

# “有恃无恐”“爱挑刺”的员工更容易越轨创新吗？

邓玉林,吕小鹿

(河海大学商学院,江苏 南京 211100)

**摘要:**当前,新一代员工日益成为企业创新主体,他们挑战权威,批判传统,甚至于突破规范或违反命令开展越轨创新行为。基于资源保存理论,将中国式上下级关系视为一种条件资源,一方面从资源功能视角,探讨中国式上下级关系通过心理安全感对越轨创新行为的作用机制;另一方面从资源利用视角,分析批判性思维对该作用机制的调节效应。实证研究结果表明:良好的上下级关系能正向影响下级员工的越轨创新行为,且这种影响是通过下级的心理安全感产生的,即心理安全感在两者间起中介作用,而作为个体特征的批判性思维调节了该中介作用。为此,提出上级应主动打破权力壁垒,维护发展与下属的关系,培养下属的心理安全感,从而激励员工的越轨创新行为。

**关键词:**越轨创新行为;上下级关系;心理安全感;批判性思维;资源保存理论

**中图分类号:**F270

**文献标志码:**A

**文章编号:**1671-4970(2023)01-0120-12

## 一、引言

党的二十大报告指出,科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力<sup>[1]</sup>。当前,新一代员工已经逐渐成为企业的核心员工,他们敢于挑战权威,批判传统,日益成为创新的主体。但在组织管理实践中,日常的制度规范多为保障效率而不是保障创新,因而常常会阻碍员工的创新想法与实践<sup>[2]</sup>。当组织的规范要求 and 员工的创新想法相冲突时,有的员工会坚持新想法而偏离或违反组织规范私下开展创新,即进行越轨创新<sup>[3]</sup>。如搜狗浏览器的开发工作,就是王小川在没有得到张朝阳授权的情况下私下开展的,正是坊间传闻的张朝阳和王小川间“亦师亦友”的良好关系,使王小川能“有恃”于该良好关系而“无恐”于突破组织规范私下行动<sup>[4]</sup>。

越轨创新,有学者将其定义为个体私下自

主开展的且预期有利于组织的创新行为,即“Bootleg Innovation”<sup>[5]</sup>,该定义强调未告知管理者的私下行为特征;也有学者将其定义为创新方案在被决策者否决的情况下,员工为了组织的利益坚持私下完成创新方案的行为,即“Creative Deviance”<sup>[3]</sup>,该定义强调违背管理层命令的特征。Lin 等则认为“Bootleg Innovation”与“Creative Deviance”内涵具有一致性,都是为了组织利益而从事偏离组织规范或者违反决策者命令的非正式创新行为<sup>[6]</sup>。

中国社会情景具有“差序格局”与“关系导向”的特征<sup>[7]</sup>,员工重视对上位者的尊重,很少会公开违背上级命令,其越轨创新更可能是私下开展的行动(Bootleg Innovation)。此外,“关系导向”下中国组织中的人际关系,尤其是纵向的上下级关系,是影响员工行为与效能的关键因素<sup>[8]</sup>,也是员工行为的重要资源<sup>[9]</sup>。在越轨创新行为的研究中,国内学者重点关注上下

引用本文: 邓玉林,吕小鹿.“有恃无恐”“爱挑刺”的员工更容易越轨创新吗? [J]. 河海大学学报(哲学社会科学版),2023,25(1):120-131.

基金项目: 国家社会科学基金项目(17BGL093)

作者简介: 邓玉林(1974—),男,教授,博士,主要从事组织与人力资源管理研究。E-mail:yulin\_d@hhu.edu.cn

级关系中的上级领导风格,如差序式领导<sup>[10]</sup>、真实型领导<sup>[11]</sup>、变革型领导<sup>[12]</sup>、谦卑型领导<sup>[13]</sup>、双元领导<sup>[14]</sup>、非伦理型领导<sup>[15]</sup>、领导成员交换<sup>[16]</sup>等对越轨创新行为的影响机制,认为上下级间的互动方式会影响下级的越轨创新行为。Lin 等也认为,上级对员工越轨创新行为的反应和态度会影响该行为的发生<sup>[6]</sup>。但这些研究却较少涉及我国文化中上下级关系(Supervisor-Subordinate Guanxi)的独特特征对越轨创新行为的影响机制。

良好的上下级关系是员工重要的组织和心理资源,在“关系导向”的情境中更是如此,上下级关系质量越高,领导给予员工的信任与资源支持就越多<sup>[17]</sup>。越轨创新行为具有较高的风险性,过程中伴随着包括心智资源在内的各类资源消耗。当员工打算私下创新时,会考量自己与上级的关系能否有效帮助规避或处理风险,进而选择是否开展越轨创新。心理安全感恰好捕捉了员工内心进行风险权衡时的感知,反映了工作场所中员工对工作行为的风险承担倾向<sup>[18-19]</sup>,决定了员工“敢不敢”开展越轨创新。因此,基于上下级关系给员工带来的心理安全感知,探讨上下级关系对员工越轨创新行为的作用机制。

当前组织中的主体是 90/00 后新一代员工,他们更具有独立精神和批判性,也更喜欢“挑刺”。对于创新而言,“挑刺”、批判是其活力来源,与常规创新相比,越轨创新更需要质疑事物和打破常规的精神<sup>[16]</sup>。作为一种个性特质,批判性思维具有对事物质疑、反思和反省的典型特征<sup>[12,20]</sup>,是个体的思维技能,会影响个体对资源的利用<sup>[9]</sup>。在搜狗浏览器事件中,除张朝阳的默许外,王小川打破常规与喜欢质疑的思维方式、对与张朝阳关系的把握也是该越轨创新行为得以发生的重要条件。因此,将进一步把个体的批判性思维作为重要情景条件,探讨其对上下级关系与越轨创新行为关系的调节效应<sup>[4]</sup>。

## 二、理论发展与研究假设

### 1. 资源保存理论

工作场所中个体创新行为的影响因素包括

个体特征、工作特征和组织情景,后者需通过个体对环境的感知来影响创新行为<sup>[21]</sup>。在越轨创新研究中,个体层面的影响因素主要从人格特征视角展开,如个体权力感<sup>[22]</sup>、工作价值观<sup>[23]</sup>、创造力<sup>[24]</sup>等均是促进越轨创新行为的重要人格特征因素。工作层面如远程岗位<sup>[25]</sup>、工作自主性<sup>[26]</sup>等因素亦能影响越轨创新行为。组织情景方面的影响因素包括组织因素和领导因素,创新氛围<sup>[27]</sup>、资源有限性<sup>[28]</sup>等组织因素的影响机制均有研究;领导因素主要围绕领导反应行为及领导风格两个视角对越轨创新进行研究,如心理特权视角的差序式领导影响研究<sup>[10]</sup>、心理权利视角下领导成员交换影响的研究<sup>[16]</sup>、基于社会学习理论探讨变革型领导对员工越轨创新行为作用机制的研究<sup>[12]</sup>、基于社会交换观点从组织容错视角对双元领导影响的研究<sup>[14]</sup>等。纵观目前各层面的研究,鲜有从资源视角基于资源保存理论的研究。

资源是指个体或组织认为有价值的实物、条件、个性和能源等,以及相应的获取方式<sup>[29]</sup>,其功能与价值能支撑个体或组织目标的实现。其中,实物资源是指实体的物质资源;条件资源是指与身份状态相关的资源(如社会关系、资历、经验等);个性资源是指与个性相关的资源(如自尊、自我效能等),可以助力其他资源发挥作用;能源资源是指能够用来获取物质资源的资源(如知识、时间与金钱等),其价值在于协助获取其他资源。因此,有些资源本身就有功能和价值,如实物资源和条件资源,有些资源可以协助获取或利用其他资源,如个性资源和能源资源。

资源保存理论认为个体会尽最大努力获取、保存并维护他们认为有价值的资源,以避免资源损失<sup>[30]</sup>。其包含两个基本原理:一是资源损耗优先原理,即相比于资源获取,个体对资源损耗更为敏感;二是资源投资原理,即个体出于保护自身资源不受损耗、从已发生的资源损耗中快速恢复或者获取新资源等目的,必须不断对现有资源进行投资。由此可得出 3 个推论:一是初始资源较多的个体,更易做出冒险的资源投资策略和更积极的资源投资行为;二是资源损失螺旋,即资源储备较少的个体更容易遭

受资源损失的压力,且这种压力会加速资源损失;三是资源收益螺旋,即初始资源较多的个体拥有更多的投资资本与机会,更有能力获取新资源,使得资源收益呈螺旋式上升<sup>[31]</sup>。

上下级关系作为个体的社会关系,属于员工的条件资源,具有一定功能和价值,表现为高质量的上下级关系能让员工更愿意开展风险行为,如越轨创新行为;心理安全感和批判性思维作为个性特质,属于员工的个性资源,或可促进上下级关系更好地发挥功能与价值,或可影响个体对其他资源的利用水平。

## 2. 上下级关系与员工越轨创新行为

中国社会的人际互动多基于情感需求和人情法则<sup>[7]</sup>,这就使得中国组织中的上下级关系除了工作互动外还关注工作外互动,裹挟进了一些人情往来<sup>[32]</sup>。Chen等基于中国文化泛家族主义特征的研究认为,受儒家文化的泛家族主义影响,中国组织中决定下级能否成为上级圈内人的关键并不必然是能力和贡献,更可能是感情和忠诚<sup>[33-34]</sup>。这意味着中国情境中的上下级关系具有家族主义特征,上下级关系是一种基于泛家族的缘份联系或情感关系构建的人际契约<sup>[35]</sup>。在高质量的上下级关系中,上级更有可能把下级划为“圈内人”,从而采用“差异性”的互动方式<sup>[36]</sup>。作为“圈内人”的下级会得到上级更多的关照,如资源信息支持、信任和错误包容等。因此,上下级关系是员工在组织中重要的社会关系之一。

资源保存理论认为,社会关系是一种条件资源,具有支持个体做出冒险的资源投资策略与行为的功能<sup>[9]</sup>。因此,员工的上下级关系质量越高,就越有可能作出冒险的资源投资行为,如开展以组织利益为目标的越轨创新行为,希冀通过给上级带来“意外之喜”回应上级的“圈内人”定位,并进一步提升自己的上下级关系质量,进入资源收益螺旋。

具体而言,在高质量的上下级关系中上级会给予下级更多的支持信任和宽容理解,对下属越轨行为的容忍度也更高,即使员工私下的越轨创新行为被发现,上级也会给予容忍,看破不说破<sup>[16]</sup>。同时,上下级关系的质量越高,下级可能会得到上级更多的工作资源支持,从而

增强其规避组织规则约束的能力,当其产生有利于组织发展的创新想法时,就算组织规则不允许,该下属也有资源或能力通过私下的越轨创新来实施其想法。而上下级关系质量低的员工用于正式工作的资源本身就不丰富,更害怕失去资源,加之缺少上级的高度包容,使其认为私下的创新行为可能导致现有资源减少,进入资源损失螺旋,从而减少私下的越轨创新活动。此外,上下级关系质量高的下级因受到上级的包容和支持还会有回报上级领导的心理<sup>[16]</sup>,而私下的越轨创新有可能给上级带来“意外之喜”,从而产生良好的回报效应,因此下级员工一旦有创新想法,就会想尽办法去完成。基于资源的功能视角,提出假设:

假设  $H_1$ : 上下级关系对员工越轨创新行为有正向的影响。

## 3. 心理安全感的中介作用

越轨创新是一种高风险性行为,伴随着包括心智资源在内的各种资源消耗,个体只有在足够的信念和资源支撑下才敢于行动。在进行越轨创新决策时,个体会权衡各种资源的风险承担能力,以及该行为对自己与组织发展的影响。作为个体特征的心理安全感恰好捕捉了员工内心进行风险权衡的感知,反映了工作场所中个体对其行为的风险承担倾向<sup>[18-19]</sup>。

心理安全感取决于自身对所处环境的感受、预测<sup>[37]</sup>和归因<sup>[38]</sup>。在上下级基于“圈内人”的互动中,下级通常会得到上级的偏私对待,获得更多的资源信息、信任支持与错误包容,从而增强下级对所处环境的控制感,产生较高的心理安全感<sup>[18,39]</sup>。如果下级是“圈外人”,则其与上级的私人关系相对比较疏远,可获得的信息和资源也较少,上级的信任与错误包容程度也会较低,因此会增加其对未来的不确定性感,从而产生心理不安全感<sup>[18]</sup>。因此,上下级关系会正向影响心理安全感,即上下级关系质量越高,下级员工的心理安全感就越高。

另外,工作场所中个体对环境的理解和认知会影响其态度和行为<sup>[40]</sup>。心理安全感低的员工会顾虑越轨创新的风险性,及其可能给自己带来的资源损失等不利后果,即使有有利于组织的创新想法也会裹足不前;心理安全感高



的个体风险承受能力较强,敢于开展或参与有风险的活动,因此更有可能开展越轨创新活动。此外,具有较高心理安全感的个体较少需要通过保持资源来增加心理安全感,更敢于将工作资源用于私下的越轨创新活动;但当个体的心理安全感较低时,会更在意工作资源带来的安全感,而私下的创新活动会增加失去资源的危险,因此个体会避免因开展私下越轨创新活动而减少资源损失。因此,心理安全感会正向影响员工越轨创新行为,即心理安全感越高,员工越可能开展越轨创新活动。

综上可知,上下级关系质量越高,下级获得的资源信息、信任支持和错误包容就越多,从而增强其对所处环境的控制感,产生更高的心理安全感;而心理安全感高的员工较少担心资源损失,更敢于采取大胆的冒险行为,更愿意开展越轨创新行为。因此,提出假设:

假设  $H_2$ :心理安全感在上下级关系和下级越轨创新行为间起中介作用。

#### 4. 批判性思维的调节作用

批判性思维是指对他人或自己的看法、做法或想法进行评价和质疑,从而对事物的本质进行更为准确和全面认识的一种思维活动<sup>[41]</sup>。研究表明,批判性思维水平高的个体具有对物质质疑和“挑刺”、反思与反省的思维技能和人格特质,是创造力的重要来源<sup>[42]</sup>,且较少受传统思维方式和现有框架的束缚<sup>[43]</sup>。与常规创新相比,越轨创新具有以下特征:一是偏离或违反组织规范要求,二是领导不知晓或不认可<sup>[16]</sup>,所以越轨创新更需要质疑和打破常规的“挑刺”精神,而这恰巧是批判性思维的本质特征。因此,敢于质疑和打破常规的批判性思维可能是开展越轨创新行为的重要条件。

由资源保存理论可知,批判性思维作为一种个性特质,是一种重要的个性资源,可以促进个体对其他资源的利用。这是因为,批判性思维对物质质疑、反思和反省的特征能增强个体对风险的认知能力<sup>[20]</sup>,提前预感和应对可能的风险,建立可控感和确定感,从而增强心理上的安全感知。因此,具有批判性思维的个体在面对相同的上下级关系这一条件资源时,更容易建立起心理安全感<sup>[12,43]</sup>。进一步地,同为个性

资源的心理安全感会与批判性思维产生交互作用,在相同的心理安全感知下,批判性思维高的个体较少受传统思维方式和既有框架的束缚,若产生预计有利于组织但可能要偏离组织规范才能实施的创新想法时,批判性思维会使个体质疑当前的组织规范不利于创新目标,从而有可能偏离组织规范来实施自己认为正确的创意;反之,批判性思维水平较低的员工会缺乏质疑事物与打破常规的能力,不喜欢“挑刺”,即便其心理安全感较高,也不愿意质疑组织规范的合理性,进而偏离组织规范开展越轨创新活动。因此,提出假设:

假设  $H_3$ :批判性思维对心理安全感和员工越轨创新行为的关系具有调节作用,即批判性思维越强,心理安全感对员工越轨创新的正向影响越强。

上述分析已阐述心理安全感是上下级关系与员工越轨创新行为的中介路径,即上下级关系会通过心理安全感而影响员工的越轨创新行为。假设  $H_3$  的分析表明,具有批判性思维的个体在面对上下级关系这一条件资源时更容易建立起心理安全感,且心理安全感与越轨创新行为的关系会随着批判性思维的增强而加强,即中介路径的后半段效应也在增加,中介路径前半段和后半段的乘积效用会增大,意味着整个中介效应会随着批判性思维的增强而增加。因此,提出假设:

假设  $H_4$ :批判性思维会调节心理安全感在上下级关系与员工越轨创新行为间的中介作用,即员工批判性思维高时中介效应强,员工批判性思维低时中介效应弱。

综上所述,本研究的理论模型如图 1 所示。

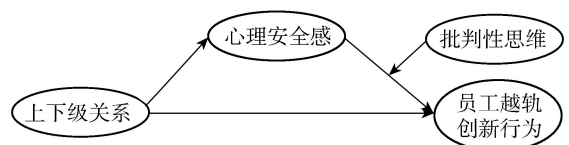


图 1 概念模型

### 三、研究方法

#### 1. 程序和样本

样本来源均为南京市企事业单位正式员工,采用问卷法分两阶段收集数据:第一阶段主



要收集上下级关系和心理安全感等数据和基本信息;一个月后进行第二阶段问卷调查,主要收集批判性思维和越轨创新行为等数据和基本信息。两阶段均发放 350 份问卷,分别回收 336 和 324 份问卷,依据配对情况、应答情况和 3 $\sigma$  标准差数据筛选法对问卷进行筛选,剔除掉无效问卷后剩下 301 对有效问卷,问卷有效回收率为 86%。有效样本构成情况如表 1 所示,其中 90 后新一代员工占比达 81.4%。

表 1 有效样本构成情况(N=301)

| 个体特征   | 类别      | 百分比/% |
|--------|---------|-------|
| 性别     | 男       | 50.83 |
|        | 女       | 49.17 |
| 年龄     | 25 岁以下  | 10.31 |
|        | 25~30 岁 | 40.86 |
|        | 31~35 岁 | 30.23 |
|        | 36~40 岁 | 9.30  |
|        | 40 岁以上  | 9.30  |
| 受教育程度  | 大专及以下   | 13.62 |
|        | 本科      | 78.74 |
|        | 硕士      | 6.98  |
|        | 博士生     | 0.66  |
| 工作年限   | 1 年以下占  | 7.31  |
|        | 1~3 年   | 30.56 |
|        | 4~6 年   | 32.23 |
|        | 7~10 年  | 18.27 |
|        | 10 年以上  | 11.63 |
| 工作单位性质 | 国有企业    | 24.25 |
|        | 民营企业    | 57.14 |
|        | 合资企业    | 9.97  |
|        | 外商独资    | 6.31  |
|        | 事业单位    | 2.33  |

2. 测量工具

上下级关系。Chen 等在中国情境下开发的上下级关系量表共包含 12 个题项,包括个人生活卷入、对上级顺从和对上级情感依附 3 个维度,典型条目有“我的直接上司会请我帮他处理一些私事”“我会无条件地服从我的直接上司”等<sup>[33]</sup>。采用 Likert7 点量表(1 代表非常不同意,7 代表非常同意)作答,该量表的信度 Cronbach’s  $\alpha$ (克隆巴哈系数)值为 0.898,内部一致性较好。

心理安全感。李宁等在中国情境下开发的心理安全感量表,共包含 5 个题项,典型条目有“我在工作中不担心表达真实想法会对自己不利”等<sup>[44]</sup>。采用 Likert7 点量表作答,该量表的 Cronbach’s  $\alpha$  值为 0.882,内部一致性较好。

批判性思维。杨百寅等融入中国企业员工情境因素开发的批判性思维量表共包含 5 个题项,典型条目有“为解决问题,我愿意采纳超出现有程序或规章制度的可能解决方案”等<sup>[45]</sup>。采用 Likert7 点量表作答,该量表的 Cronbach’s  $\alpha$  值为 0.878,内部一致性较好。

越轨创新行为。Criscuolo 等开发的越轨创新行为量表共包含 5 个题项,有“我喜欢在所从事的主要工作之外思考一些新的创意”“我正在开展一些我感兴趣的项目,这使我能够接触一些新领域”等<sup>[46]</sup>。采用 Likert7 点量表作答,该量表的 Cronbach’s  $\alpha$  值为 0.857,内部一致性较好。

3. 分析方法

选用 SPSS24.0 和 Mplus8.3 两个分析软件,对问卷数据进行分析处理。首先,运用 SPSS 进行 Harman 单因素共同方法偏差检验、描述性统计分析以及相关分析;其次,采用 Mplus8.3 进行验证性因子分析,包括聚合效度和区分效度检验;最后,运用 Mplus8.3 软件对理论模型进行检验,具体包括运用 Bootstrap 方法检验主效应和中介效应,采用 LMS 法检验假设第二阶段调节效应,进一步结合差异分析法和系数乘法对有调节的中介效应进行检验。

四、数据分析与结果

1. 共同方法偏差检验

采用 Harman 单因素检验测量的共同方法偏差。将各构念所涉及的题项进行探索性因子分析,结果显示最大的因子未经旋转所占据的解释力度为 32.92%,低于参考值 40%,说明测量的共同方法偏差问题并不严重。

2. 上下级关系的二阶因子替代性分析

上下级关系包括个人生活卷入、对上级顺从和对上级情感依附共 3 个维度,因此分别构建上下级关系的一阶因子模型和二阶因子模型,通过 Mplus8.3 检验二阶因子模型是否可以替代一阶因子模型,从而简化结构模型<sup>[47]</sup>。表 2 显示了上下级关系的一阶因子模型和二阶因子模型的参数对比情况。

首先,在一阶因子模型中,3 个因子之间最低的相关系数达到 0.592( $P<0.001$ ),一阶因

表 2 上下级关系一阶因子模型和二阶因子模型对比

| 模型     | DIM. (维度) | CR (组合信度) | AVE (聚合效度) | 拟合度                                                                          | 目标系数      |
|--------|-----------|-----------|------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 一阶因子模型 | 情感依附      | 0. 803    | 0. 505     | $\chi^2/\text{df}=2. 747, CFI=0. 950, TLI=0. 935, RMSEA=0. 076, SRMR=0. 044$ | $T=100\%$ |
|        | 个人生活卷入    | 0. 860    | 0. 610     |                                                                              |           |
|        | 顺从上司      | 0. 848    | 0. 584     |                                                                              |           |
| 二阶因子模型 | 上下级关系     | 0. 859    | 0. 672     | $\chi^2/\text{df}=2. 747, CFI=0. 950, TLI=0. 935, RMSEA=0. 076, SRMR=0. 044$ |           |

子之间较强的相关性为二阶因子分析打下了基础。在二阶因子模型中,3 个一阶因子对二阶因子载荷最低为 0. 728 ( $P<0. 001$ ),说明二阶因子和 3 个一阶因子之间有着较强的关系,同时  $R^2$  都在 0. 530 以上,说明二阶因子能够解释一阶因子较高的变异量。其次,在整体适配度上,二阶因子模型和一阶因子模型的拟合度指标都达到标准,按照简约原则,应该选择二阶因子模型。最后,计算目标系数  $T(T=\chi^2_{\text{一阶模型}}/\chi^2_{\text{二阶模型}})$ ,判断二阶模型是否可以代替一阶模型。目标系数越接近于 1,代表二阶模型越能替代一阶模型<sup>[48]</sup>。由表 2 可知,目标系数为 1,说明二阶因子模型能够替代一阶因子模型,从而可简化结构模型。

3. 信度与效度分析

采用 Mplus8. 3 对上下级关系、心理安全感、员工越轨创新行为和批判性思维构成的四因子模型进行验证性因子分析。由表 3 可知,该模型中  $\chi^2/\text{df}=1. 475, CFI$  (拟合指数)=0. 964,  $TLI$  (拟合指数)=0. 960,  $RMSEA$  (近似误差均方根)=0. 040,  $SRMR$  (标准根均方残差)=0. 042,表明该四因子模型具有良好的拟合效果。

进一步的分析结果如表 4 所示。结果表明,除越轨创新中一因子载荷为 0. 691,各题项的因子载荷均大于 0. 7,说明各潜变量对测量题项的解释能力良好;各测量模型的组合信度

( $CR$ )均在 0. 8 以上,表明各测量模型的内部一致性较好。

计算可知,上下级关系( $AVE=0. 672$ )、心理安全感( $AVE=0. 604$ )、越轨创新行为( $AVE=0. 553$ )和批判性思维( $AVE=0. 592$ )的  $AVE$  值均大于 0. 5,表明本研究模型 4 个构念自身都具有良好的收敛(聚合)效度。同时,各变量的  $AVE$  的开根号值大于其他相关变量的相关系数,表明各个构念之间有良好的区分效度。

4. 描述性统计与相关分析

上下级关系、心理安全感、越轨创新行为、批判性思维 4 个变量的均值介于 4. 487 和 5. 537,均处于中上等水平。此外,表 5 显示,上下级关系和员工越轨创新行为存在显著的正相关( $r=0. 507, P<0. 001$ );上下级关系和心理安全感存在显著的正相关( $r=0. 480, p<0. 001$ );心理安全感和员工越轨创新行为存在显著的正相关( $r=0. 592, p<0. 001$ );批判性思维和员工越轨创新行为存在显著的正相关( $r=0. 208, p<0. 001$ ),这为假设检验提供了有力支撑。此外,变量的相关性均小于 0. 6,表明其多重共线性问题较小。

5. 假设检验

(1)上下级关系对员工越轨创新行为的影响效应与心理安全感中介效应检验

假设  $H_1$  提出上下级关系对员工越轨创新

表 3 四因子模型拟合度

| 模型   | $ML\chi^2$ | $Df$ | $\chi^2/\text{df}$     | $CFI$   | $TLI$   | $RMSEA$  | $SRMR$   |
|------|------------|------|------------------------|---------|---------|----------|----------|
| 评判标准 | /          | /    | $1<\chi^2/\text{df}<3$ | $>0. 9$ | $>0. 9$ | $<0. 08$ | $<0. 08$ |
| 测量模型 | 464. 528   | 315  | 1. 475                 | 0. 964  | 0. 960  | 0. 040   | 0. 042   |

表 4 信度、收敛效度与区分效度

| 变量    | 题项信度           | 组合信度   | 聚合效度   | 区分效度   |        |        |        |
|-------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       | STD. LOADING   | CR     | AVE    | X      | Y      | W      | M      |
| 上下级关系 | 0. 728 ~0. 909 | 0. 859 | 0. 672 | 0. 820 |        |        |        |
| 越轨创新  | 0. 691 ~0. 793 | 0. 860 | 0. 553 | 0. 631 | 0. 744 |        |        |
| 批判性思维 | 0. 750 ~0. 795 | 0. 879 | 0. 592 | 0. 231 | 0. 241 | 0. 769 |        |
| 心理安全感 | 0. 732 ~0. 824 | 0. 884 | 0. 604 | 0. 597 | 0. 669 | 0. 271 | 0. 777 |

注:对角线粗体字为 AVE 开根号值,下三角为维度之 Pearson 相关系数。

表 5 变量均值、标准差、相关系数

| 变量     | 1       | 2        | 3        | 4      | 5     | 6        | 7        | 8        | 9     |
|--------|---------|----------|----------|--------|-------|----------|----------|----------|-------|
| 性别     | —       |          |          |        |       |          |          |          |       |
| 年龄     | -0.086  | —        |          |        |       |          |          |          |       |
| 受教育程度  | -0.065  | -0.115   | —        |        |       |          |          |          |       |
| 工作年限   | -0.064  | 0.420*** | -0.009   | —      |       |          |          |          |       |
| 企业性质   | 0.062   | -0.012   | -0.056   | 0.135* | —     |          |          |          |       |
| 上下级关系  | -0.011  | 0.084    | -0.052   | 0.146* | 0.041 | —        |          |          |       |
| 心理安全感  | 0.035   | 0.039    | -0.109   | 0.126* | 0.078 | 0.480*** | —        |          |       |
| 越轨创新行为 | -0.035  | -0.007   | -0.012   | 0.057  | 0.055 | 0.507*** | 0.592*** | —        |       |
| 批判性思维  | 0.166** | 0.013    | 0.210*** | 0.057  | 0.070 | 0.178**  | 0.237*** | 0.208*** | —     |
| 平均值    | 1.520   | 2.660    | 2.020    | 3.010  | 2.050 | 4.487    | 4.791    | 5.262    | 5.537 |
| 标准差    | 0.500   | 1.074    | 1.302    | 1.094  | 0.922 | 0.991    | 1.035    | 0.874    | 0.915 |

注: $N=301$ ; \* 表示  $P<0.05$ ; \*\* 表示  $P<0.01$ ; \*\*\* 表示  $P<0.001$ 。

行为有正向的影响,即上下级关系越好,下级就越容易展开越轨创新;假设  $H_2$  提出心理安全感在上下级关系和员工越轨创新行为间起中介作用,即上下级关系透过心理安全感影响员工越轨创新行为。

新行为间的中介作用:该间接效应为 0.201 ( $p<0.001$ ),95% 置信区间不含 0,表明心理安全感能够部分中介上下级关系和员工越轨创新行为之间的关系,由此假设  $H_2$  得以验证。

(2) 批判性思维的调节效应检验

运用 Bootstrap 方法(抽样次数设定为 10 000 次)检验假设  $H_1$  和假设  $H_2$ ,即对主效应和中介效应进行检验,中介模型的拟合指数如表 6 所示。

由表 6 看出,中介模型的各拟合指标均比较理想。中介效应的估计值与置信区间如表 7 所示。在控制性别、年龄、受教育程度和工作年限等变量的影响后,检验结果如下:

①上下级关系对员工越轨创新行为的影响:该总效应为 0.469、直接效应为 0.268 ( $p<0.001$ ),95% 置信区间不含 0,表明上下级关系能够对员工越轨创新行为产生显著的正向影响,由此假设  $H_1$  得以验证。

②心理安全感在上下级关系与员工越轨创

假设  $H_3$  提出批判性思维可调节心理安全感和员工越轨创新行为间的关系,即批判性思维越强,心理安全感对员工越轨创新的正向影响越强。假设  $H_4$  提出下级批判性思维会调节心理安全感在上下级关系与员工越轨创新行为间的中介作用,即下级批判性思维高时,中介效应越强;下级批判性思维低时,中介效应越弱。

本研究首先将通过 LMS 法检验假设  $H_3$ ,即对第二阶段的调节效应进行检验。基于 LMS 的调节效应分析是以结构方程模型可接受为前提的,所以在检验调节效应之前,需先检验调节模型的拟合度。对不含潜调节(交互)项的基准模型拟合度进行检验,检验结果如表 8 所示。由表 8 看出,不含潜调节(交互)项的基准模型的

表 6 中介模型拟合效果检验

| 模型   | $ML\chi^2$ | $Df$ | $\chi^2/df$     | $CFI$   | $TLI$   | $RMSEA$ | $SRMR$  |
|------|------------|------|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| 评判标准 | /          | /    | $1<\chi^2/df<3$ | $>0.90$ | $>0.90$ | $<0.08$ | $<0.08$ |
| 中介模型 | 341.479    | 203  | 1.682           | 0.960   | 0.954   | 0.048   | 0.041   |

表 7 各变量间总效应、间接效应、直接效应分析

| 效应                             | 点估计   | 系数乘积项检验法 |             |         | BOOTSTRAP 10000 TIMES 95% CI |       |       |       |
|--------------------------------|-------|----------|-------------|---------|------------------------------|-------|-------|-------|
|                                |       |          |             |         | 偏差校正法                        |       | 百分比法  |       |
|                                |       | S. E.    | Est. /S. E. | P-Value | Lower                        | Upper | Lower | Upper |
| Effects from 上下级关系 to 员工越轨创新行为 |       |          |             |         |                              |       |       |       |
| Total                          | 0.469 | 0.061    | 7.657       | 0.000   | 0.356                        | 0.597 | 0.353 | 0.592 |
| Indirect                       | 0.201 | 0.057    | 3.555       | 0.000   | 0.109                        | 0.330 | 0.108 | 0.328 |
| Direct                         | 0.268 | 0.077    | 3.496       | 0.000   | 0.122                        | 0.427 | 0.113 | 0.417 |

注:\*\*\* 为  $P<0.001$ ;Bootstrap = 10 000。



拟合指标均比较理想,拟合度良好。

进一步地,在确定基准模型拟合度良好后,加入潜调节(交互)项。调节模型  $AIC = 22948.113$ ,和基准模型  $AIC = 22955.709$  相比,一共减少了 7.596,说明调节模型相比基准模型有改善;与此同时,调节模型的对数似然函数值( $\text{LogLikelihood}$ ) = -11 384,057,和基准模型的对数似然函数值( $\text{LogLikelihood}$ ) = -11 388.854 相比,增加了 4.797,即模型似然比差值(-2LL)为 4.797,自由度增加 1,-2LL 值的卡方检验结果显著( $p < 0.05$ ),说明调节模型相比基准模型更好。

最后,在确定结构方程模型可接受后,验证批判性思维对心理安全感和员工越轨创新行为关系(第二阶段)的调节效应,即检验潜调节(交互)项到因变量的路径系数( $b3$ )。同时,使用差异分析法进一步检验在调节变量不同取值(高低标准差)下,第二阶段的影响效应是否显著。在此基础上,使用系数乘法对有调节的中介效应进行验证,即检验  $b3$  和自变量与中介变量路径系数( $a1$ )的乘积是否显著。

由表 9 可知,潜调节(交互)项到因变量的路径系数( $b3$ )为 0.109( $P < 0.05$ ),95% 的置信区间为[0.028,0.220],置信区间不含 0,说明批判性思维显著影响心理安全感和员工越轨创新行为的关系。当批判性思维水平较高时,心理安全感对员工越轨创新行为的影响效应值为

0.467( $p < 0.001$ ),95% 的置信区间为[0.297,0.681],置信区间不含 0,影响效应显著;当批判性思维水平较低时,心理安全感对员工越轨创新行为的影响效应值为 0.249( $p < 0.05$ ),95% 的置信区间为[0.053,0.454],置信区间不含 0,影响效应显著;心理安全感对员工越轨创新行为的影响在批判性思维高水平和低水平的组间差异显著( $\beta = 0.218, p < 0.05$ ,95% 置信区间为[0.056,0.439])。由此说明,当批判性思维水平更高时,心理安全感对员工越轨创新行为的影响效应显著增强。综上,批判性思维正向调节心理安全感和员工越轨创新行为的关系。至此,假设  $H_3$  得以验证,第二阶段调节效应如图 2 所示。

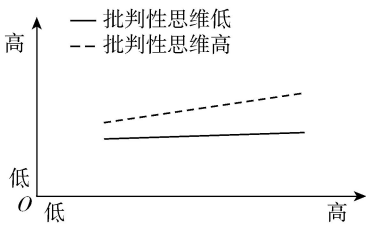


图 2 第二阶段调节效应

在上下级关系通过心理安全感影响员工越轨创新行为的中介路径里,潜调节(交互)项与因变量的路径系数( $b3$ )和自变量与中介变量的路径系数( $a1$ )的乘积为 0.060( $p < 0.05$ ),95% 置信区间为[0.015,0.112],置信区间不含 0,说明心理安全感的中介效应受到批判性

表 8 基准模型拟合效果检验

| 模型   | $ML\chi^2$ | $Df$ | $\chi^2/df$         | $CFI$   | $TLI$   | $RMSEA$  | $SRMR$   |
|------|------------|------|---------------------|---------|---------|----------|----------|
| 评判标准 | /          | /    | $1 < \chi^2/df < 3$ | $> 0.9$ | $> 0.9$ | $< 0.08$ | $< 0.08$ |
| 基准模型 | 470.311    | 316  | 1.488               | 0.963   | 0.959   | 0.040    | 0.046    |

表 9 有调节的中介效应分析

| 调节变量<br>(批判性思维)      | Estimate | S. E. | Est. /S. E. | P-Value | BOOTSTRAP 1000 TIMES 95% CI |       |
|----------------------|----------|-------|-------------|---------|-----------------------------|-------|
|                      |          |       |             |         | Lower                       | High  |
| 心理安全感—员工越轨创新行为(第二阶段) |          |       |             |         |                             |       |
| 均值+标准差               | 0.467    | 0.098 | 4.779       | ***     | 0.297                       | 0.681 |
| 均值-标准差               | 0.249    | 0.102 | 2.434       | 0.015   | 0.053                       | 0.454 |
| 差异                   | 0.218    | 0.098 | 2.217       | 0.027   | 0.056                       | 0.439 |
| <i>b3</i>            | 0.109    | 0.049 | 2.217       | 0.027   | 0.028                       | 0.220 |
| 上下级关系—心理安全感—员工越轨创新行为 |          |       |             |         |                             |       |
| 均值+标准差               | 0.257    | 0.064 | 4.003       | 0.000   | 0.156                       | 0.404 |
| 均值-标准差               | 0.137    | 0.064 | 2.136       | 0.033   | 0.027                       | 0.277 |
| 差异                   | 0.120    | 0.050 | 2.397       | 0.017   | 0.031                       | 0.223 |
| <i>a1 * b3</i>       | 0.060    | 0.025 | 2.397       | 0.017   | 0.015                       | 0.112 |

注:\*\*\* 为  $P < 0.001$ 。

思维的调节。进一步地,当批判性思维水平取值均值以上一个标准差(高水平)时,上下级关系到员工越轨创新行为的间接影响效应值为 0.257 ( $P<0.001$ ),95% 置信区间为[0.156,0.404],置信区间不含 0,心理安全感对上下级关系和员工越轨创新行为的中介效应显著;当批判性思维水平取值均值以下一个标准差(低水平)时,上下级关系到员工越轨创新行为的间接影响效应值为 0.137 ( $P<0.05$ ),95% 置信区间为[0.027,0.277],置信区间不含 0,心理安全感对上下级关系和员工越轨创新行为的中介效应显著;心理安全感在上下级关系和员工越轨创新行为两者间的中介效应在批判性思维高低组间的差异显著( $\beta=0.120, p<0.05, 95\%$  置信区间为[0.031,0.223])。由此说明,当批判性思维水平更高时,心理安全感在上下级关系和员工越轨创新行为之间的中介效应显著增强,至此,假设  $H_4$  得以验证。

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论

以来自多家企业新一代员工为主体的 301 份问卷为样本,探讨了中国式上下级关系对越轨创新行为的作用机制,包括心理安全感的中介作用和批判性思维的调节效用,实证研究结果表明:

①良好的上下级关系对员工越轨创新行为有正向支撑作用,下级会“有恃”于自己与上级的良好关系而主动开展越轨创新。作为个体的社会关系,上下级关系属于员工可依赖的条件资源。高质量的上下级关系中,上级会给予下级更多的支持信任和宽容理解,下级可能会得到更多的工作资源支持,从而增强其规避组织规则约束的能力。此外,下级也希望通过越轨创新的“意外之喜”回报上级,从而进一步提升自己与上级的关系水平,维护好这一重要的社会资源。

②心理安全感在上下级关系和员工越轨创新行为间扮演了中介角色,良好的上下级关系会通过心理安全感正向影响员工的越轨创新行为。心理安全感作为一种个性资源,反映了工作场所中的员工对工作行为的风险承担倾向,决定

了员工“敢不敢”开展越过创新行为。具体而言,在高质量的上下级关系中,上级更有可能把下级划为“圈内人”,给予其更多的资源信息、支持信任与错误包容,以提升下级的可控感和确定感,助力构建心理安全感,消除越轨创新所带来的风险担忧,从而“无恐”于开展越轨创新。

③批判性思维对上述中介机制具有调节作用。当前,更具批判性思维的 90/00 后新一代员工已经成为组织的主体,他们的批判性和“挑刺”精神是创新活力的重要来源。而批判性思维作为个体的思维技巧和个性特质,是一种个性资源,影响着个体对资源的利用。事实上,如果处于良好上下级关系中的个体更具批判精神,则更有可能坚持自己的想法,并更好地利用该社会关系寻求资源和感情支持,为越轨创新创造更好的条件;进一步地,同为个性资源的心理安全感会与批判性思维产生交互作用,在相同的心理安全感知下,批判性思维高的个体会质疑当前的组织规范不利于创新目标,从而有可能偏离组织规范来实施越轨创新。

### 2. 理论贡献

在以“关系导向”著称的中国组织情境下,上下级关系具有不同于西方的自身特征,下级员工更可能私下而不是违抗上级命令开展越轨创新行为,但目前国内却鲜有涉及我国文化中上下级关系的独特特征对越轨创新行为作用机制的研究。另外,目前对于越轨创新行为前导因素的作用机制的研究,多从社会交换、社会认知、社会学习等理论视角开展,鲜有从资源视角基于资源保存理论的研究。本研究主要基于资源保存理论,就中国式上下级关系对越轨创新行为的影响机制展开了一次新的理论对话,从资源本身的功能视角及对资源的利用视角两个方面探讨了中国式上下级关系对越过创新行为的影响机制,具体表现为:

一方面,将中国式上下级关系这一中国组织中最重要社会关系视为一种条件资源,从资源本身的功能视角探讨了中国式上下级关系的独特特征对越过创新行为的支撑作用,从个性资源的角度对心理安全感这一个人性特征进行解读,阐述了心理安全感可有效捕捉个体在行为过程中对良好上下级关系资源风险抵御作用

的感知,从而“敢于”开展越轨创新。

另一方面,从资源利用的视角,对批判性思维进行了个性资源的解读,讨论了批判性思维影响心理安全感与员工越轨创新行为间的关系,及心理安全感在上下级关系与越轨创新行为间的中介效应,从而揭示了有效实现越轨创新的个体批判性思维条件,为科学管理“爱挑刺”的新生代员工越轨创新行为提供了参考。

这些研究具有一定的本土特征和理论新意,可丰富本土创新理论的研究,并帮助组织全面准确地理解和把握越轨创新行为。

### 3. 管理启示

虽然越轨创新的目的是积极的,但结果却不完全建设性的,有时也可能会产生消极的结果<sup>[9]</sup>,因此,组织需要全面准确了解和把握越轨创新行为,以趋利避害地管理好。根据上述研究结论,可知在日常管理中,上级如果能主动与下级进行人际互动,维持和发展与下级的关系,可培养和增强下级的心理安全感,从而激励计划外的创新行为,增加收获越轨创新“意外之喜”的可能性。

具体而言,在管理过程中,上级可以主动打破权力壁垒,构建开放和宽松的团队氛围,为员工营造能感知到安全感的上下级关系,从而增强下级的心理安全感。另外,组织,尤其是创新型组织在日常工作中,要重视对员工批判性思维的培养,宽容对待“爱挑刺”的员工,容忍他们的批判性意见;研发、市场等需要创造力的部门在招聘人才时,可把批判性思维作为考察应聘者的重要条件,对批判性思维水平较高的候选人进行优先聘用。与此同时,企业也需要建立越轨创新行为的辨别机制和应对机制,建立起越轨创新行为同常规创新行为的协调机制,以确保趋利避害地管理和利用好越轨创新行为。

### 4. 局限与展望

本研究仍存在一些不足:一方面,仅验证了心理安全感的中介作用和批判性思维的调节机制,然而上下级关系还可能通过心理层面的其他个性资源因素对员工越轨创新行为产生激活作用,因此未来可基于资源保存理论进一步探索其他路径和边界,丰富中国式上下级关系对员工越轨创新行为作用机制的研究。另一方

面,中国文化博大精深,文化情景颇具特殊性,未来可以将“面子”“实用理性”“中庸思想”等其他能够反映中国文化特点的资源因素引入员工越轨创新行为的研究,探讨不同资源因素对越轨创新行为的影响机制,以进一步推动越轨创新行为的本土化研究。

### 参考文献:

- [1] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[M]. 北京:人民出版社,2022.
- [2] 王弘钰,崔智淞,邹纯龙,等. 忠诚还是叛逆? 中国组织情境下的员工越轨创新行为[J]. 心理科学进展,2019,27(6):975-989.
- [3] MAINEMELIS C. STEALING FIRE: Creative deviance in the evolution of new ideas[J]. The Academy of Management Review, 2010, 35(4): 558-578.
- [4] 观止研究院. 搜狗王小川:打落牙齿与血吞[EB/OL]. [2020-10-23]. <https://new.qq.com/rain/a/20201023A0590T00>.
- [5] AUGSDORFER P A. A diagnostic personality test to identify likely corporate bootleg researchers[J]. International Journal of Innovation Management, 2005, 16(1):125-133.
- [6] LIN B, MAINEMELIS C, KARK R. Leaders' responses to creative deviance: differential effects on subsequent creative deviance and creative performance[J]. The Leadership Quarterly, 2016, 27(4):537-556.
- [7] 杨皖苏,杨善林. 分布式领导、组织支持感与新生代员工主动性—被动性创新行为:基于上下级关系和价值观匹配的交互调节效应[J]. 管理工程学报,2020,34(3):10-19.
- [8] 郭晓薇,范伟. 基于整合构念的中国情境下员工上下级关系量表开发与检验[J]. 管理学报, 2018, 15(1):20-29.
- [9] 段锦云,杨静,朱月龙. 资源保存理论:内容、理论比较及研究展望[J]. 心理研究,2020,13(1):49-57.
- [10] 王弘钰,邹纯龙,崔智淞. 差序式领导对员工越轨创新行为的影响:一个有调节的中介模型[J]. 科技进步与对策,2018,35(9):131-137.
- [11] 吴士健,杜梦贞,张洁. 真实型领导对员工越轨创



- 新行为的影响——组织自尊与建设性责任认知的链式中介作用及差错反感文化的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(13): 141-150.
- [12] 王弘钰, 邹纯龙. 变革型领导对员工越轨创新的影响——一个有调节的中介模型[J]. 科技管理研究, 2019, 39(2): 165-171.
- [13] 吴玉明, 潘诚, 周银珍. 谦卑型领导与越轨创新行为——上下级关系与心理特权的链式中介模型[J]. 软科学, 2020, 34(4): 140-144.
- [14] 郭萌. 何以激发越轨创新——二元领导与责任知觉的作用[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(9): 49-54.
- [15] 刘晓琴. 非伦理领导对员工职场创新越轨行为的影响机制研究[J]. 软科学, 2017, 31(9): 93-96.
- [16] 王弘钰, 邹纯龙. 上下级关系对员工越轨创新的影响机制研究[J]. 华东经济管理, 2019, 33(4): 37-43.
- [17] 梁潇杰, 于桂兰, 付博. 与上级关系好的员工一定会建言吗? 基于资源保存理论的双中介模型[J]. 管理评论, 2019, 31(4): 128-137.
- [18] FRAZIER M L, FAINSHMIDT S, KLINGER R L. Psychological safety: a meta-analytic review and extension[J]. Personnel Psychology, 2017, 70(1): 113-165.
- [19] 王朝晖. 悖论式领导如何让员工两全其美? ——心理安全感和工作繁荣感的多重中介作用[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(3): 107-120.
- [20] 黄朝阳. 加强批判性思维教育 培养创新型人才[J]. 教育研究, 2010, 31(5): 69-74.
- [21] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace[J]. The Academy of Management Journal, 1994, 37(3): 586-607.
- [22] 王弘钰, 于佳利. 权力感对越轨创新的影响机制研究——基于中国本土文化的解释[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2022, 42(4): 3-19.
- [23] 侯烜方, 刘蕴琦, 黄蓉, 等. 新生代员工工作价值观对越轨创新的影响机制: 标新立异还是阳奉阴违[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(14): 143-150.
- [24] 杨刚, 宋建敏, 纪谱华. 员工创造力与越轨创新: 心理特权和道德推脱视角[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(7): 115-122.
- [25] 肖志明. “将在外, 君命有所不受”——远程岗位真的有利于员工越轨创新行为吗? [J]. 外国经济与管理, 2020, 42(4): 36-47.
- [26] 刘柳, 王长峰. 弹性工作制对员工越轨创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J]. 财经论丛, 2022, (10): 81-91.
- [27] 王弘钰, 于佳利. 组织创新氛围对越轨创新行为的影响机制研究[J]. 软科学, 2019, 33(2): 126-129.
- [28] 姜诗尧, 余志远. 基于资源保存理论的数字化转型对员工越轨创新影响路径研究[J]. 科技管理研究, 2022, 42(18): 108-116.
- [29] HOBFOLL S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. American Psychologist, 1989, 44(3): 513-524.
- [30] HOBFOLL S E. Conservation of resource caravans and engaged settings[J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2011, 84(1): 116-122.
- [31] HOBFOLL S E, HALBESLEBEN J, NEVEU J P, et al. Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2018, 5(1): 103-128.
- [32] 凌文铨, 李锐, 聂婧, 等. 中国组织情境下上司—下属社会交换的互惠机制研究——基于对价理论的视角[J]. 管理世界, 2019, 35(5): 134-148, 199-200.
- [33] CHEN Y, FIREMAN R, YU E, et al. Supervisor-subordinate guanxi: developing a three-dimensional model and scale[J]. Management and Organization Review, 2009, 5(3): 375-399.
- [34] 唐乐, 杨付, 杨伟国. 员工政治技能对晋升机会的影响机制研究[J]. 经济管理, 2019, 41(10): 73-89.
- [35] 陶厚永, 章娟, 李玲. 差序式领导对员工利社会行为的影响[J]. 中国工业经济, 2016(3): 114-129.
- [36] 高良谋, 王磊. 偏私的领导风格是否有效? ——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展[J]. 经济管理, 2013, 35(4): 183-194.
- [37] 田晓明, 段锦云, 孔瑜. 不确定管理理论: 核心概念、内容介绍及未来展望[J]. 心理研究, 2012, 5(3): 70-77.
- [38] 买热巴·买买提, 李野. 服务型领导与员工创造力——基于对领导者真诚性感知调节的研究[J]. 经济管理, 2018, 40(11): 88-103.
- [39] 周星, 程坦. 领导容错行为能否提高员工的积极性? ——一项跨层次研究[J]. 经济管理, 2020, 42(1): 109-124.
- [40] 王国猛, 张梦思, 赵曙明. 个性化契约与核心员工

- 亲组织不道德行为:社会认知理论的视角[J]. 管理工程学报,2020,32(4):44-51.
- [41] 江静,杨百寅. 换位思考、任务反思与团队创造力:领导批判性思维的调节作用[J]. 南开管理评论,2016,19(6):27-35.
- [42] 孙鸿飞,倪嘉萁,武慧娟. 知识型员工心理资本与工作绩效关系实证研究[J]. 科研管理,2016,37(5):60-69.
- [43] JIANG J, YANG B. Roles of creative process engagement and leader-member exchange in critical thinking and employee creativity [J]. Social Behavior and Personality,2015,43(7):1217-1232.
- [44] 李宁,严进. 组织信任氛围对任务绩效的作用途径[J]. 心理学报,2007(6):1111-1121.
- [45] 江静,杨百寅. 善于质疑辨析就会有高创造力吗:中国情境下的领导—成员交换的弱化作用[J]. 南开管理评论,2014,17(2):117-128.
- [46] CRISCUOLO P, SALTER A, WAL A. Going underground: bootlegging and individual innovative performance [J]. Organization Science, 2014, 25(5):1287-1305.
- [47] 薛捷,张振刚. 动态能力视角下创新型企业联盟管理能力研究[J]. 科研管理,2017,38(1):81-90.
- [48] MARSH H W, HOCEVAR D. Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: first and higher order factor models and their invariance across groups [J]. Psychological Bulletin,1985,97(3):562-582.
- (收稿日期:2022-01-06 编辑:高虹)

**Are Employees Who are Emboldened and Picky More Likely to Produce Bootleg Innovation Behavior?** /DENG Yulin, LYU Xiaolu(Business School, Hohai University, Nanjing 211100, China)

**Abstract:** The new generation of post-90s and post-00s employees is increasingly becoming the main body of innovation. They challenge authority, criticize tradition, and even break the norms or violate orders to carry out bootleg innovation behaviors. Based on conservation of resource theory, this study takes Chinese supervisor-subordinate Guanxi as a conditional resource. From the perspective of the function of the resource itself, this study explores the mechanism of Chinese supervisor-subordinate Guanxi through psychological security on the bootleg innovation behavior, and then discusses the moderating effect of critical thinking on the influence mechanism from the perspective of the utilization of resources. The empirical study of 301 questionnaires shows that supervisor-subordinate Guanxi can positively influence the bootleg innovation behavior of employees, and this influence is generated through the psychological security of employees, that is, psychological security plays a mediating role between them. Critical thinking as an individual characteristic moderates the mediating effect. This study further suggests that superiors should take the initiative to break down power barriers, maintain and develop relationships with subordinates, and foster a sense of psychological security in subordinates to encourage bootleg innovation behaviors.

**Key words:** bootleg innovation behavior; supervisor-subordinate Guanxi; psychological security; critical thinking; conservation of resource theory