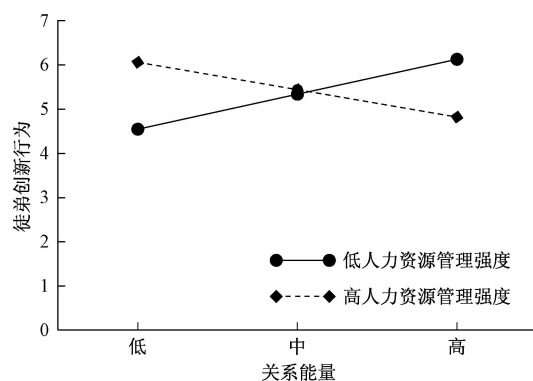


图 2 人力资源管理强度对关系能量与徒弟创新行为之间关系的调节作用

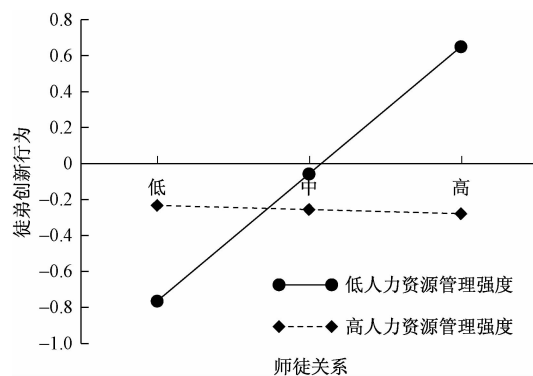


图 3 人力资源管理强度对师徒关系与徒弟创新行为之间关系的调节作用

4 结论与讨论

4.1 研究结论

(1)验证了关系能量的中介效应。本文的研究结果表明,师徒关系对徒弟的创新行为有着积极且显著的影响,当徒弟与师傅有着高质量的师徒关系时,师傅会鼓励徒弟挑战常规,积极创新,并为徒弟提供创新所需要的信息和资源,促进徒弟采取创新行为。这种互动会增加徒弟的关系能量,并促进徒弟与组织中他人的人际互动。徒弟与组织成员因积极的人际互动而感到愉悦,相互之间更加信任对方,可以通过交换获得创新所需的信息与资源,促进徒弟采取创新行为。基于社会交换理论探究师徒关系对员工创新行为的影响以及关系能量的中介作用,为员工创新行为的相关研究提供了新的研究路径,也丰富了关系能量相关理论。

(2)检验了人力资源管理强度的调节作用。学术界认为人力资源管理强度会帮助员工了解组织传递的信息,对组织有积极作用。但是本文的研究结果表明,人力资源管理强度在师徒关系和关系能量对徒弟创新行为的影响中起负向的调节作用。具体而言,当人力资源管理强度水平低时,师徒关系和关系能量对徒弟采取创新行为的促进作用显著,但当人力资源管理强度水平高时,由于两者产生促进作

用的途径相仿,师徒关系和关系能量对徒弟采取创新行为的促进作用受到抑制。本文通过对人力资源管理强度的研究,一方面探索了师徒关系与关系能量对徒弟创新行为影响的边界条件,同时也丰富了人力资源管理强度的相关研究,即人力资源管理强度对组织并非全是积极作用。

4.2 管理启示

(1)验证了师徒关系对徒弟创新行为的积极影响,因此为促进员工采取创新行为,组织应当积极开展师徒制,在师傅为徒弟提供信息与资源时相应地对师傅采取一定的奖励与补偿措施,使师傅感受到组织的支持,提高师傅的主动性,从而促进徒弟采取创新行为。

(2)员工关系能量的增加会促进其采取创新行为,而关系能量是员工与他人互动产生。通过开展师徒制,组织可以明确员工增加关系能量的该条途径,而除此之外,组织还可以开展学习互助小组、团建活动等途径,促进员工与组织中其他成员间的积极人际互动,提高员工的关系能量,从而促进其采取创新行为。

(3)人力资源管理强度会抑制师徒关系和关系能量对员工的促进作用,这是因为师徒关系和关系能量对员工的促进途径与人力资源管理强度有一部分重叠。因此组织在致力于提高人力资源管理强度的同时,应当同时考虑组织内的某些特殊情况。在组织对某些员工开展师徒制等有利于接收组织信息、获得组织资源的项目时,不再特意向这些员工传递同类的信息与资源,避免信息与资源的浪费。

4.3 研究局限性与未来展望

本文存在一些可改进之处。首先,本文是在短时间段获取师徒关系、员工创新行为、关系能量和人力资源管理强度的问卷数据,而师徒关系、关系能量以及人力资源管理强度对员工的影响都有滞后性,未来应当采取动态追踪的方法,展开纵向研究。其次,本文获取的数据虽然来源丰富,但样本量不够充足,未来应当扩大样本量以验证研究结论的普适性。最后,本文从社会交换的视角引入了关系能量作为中介变量,解开师徒关系对徒弟创新行为产生影响的“黑箱”,并选取了人力资源管理强度作为调节变量,未来可以基于参与师徒制的师徒双方展开研究,探究师徒制情境下与师傅有关的某些变量(如个性特征、工作特征等)对徒弟创新行为的影响,加深对师徒关系与创新行为之间关系的理解。

参考文献

- [1] SARKAR M B. Moving forward by going in reverse;

emerging trends in global innovation and knowledge strategies [J]. *Global Strategy Journal*, 2011, 1 (3-4): 237-242.

- [2] 王玉峰,刘萌,王树进. 组织创新导向对研发人员创新绩效的影响——创造力与差错管理氛围的作用[J]. *技术经济*, 2019, 38(1): 12-21.
- [3] 于海云,向娇娇. 创造性人格对员工创新行为的影响[J]. *技术经济*, 2019, 38(2): 72-80.
- [4] 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.
- [5] 万鹏宇,邹国庆,汲海峰. 精神型领导对知识型员工创新绩效的影响——知识分享和领导认同的作用[J]. *技术经济*, 2019, 38(5): 29-37, 66.
- [6] NOE R A, GREENBERGER D B, SHENG W. Mentoring: what we know and where we might go[J]. *Research in Personnel Human Resources Management*, 2002, 21 (2): 129-174.
- [7] WANBERG C R, WELSH E T, HEZLETT S A. Mentoring research: a review and dynamic process model[J]. *Research in Personnel Human Resources Management*, 2003, 22(3): 39-124.
- [8] LIU D, WANG S, WAYNE S J. Is being a good learner enough? an examination of the interplay between learning goal orientation and impression management tactics on creativity [J]. *Personnel Psychology*, 2014, 68 (1): 109-142.
- [9] FRITZ C, SPREITZER G M. It's the little things that matter: an examination of knowledge workers' energy management [J]. *Academy of Management Executive*, 2011, 25(1): 28-39.
- [10] KAHROBAEI S, MORTAZAVI S. How leader-member exchange can uplift team's energy to increase creative work involvement[J]. *Team Performance Management*, 2016, 22(1-2): 75-91.
- [11] MENGES J I, TUSSING D V, WIHLER A, et al. When job performance is all relative: how family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 60 (2): 695-719.
- [12] 诸彦含,陈晓卉,赵玉兰等. 工作中的能量:基于多层面表现形态的对流转化[J]. *心理科学进展*, 2017, 25 (7): 1218-1228.
- [13] KRAM K E. Improving the mentoring process [J]. *Training and Development Journal*, 1985, 39 (4): 40-43.
- [14] SCANDURA T A. Mentorship and career mobility: an empirical investigation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(2): 169-174.
- [15] RUSSELL J E A, ADAMS D M. The changing nature of mentoring in organizations: an introduction to the special issue on mentoring in organizations[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1997, 51(1): 1-14.
- [16] ALLEN T D, FINKELSTEIN L M. Beyond mentoring: alternative sources and functions of developmental support[J]. *Career Development Quarterly*, 2003, 51(4):

- 346-355.
- [17] 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.
- [18] JANSSEN O, YPEREN N W V. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3): 368-384.
- [19] YUAN F, WOODMAN R W. Innovation behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(2): 323-342.
- [20] ZHANG X M, 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.
- [21] LIU D, FU P. Motivating Protégés' personal learning in teams: a multilevel investigation of autonomy support and autonomy orientation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(6): 1195-1208.
- [22] HENNESSEY B, AMABILE T. Creativity[J]. *Annual Review of Psychology*, 2010, 61: 569-598.
- [23] WANG S, NOE R A, WANG Z M, et al. What affects willingness to mentor in the future? an investigation of attachment styles and mentoring experiences[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74(3): 245-256.
- [24] 商燕劫, 庞庆华, 李晓峰. 创新激情、知识分享意愿对员工创造力的影响——心理安全感的调节作用[J]. *技术经济*, 2019, 38(3): 8-16, 121.
- [25] SHALLEY C E, JING Z, OLDHAM G R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from Here? [J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 933-958.
- [26] QUINN R W, DUTTON J E. Coordination as energy-in-conversation[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 36-57.
- [27] MCDANIEL D M. Energy at work: a multinational, cross-situational investigation of relational energy[D]. State of California: University of California, 2011.
- [28] OWENS B P, BAKER W E, SUMPTER D M, et al. Relational energy at work: implications for job engagement and job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(1): 35-49.
- [29] CROSS R, PARKER A. The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations [M]. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004: 45-47.
- [30] 秦伟平, 李晋, 周路路, 等. 团队真实型领导对创造力的影响: LMX 的跨层作用[J]. *管理工程学报*, 2016, 30(3): 36-43.
- [31] QUINN R W, SPREITZER G M, LAM C F. Building a sustainable model of human energy in organizations: exploring the critical role of resources[J]. *Academy of Management Annals*, 2012, 6(1): 337-396.
- [32] KIM S S, IM J, HWANG J. The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2015, 48: 68-82.
- [33] 张昊民, 宗凌羽. 知识员工创新失败学习仅靠领导包容足够吗? ——一个被调节的中介模型[J]. *科技进步与对策*, 2019, 36(4): 146-153.
- [34] VAN KLEEF G A. The Emerging view of emotion as social information[J]. *Social and Personality Psychology Compass*, 2010, 4/5: 331-343.
- [35] VAN KNIPPENBERG D, VAN KLEEF G A. Leadership and affect: moving the hearts and minds of followers[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10: 799-840.
- [36] BOWEN D E, OSTROFF C. Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system[J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 203-221.
- [37] 贾建锋, 焦玉鑫, 赵若男. 真实型领导对人力资源管理强度的影响——员工建言行为的中介作用与组织政治知觉的调节作用[J]. *东北大学学报(社会科学版)*, 2018, 20(4): 373-379.
- [38] 林新奇, 丁贺. 人力资源管理强度对员工创新行为影响机制研究——一个被中介的调节模型[J]. *软科学*, 2017, 31(12): 60-64.
- [39] 唐贵瑶, 于冰洁, 陈梦媛, 等. 基于人力资源管理强度中介作用的组织沟通与员工创新行为研究[J]. *管理学报*, 2016, 13(1): 76-84.
- [40] HAUFF S, ALEWELL D, HANSEN N K. HRM system strength and HRM target achievement-towards a broader understanding of HRM processes[J]. *Human Resource Management*, 2017, 56(5): 715-729.
- [41] SHIN Y. CEO Ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 108(3): 299-312.
- [42] SCANDURA T A, RAGINS B R. The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1993, 43: 251-265.
- [43] 张振刚, 余传鹏, 李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究[J]. *管理评论*, 2016, 28(4): 123-133.

(下转第 49 页)

- [37] FOSS N J, MAHONEY J T. Exploring knowledge governance[J]. *International Journal of Strategic Change Management*, 2010, 2(2/3): 93-101.
- [38] GRAWE S J, CHEN H, DAUGHERTY P J. The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2009, 39(4): 282-300.
- [39] TURBAN D B, JONES A P. Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73(2): 228-34.
- [40] ZHOU K Z, WU F. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(5): 547-561.
- [41] LAWSON B, PETERSEN K J, COUSINS P D, et al. Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2009, 26(2): 156-172.
- [42] 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.
- [43] SHOSTACK G L. Service positioning through structural change[J]. *Journal of Marketing*, 1987, 51: 34-43.
- [44] LOVELOCK C H, WRIGHT L. Principles of service marketing and management[M]. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

Research on Mechanism of Employee-Customer Identification, Coactive Vicarious Learning and Service Innovation

Xin Benlu, Wang Xuejuan

(Business School of Jilin University, Changchun 130012, China)

Abstract: The rapid iteration of knowledge and technology makes it more difficult for service enterprises to carry out service innovation, and employees play a key role in the application of operational resources of knowledge and technology. Therefore, based on the social network theory and the knowledge base theory, this paper constructs and studies the micro path of service innovation of enterprises in knowledge-intensive service industry, and conducts an empirical analysis through the questionnaire survey of 322 service enterprises. The research results show that employee-customer identification has a positive impact on the service innovation of employees, and can affect the service innovation through employees' coactive vicarious learning. Knowledge governance has a significant moderating effect on the relationship between employee-customer identification and coactive vicarious learning.

Keywords: service innovation; employee-customer identification; coactive vicarious learning; knowledge governance

(上接第 31 页)

Effect of Mentoring Relationship on Mentees' Innovation Behavior: Based on Energy Perspective

Ye Long, Xiao Fengzhan, Guo Ming

(School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing 100044, China)

Abstract: Based on the social exchange theory, this paper explores how mentoring relationship influences mentees' innovation behavior from the perspective of energy, and analyzes the regulatory effect of strength of the human resource management system. The results show something: mentoring relationship positively affects mentees' innovation behavior; relational energy mediates this process; strength of the HRM system negatively regulates the influence of mentoring relationship and relationship energy on the innovation behavior of mentees. The research results provide a new approach to explain the effect of mentoring relationship on mentees' innovative behaviors. What's more, it enriches the relevant research on mentoring relationships, innovation and energy theoretically, and put forward effective measures to promote employees' innovative behaviors in practice.

Keywords: mentoring relationship; relational energy; innovation behavior; strength of the human resource management system