

时间压力对员工二元创新行为的影响机制*

宋锬泰 张正堂 赵李晶

(南京大学商学院,江苏 南京 210093)

内容提要:工作中的时间压力是难以避免的问题,然而时间压力与员工创新行为之间的关系尚存争议。本文根据组织二元性的观点,将员工创新行为区分为探索式创新行为和利用式创新行为,旨在讨论时间压力对员工两类创新行为的不同影响,以及工作调节焦点的中介作用和服务型领导的调节作用。以 258 名研发部门、设计部门以及营销部门从事创新活动的员工为样本的三阶段调研数据进行实证分析,结果表明:(1)时间压力促进利用式创新行为,抑制探索式创新行为;(2)促进型工作焦点和防御型工作焦点均在时间压力与探索式创新行为、利用式创新行为的关系间起到部分中介作用;(3)服务型领导在时间压力与促进型工作焦点的关系间起到正向调节作用,在时间压力与防御型工作焦点的关系间起到负向调节作用,并进一步调节了两种工作调节焦点的中介作用。本研究深入探析了时间压力对两类个体创新行为的差异化影响以及作用机制和边界条件,为时间压力“双刃剑”效应的后续研究提供了可供参考的新视角,也为企业日常管理实践提供了有益的启示。

关键词:时间压力 探索式创新行为 利用式创新行为 工作调节焦点 服务型领导
中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)05—0072—16

一、引言

创新是当代企业在动态环境下必须面对的问题,也是构建企业核心竞争力的重要来源(Brown和 Eisenhardt,1997)^[1]。企业中的员工作为创新活动的主体,其创新行为是企业创新绩效的关键因素(Atuahene-Gima,2005)^[2]。随着我国进入转型升级的新时期,“以创新谋发展”“加快建设创新型国家”等口号不仅突出了创新的必要性,还强调了创新的紧迫性。在企业不断“提速”的情况下,员工也经历了更大的时间压力。然而,学者们在时间压力与创新行为的关系上却产生了争议(Amabile,1996^[3];Ohly和Fritz,2010^[4];Baer和Oldham,2006^[5];Rasulzada和Dackert,2009^[6])。导致争论的可能原因是这些研究没有对创新行为的类型进行区分(Shalley等,2004)^[7]。企业的创新活动按照新颖程度的不同可以分为探索式创新和利用式创新两种类型,其中探索式创新的新颖程度较高,而利用式创新的新颖程度较低(Danneels,2002)^[8]。上述观点在我国情境下也有所体现,例如,国家知识产权局(2016)^[9]发布的统计年报指出,新颖程度较低的实用新型专利和外观设计

收稿日期:2018-11-22

* 基金项目:国家自然科学基金项目“奖励对知识员工创新绩效影响的心理机制及员工特性的调节效应”(71472092);国家自然科学基金项目“企业师徒制对新员工适应性绩效的影响机制研究——基于资源保存理论视角”(71862019);国家自然科学基金项目“女性创业者养家动机对其工作-家庭增益的影响研究”(71802001)。

作者简介:宋锬泰,男,博士研究生,研究方向为人力资源管理,电子邮件:songkt91@126.com;张正堂,男,教授,博士生导师,研究方向为薪酬激励、战略人力资源管理,电子邮件:njzzt2005@126.com;赵李晶,男,博士研究生,研究方向为人力资源管理,电子邮件:304446126@qq.com。通讯作者:宋锬泰。

专利占专利授权数的近80%，而新颖程度较高的发明专利数仅占20%。学者们逐渐意识到如果不对创新类型进行区分，那么得到的研究结论可能会降低准确性(Shalley等,2004^[7];He和Wong,2004^[10])。近年来,关于个体创造力的研究发现内部动机对个体的突破性创造力存在正向影响,外部动机对个体的渐进性创造力也存在正向影响(Madjar等,2011)^[11],但个体创新行为方面,却鲜有研究对创新行为进行区分(Yuan和Woodman,2010^[12];古银华,2016^[13])。于是,本文顺应当前研究的观点,将创新行为按照其新颖程度区分为探索式创新行为和利用式创新行为。考虑到不同类型创意的形成与个体不同动机有关(Gilson和Madjar,2011)^[14],而创意产生是创新行为的第一步,那么时间压力作为一种外部动机(Webster等,2011)^[15],是否会对不同类型的创新行为产生不同的影响?这是本研究试图首先回答的问题。因此,本研究分别探讨了时间压力对探索式创新行为和利用式创新行为的影响。

在作用机制方面,目前尚没有研究围绕“时间压力如何影响二元创新行为”这一问题展开,即便是时间压力对创新行为的作用机制研究也相当匮乏(Baer和Oldham,2006^[5];张敏,2012^[16];马永远,2015^[17];刘新梅等,2017^[18])。根据调节焦点理论,个体存在两种不同的工作调节焦点,在任务线索(如时间压力)的引导下,个体会根据关注的范围进行自我调节(Brockner和Higgins,2001)^[19]。Higgins(1997)^[20]指出,当个体聚焦在任务带来的积极结果时,会形成促进型工作焦点,进而增加了个体行为的主动性和承担风险的倾向,如表现探索式创新行为;而当个体聚焦于任务带来的消极结果时,便会形成防御型工作焦点,进而增强了个体行为的谨慎性和保守倾向,如表现利用式创新行为(Wallace和Chen,2008)^[21]。时间压力会引起个体注意力的变化(Karau和Kelly,1992)^[22],于是形成了不同工作调节焦点,进而改变了他们的行为倾向。那么时间压力是否会通过影响个体的工作调节焦点,进而对不同的创新行为产生差异化影响呢?这是本研究试图回答的问题之二,即探讨工作调节焦点在时间压力与二元创新行为之间的中介作用。

调节焦点理论还指出,工作调节焦点的形成会受到情境因素的影响(Brockner和Higgins,2001)^[20]。组织中的领导者作为影响员工行为和改变员工压力感知的重要情境因素,一直以来都是理论研究和实践关注的热点(Maruping等,2015)^[23]。由此可以推断,时间压力对工作调节焦点的影响可能与组织内的领导风格有关。近年来,服务型领导风格引起了国内外学者们的广泛关注(Liden等,2008^[24];高中华和赵晨,2014^[25];张军伟和龙立荣,2016^[26]),该领导风格在我国深受员工的喜爱。然而关于服务型领导的研究大多集中在主效应上(Liden等,2008^[24];Neubert等,2008^[27];买热巴·买买提和李野,2018^[28]),忽视了服务型领导可能存在的调节效应。那么,在时间压力下,服务型领导对员工的帮助与支持,是否能够缓解他们消极的压力体验,并帮助员工形成积极的压力感知?此时员工是否更容易形成促进型工作焦点而非防御型工作焦点,进而表现出不同的行为结果?因此,本研究在调节焦点理论的基础之上,构建了以工作调节焦点为中介变量,服务型领导为调节变量的被调节的双重路径作用模型,并以此回答本研究试图解决的第三个问题“在什么情况下,时间压力更容易引起个体的促进型工作焦点并形成更加积极的行为结果”。

二、理论综述与研究假设

1. 时间压力与员工探索式和利用式创新行为之间的关系

时间压力是指员工感到没有足够时间来完成任务的程度。时间压力作为一种挑战性工作要求,既可能对员工产生消极影响,例如,长时间经历时间压力的员工会感到情绪上的耗竭与倦怠(Teuchmann等,1999)^[29];又可能对员工产生积极影响,例如,时间压力带来了具有挑战性的工

作体验,员工在工作中更具幸福感(Windmer等,2012)^[30]。时间压力的“双刃剑”效应在时间压力与个体创新的关系之间也得以显现。一些学者认为时间压力会限制个体的认知功能,阻碍他们进行发散性思考,于是抑制个体的创新行为(Amabile等,1996^[3];张敏,2012^[16])。但另一些学者则认为时间压力提高工作的挑战性成分,有助于提升个体的工作动机,使个体行为表现更具创造性(Andrew和Farris,1971^[31];Ohly和Fritz,2010^[4])。还有一些学者认为,当时间压力较低时,随着时间压力的提升,个体表现的创造性随之提高,但时间压力较高时,时间压力的进一步提升反而会抑制员工的创造性(Baer和Oldham,2006)^[5],或者认为时间压力与员工创新行为之间并无显著的关系(Rasulzada和Dackert,2009)^[6]。Shalley等(2004)^[7]学者指出了导致这种争议的可能性原因,他们认为,个体在工作中的创造性表现存在不同的类型,如果将其视为单一维度的变量则会限制结论的可靠性。考虑到个体在表现不同创新行为时存在不同的诱因(Gilson和Madjar,2011)^[14],时间压力对员工不同类型的创新行为可能存在差异性影响。但是以往的研究在探索时间压力与员工创新行为的关系时,并未对员工创新行为类型进行区分,于是才出现了不一致的结论。

创新按照新颖程度可以分为探索式创新、利用式创新或突破性创新、渐进性创新。Danneels(2002)^[8]借鉴了组织“二元性”的观点,指出企业中的探索式创新活动代表了对新产品、新技术、新流程等进行开发的活动,利用式创新活动则代表了对现有产品、技术、流程等进行改良的活动。该观点也得到了其他学者的支持,并且他们还指出,探索式创新与突破性创新、利用式创新与渐进性创新的本质是无差别的(Danneels,2002^[8];Benner和Tushman,2003^[32];Jansen等,2006^[33])。但是,关于不同类型创新的研究大多集中在企业层面,尚未在个体层面展开(Jansen等,2006^[33];王建平和吴晓云,2017^[34])。如今,创新的范围已经不再局限于产品或技术创新,员工作为创新活动的主体,他们表现出具有创新性质的行为对于企业而言意义重大。于是,本文参照Jansen等(2006)^[33]学者对创新活动划分以及Scott和Bruce(1994)^[35]对创新行为的定义,将个体层面的探索式创新行为定义为个体从事与新产品、新技术、新流程开发等活动的行为,利用式创新行为则定义为个体从事与改良当前产品、技术、流程等活动有关的行为。从事探索式创新活动需要员工更高的内部动机、更加多元的知识结构,实现的难度较高且风险也较大,需要消耗更多的时间和精力,但获得收益也较高;利用式创新活动的开展则更容易受到外部动机的驱使,所需要的知识结构相对单一,实现的难度较低且风险也较小,只要较少的时间和精力便能够完成,但收益也相对较低(Danneels,2002^[8];Taylor和Greve,2006^[36];Gilson和Madjar,2011^[14])。

时间压力作为一种外在的工作要求和限制,对员工不同的创新行为可能存在不同影响。首先,根据注意力焦点理论,时间压力会影响个体在工作中的注意力范围,其行为也会随着注意力的改变而发生变化(Karau和Kelley,1992)^[22]。时间压力突出了与快速完成任务有关的信息,于是员工便可能聚焦于如何快速完成任务,并忽视与之不相关的信息,进而做出行为上的调整。当员工在参与创新活动的过程中感到了较高的时间压力时,便会专注于快速实现创新。此时,耗时短、易实现的利用式创新活动便会更加吸引员工(Baer,2012)^[37],而探索式创新活动在时间压力下便会失去对员工的吸引力。因此,员工由于更加关注利用式创新活动,于是表现出了更多的利用式创新行为,并减少探索式创新行为。

其次,根据资源保存理论,个体存在维持和获得自身资源的内部动机,当自身资源受到威胁时,个体会通过投入资源来避免资源损失或从损失中进行恢复(Hobfoll,1988)^[38]。时间压力限制了个体的时间资源,增强个体资源损失感知,于是个体便会投入时间和精力,以避免其他资源的损失。探索式创新活动虽然收益较高,但是完成的难度更大,风险也更高,利用式创新活动虽然收益较低,但是完成的难度也较低,且风险也较小(Danneels,2002)^[8]。所以,对于个体而言,探索式创新活动

的高收益并不稳定,而利用式创新活动虽然收益较低,却能稳定获得,有助于个体在时间压力下“止损”。因此,出于资源保存的目的,个体在时间压力下更愿意从事利用式创新活动而非探索式创新活动。

最后,从两类创新活动所需的知识结构来看,探索式创新活动需要多元化的知识结构,而利用式创新活动所需的知识结构较为单一(Taylor 和 Greve,2006)^[36]。工作中的时间压力会限制个体认知能力,员工在较高的时间压力下难以进行发散性的思考(Kelly 和 Loving,2004)^[39]。同时,迫于时间压力的限制,员工更期望赶紧完成自身的工作,减少与他人互动,避免时间资源的浪费,于是员工之间的人际交往也受到了阻碍(Eatough 等,2011)^[40]。因此,员工难以获得并利用多元化知识,探索式创新行为难以表现。但是,时间压力使个体专注于现状,容易发现当前工作中可以改良的部分(Quintana-Garcia 和 Benavides-Velasco,2008)^[41]。并且,利用式创新活动也不需要多元化的知识结构。因此,个体在时间压力下更容易表现出利用式创新行为。因此,本文提出如下假设:

H_{1a}:时间压力对员工利用式创新行为存在显著的正向影响。

H_{1b}:时间压力对员工探索式创新行为存在显著的负向影响。

2. 员工工作调节焦点的中介作用

在作用机制方面,Lam 等(2010)^[42]提出了导致变量之间关系不一致的另一个原因,即二者关系间可能同时存在增益和消耗的双重路径,由于二者作用相反、相互抵消,于是自变量与因变量之间的关系才出现了不一致。然而,在以往关于时间压力与员工创新行为的研究中,不仅缺乏对中介作用的探讨(Baer 和 Oldham,2006^[5];张敏,2012^[16];马永远,2015^[17];刘新梅等,2017^[18]),对于双重路径的探索更是几近空白。因此,在时间压力与员工创新行为的关系之间引入双重路径机制,同时关注增益路径和损耗路径十分必要。

工作中的任务特征或情境因素会影响个体关注的焦点,于是员工便会根据关注的焦点进行自我调节,进而改变自身的行为结果(Wallace 和 Chen,2006)^[21]。员工存在两种自我调节的倾向,促进型调节焦点代表了个体追求积极结果、渴望成功,不惧困难与风险的调节倾向;而防御型调节焦点则代表了个体则追求避免损失,不愿承担困难与风险,只希望实现基本目标的调节倾向(Higgins,1997)^[20]。调节焦点存在两种形式,一种是稳定的人格特质,即特质调节焦点;另一种则是受外部因素影响而产生的即时状态,即工作调节焦点(Brockner 和 Higgins,2001)^[19]。本文考察的调节焦点是个体受到外部因素影响而形成的工作调节焦点。时间压力向员工传递了与任务有关的信息,受到这些信息的刺激,员工便会形成不同的工作焦点以实现自我调节,如果员工能够感受到时间压力带来的潜在收益,便会形成促进型工作焦点;相反,如果员工感受到了时间压力带来的潜在损失,则会形成防御型工作焦点(Wallace 等,2009)^[43]。

具体来说,根据调节焦点理论的观点(Brockner 和 Higgins,2001)^[19],时间压力会使员工聚焦在当前需要完成的工作中,并据此进行自我调节。时间压力传递了完成任务的紧迫性,员工会认为在时间期限内完成任务是自己“分内”的义务,如果没有完成则会受到惩罚。因此,在时间压力下,员工关注履行义务的必要性以及避免未完成任务而导致的惩罚,于是形成了与避免损失、履行责任等调节倾向一致的防御型工作焦点(Kark 等,2015)^[44]。但是,时间压力同时也是挑战性压力的来源(Widmer 等,2012)^[30],传递了任务的挑战性,员工会认为在期限内完成挑战对于自身的成长与发展十分重要。此时,员工关注挑战带来的成就与未来收益,于是便形成了与获得、成就等调节倾向一致的促进型工作焦点(Kark 等,2015)^[44]。总的来说,时间压力既向员工传递了完成任务的必要性,以此引发了员工的防御型工作焦点,又向员工传递了完成任务的挑战性,以此引发了员工的促进型工作焦点。

在工作中形成促进型工作焦点的员工会表现出更多与内部动机、风险寻求等倾向有关的行为,例如创新行为(Neubert 等,2008)^[27]、组织公民行为(Lanaj 等,2012)^[45]等;在工作中形成防御型工作焦点的员工则会表现出与外部动机、风险回避等倾向有关的行为结果,例如任务绩效(Wallace 等,2009)^[43]、规范承诺(Gorman 等,2012)^[46]等。由于促进型工作焦点和防御型工作焦点是个体两种不同的自我调节倾向,尽管二者都受到时间压力的诱发,但是二者对探索式创新行为和利用式创新行为的影响存在差异。具体来说:一方面,在时间压力下形成防御型工作焦点的个体,主导他们行为的动机是外部动机(如,责任、义务等)。对于他们而言,从事创新活动成为了他们的“义务”。因此,员工必须在时间期限内完成相应的创新任务,如果没有完成便可能遭受惩罚。与探索式创新活动的成果相比,利用式创新活动的成果更容易获得,所需消耗的时间也更少(Danneels,2002)^[8],这与防御型工作焦点的倾向相互契合(Gorman 等,2012)^[46],于是形成防御型工作焦点的个体更愿意表现出利用式创新行为。另一方面,在时间压力下形成促进型工作焦点的个体,主导他们行为的动机是内部动机。对于他们而言,从事创新活动是一项具有“挑战性”的任务,如果能够在期限内完成则会获得诸多积极结果(如成就感、成长甚至是奖励)。因此,他们渴望在期限内通过参与创新活动获得更多的积极结果。与利用式创新活动相比,参与探索式创新活动的风险虽然较大,但收益也更高,这与促进型工作焦点的倾向相互契合,于是形成促进型工作焦点的个体更愿意从事探索式创新活动以追求自身的理想,从而表现出更多的探索式创新行为。总的来说,时间压力会同时引发员工的促进型工作焦点和防御型工作焦点,但是形成促进型工作焦点的个体会表现出探索式创新行为而不是利用式创新行为,形成防御型工作焦点的个体会表现出利用式创新行为而不是探索式创新行为。因此,本文提出如下假设:

H_{2a}:员工的促进型工作焦点在时间压力与员工探索式和利用式创新行为的关系间起到了中介作用。时间压力能够引发员工的促进型工作焦点,进而增加他们的探索式创新行为,减少他们的利用式创新行为。

H_{2b}:员工的防御型工作焦点在时间压力与员工探索式和利用式创新行为的关系间起到了中介作用。时间压力能够引发员工的防御型工作焦点,进而增加他们的利用式创新行为,减少他们的探索式创新行为。

3. 服务型领导的调节作用

Maruping 等(2015)^[23]认为,领导风格是组织内重要的情境因素,能够影响个体对时间压力的感知。服务型领导是一种以员工利益为先,关心并帮助成长与发展的领导风格(Liden 等,2008)^[24]。尽管服务型领导近年来才引起学界的广泛关注,但事实上这种风格的领导者早已在我国传统文化中得以体现,“为人民服务”“雷锋精神”等传统思想都体现了服务型领导的内涵,因此,服务型领导也深受我国员工的喜爱与欢迎(张军伟和龙立荣,2016)^[26]。调节焦点理论指出,工作调节焦点的形成不仅与任务信息有关,还会受到情境因素的影响。领导者的领导风格能够改变员工对任务信息的感知,进而影响员工的工作调节焦点。

服务型领导风格与促进型调节焦点的内涵一致,能够引发员工的促进型工作焦点,避免员工形成防御型工作焦点(Neubert 等,2008)^[27]。如果组织中的领导者频繁展现出服务型领导风格时,他们的行为(如以员工利益为先、关心员工等)会首先向员工传递与成长和发展有关的信息(Liden 等,2008)^[24],员工会认为应对当前的时间压力是自己在成长与发展的道路上需要接受的挑战,于是员工便会形成促进型工作焦点,追求挑战带来的成就。其次,服务型领导在组织内营造出了具有包容、宽恕等特征的工作环境(Liden 等,2014)^[47],员工较少受到惩罚等资源损失的威胁,员工会减少对消极结果的感知和关注,更容易发现时间压力带来的积极结果,于是形

成促进型工作焦点。最后,帮助员工是服务型领导的标志性行为,该行为具有明显的促进型焦点性质(Wu等,2008)^[48]。员工会认为领导者的行为是“合适且正确”的,于是对这类行为进行模仿(Lockwood等,2002)^[49],即便在时间紧迫的情形下,他们也会由于模仿领导者具有促进型焦点性质的行为而形成促进型工作焦点。相反,如果组织中的领导者较少展现出服务型领导风格时,员工首先难以感受到组织对自身成长与发展的关注,并认为在时间期限内完成任务是自己必须履行的义务,逐渐形成了防御型工作焦点。其次,员工会发现如果不能完成任务将会受到严厉的惩罚,于是增加对消极结果的关注,形成防御型工作焦点。最后,组织内的领导者由于极少表现出具有促进型焦点性质的行为,员工会认为在时间压力下,组织并不鼓励这类行为,于是他们便会减少对该类型行为的关注与模仿,难以形成促进型工作焦点。因此,当组织内的领导者频繁展现服务型领导风格时,员工在时间压力下更容易形成促进型工作焦点;而当组织内的领导较少展现服务型领导风格时,员工在时间压力下更容易形成防御型工作焦点。因此,本文提出如下假设:

H_{3a}:服务型领导正向调节时间压力与促进型工作焦点之间的关系。服务型领导程度越高,时间压力对员工的促进型工作焦点的正向影响越强。

H_{3b}:服务型领导负向调节时间压力与防御型工作焦点之间的关系。服务型领导程度越高,时间压力对员工的防御型工作焦点的正向影响越弱。

根据前文中提出的假设,本研究进一步推断服务型领导能够调节促进型工作焦点与防御型工作焦点的中介作用。具体而言,当领导者频繁地展现出服务型领导风格时,员工更容易发现环境中的积极信息。此时,员工会感受到时间压力中的积极成分,例如,在期限内完成任务是一件具有挑战性的事,对于自身的成长与发展而言十分重要。于是,员工在时间压力下工作时,便会将注意力放到追求积极结果上,形成了促进型工作焦点。在个体形成促进型工作焦点后,他们更愿意追求难度高、风险大的挑战,选择参与探索式创新活动并表现出探索式创新行为。相反,当领导者较少表现出服务型领导风格时,员工难以感受到环境中的积极信息,反而对环境中的消极信息更加敏感。此时,员工容易发现时间压力产生的消极结果,例如,不按时完成工作便会受到惩罚。于是,员工便会将注意力集中在避免消极结果上,形成了防御型工作焦点。在个体形成防御型工作焦点后,他们倾向于接受难度低、风险小的任务,选择参与利用式创新活动并表现出利用式创新行为。服务型领导通过影响员工对时间压力的感知,改变了员工形成的工作调节焦点,进一步影响了他们的创新行为。因此,本文提出如下假设:

H₄:服务型领导分别调节了促进型和防御型工作焦点在时间压力与员工探索式和利用式创新行为之间的中介作用。当企业内的服务型领导程度高时,促进型工作焦点的作用路径更强;相反,当企业的服务型领导程度低时,防御型工作焦点的作用路径更强。

本研究的理论模型如图1所示。

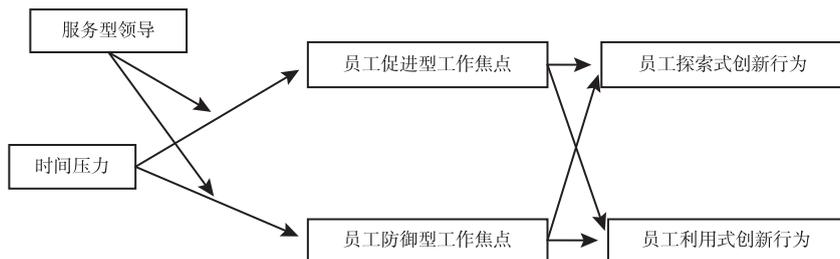


图1 本文的理论模型

资料来源:本文绘制

三、研究方法

1. 样本选取与数据收集

本研究的样本主要来源安徽省和江苏省内 14 家制造业企业和 IT 企业中从事创新活动的相关人员,包括研发人员、设计人员、营销人员等,全部问卷均由员工进行自我汇报。数据的收集过程受到对方企业人力资源部门的帮助,随机选取了参与企业创新活动的 420 名员工,先后进行三次问卷的发放与收集,每次间隔 4 周。第一阶段收集了控制变量、时间压力和服务型领导的问卷,共发出 420 份问卷,收回 353 份;第二阶段收集了工作调节焦点问卷,针对参与过第一次参与调研的员工发放问卷,收回 296 份;第三阶段收集了探索式创新行为和利用式创新行为的问卷,针对同时参加过前两次调研的员工发放问卷,收回 266 份。剔除了中途离职或变更工作类型以及规律性填写问卷的样本后,最终获得 258 份有效问卷,有效问卷率为 61.43%。其中,女性员工占总人数的 36%;未婚人数占总人数的 65.9%;获得本科及以上学历的员工占总人数的 69.8%;全部样本的平均年龄为 28.22 岁;平均工作年限为 4.98 年。

2. 变量测量

通过对现有研究进行梳理后,本研究整理了所需使用的成熟量表,并在此基础上通过翻译-回译过程,进行问卷的编写。在完成初始问卷后,邀请了 14 位正在从事与创新有关工作的企业员工和管理学专业的研究生进行预调研,并根据他们的反馈意见对问卷进行修缮,避免条目表达不清晰导致的测量失准。由于本研究的问卷均由员工进行自我汇报,为了避免共同方法偏差的影响,本研究采用了三阶段的调研方法,并要求参与调查的员工留下手机尾号的后四位以便在三次调研结果中建立关联。问卷均采用五点里克特方法计分,1 表示非常不同意,5 表示非常同意。

(1)时间压力。时间压力采用了 Amabile 等(1996)^[3]开发的量表,共 5 个题项,代表性题目为“我觉得时间非常紧迫”“在极其有限的时间内,我有太多事情要做”等。在本研究中的信度系数为 0.885。

(2)服务型领导。服务型领导采用了 Liden 等(2008)^[24]开发的量表,共 7 个题项,代表性题目为“如果我在工作中犯错了,我的领导者会告知我”“我的领导者将我的职业生涯发展放在重要的位置”等。在本研究中的信度系数为 0.963。

(3)工作调节焦点。工作调节焦点采用了 Wallace 和 Chen(2006)^[21]开发的量表,共 12 个题项,其中促进型工作焦点和防御型工作焦点各 6 个题项,促进型工作焦点的代表性题目为“在工作中,我会完成大量的任务”“我会在工作中用更短的时间完成更多的任务”等;防御型工作焦点的代表性题目为“在工作中我会遵守规则和规定”“在工作中我会履行我的工作职责”等。在本研究中的信度系数分别为 0.917 和 0.930。

(4)探索式创新行为和利用式创新行为。探索式创新行为和利用式创新行为改编自 Jansen 等(2006)^[33]学者开发的对企业内探索式创新活动和利用式创新活动进行评价的主观测量量表。根据 Scott 和 Bruce(1994)^[35]对个体创新行为的测量方式对 Jansen 等(2006)^[33]的量表进行了修改。探索式创新行为和利用式创新行为各 5 个题项,共 10 个题项。探索式创新行为的代表性题目为“我会尝试开发全新的产品或服务”“我会不断利用市场上出现的新机会”;利用式创新的代表性题目为“我会尝试对现有产品或服务流程进行改良”“我会设法降低现有产品和服务的成本”等。在本研究中的信度系数分别为 0.908 和 0.922。

(5)控制变量。为了避免人口统计学特征对个体行为的影响(Parker 等,2006)^[50],本文还将性别、年龄、婚姻状况、教育程度和工作年限作为控制变量纳入研究。现有研究表明,性别和教育程度

会影响员工的创新行为(Janssen,2000^[51];2001^[52]);工作年限也与员工的创新行为有关(Scott和Bruce,1994)^[35]。

四、数据分析与假设检验

1. 效度检验

首先,本文使用验证性因子分析,对变量的区分效度进行检验,结果如表1所示。与其他比较模型相比,6因子模型的各项拟合指标($\chi^2 = 1204.26$, $CFI = 0.95$, $NFI = 0.92$, $Rmse = 0.074$, $Semr = 0.055$)均优于其他比较模型。可以认为本研究测量的全部题项分别对应6个变量,变量之间具有良好的结构效度。其次,本文计算了变量的AVE值来衡量变量的收敛效度。通过计算,各变量的AVE值的范围均处于0.573~0.787,均大于0.5的标准,所测量的变量具有良好的收敛效度。最后,通过对表2给出的变量之间的相关系数以及各变量AVE值的平方根(表2中的对角线)进行分析后发现,各变量AVE值的平方根均大于该变量所处行、列所示的相关系数值。这表明,本研究的变量具有良好的区分效度。

表1 变量的区分效度分析(N=258)

所含因子	χ^2	Df	$\Delta\chi^2/\Delta Df$	CFI	NFI	Rmse	Semr
6因子(TP、PMF、PVF、ERI、EII、SL)	1204.26	510		0.95	0.92	0.074	0.055
5因子(TP、PMF+PVF、ERI、EII、SL)	2505.89	515	260.33**	0.86	0.82	0.142	0.161
4因子(TP、PMF+PVF、ERI+EII、SL)	3527.30	519	258.12**	0.78	0.75	0.182	0.196
1因子(TP+PMF+PVF+ERI+EII+SL)	6007.71	525	320.23**	0.60	0.58	0.256	0.230
7因子(TP、TP、PMF、PVF、ERI、EII、SL、CMV)	1160.36	476	1.29	0.95	0.92	0.074	0.055

注:TP=时间压力,PMF=促进型工作焦点,PVF=防御型工作焦点,ERI=探索式创新行为,EII=利用式创新行为,SL=服务型领导,CMV=共同方法因子;由于篇幅原因,5因子模型和4因子模型均只汇报一种情形,3因子模型和2因子模型并未汇报,但是在全部模型中,6因子模型的拟合效果最佳;*表示 $p < 0.05$,**表示 $p < 0.01$

资料来源:本文整理

2. 共同方法偏差检验

由于本研究使用员工自我汇报获得的数据进行统计检验,尽管通过三阶段调研的方法在一定程度上减少了共同方法偏差的影响,但仍需要进行共同方法偏差检验。参照Podsakoff等(2003)^[53]的方法,本文中的单因子模型拟合效果在全部拟合模型中的最差,6因子模型的拟合效果最佳,且显著优于其他比较模型,可以初步判定本研究并未受到严重的共同方法偏差影响。进一步参照周浩和龙立荣(2004)^[54]的方法,增加一个包含共同方法因子的模型(表3中的7因子模型),与基准模型(6因子模型)相比,7因子模型的 χ^2 减小了43.9,df减少了34,CFI、NFI、Rmse和Semr也发生非常少量的变化(由于篇幅原因,表中并未保留足够的小数,四舍五入后的结果几乎没有变化),7因子模型的拟合优度并未显著增加。因此,可以进一步认为本研究所使用的数据并没有受到严重的共同方法偏差影响。

3. 描述性统计和相关性分析

表2显示了变量的描述性统计和相关性分析结果。时间压力与员工利用式创新行为显著正相关($\beta = 0.470, p < 0.01$),与员工探索式创新行为显著负相关($\beta = -0.244, p < 0.01$);时间压力与员工促进型工作焦点($\beta = 0.226, p < 0.01$)和员工防御型工作焦点($\beta = 0.377, p < 0.01$)均显著正相关;员工促进型工作焦点与员工利用式($\beta = 0.217, p < 0.01$)和探索式创新行为($\beta = 0.218, p <$

0.01)均显著正相关;员工防御型工作焦点与员工利用式创新行为($\beta = 0.343, p < 0.01$)显著正相关,与员工探索式创新行为($\beta = -0.324, p < 0.01$)显著负相关。除了员工促进型工作焦点与员工利用式创新行为的相关关系与理论预期不一致外,其余变量之间的相关关系均满足理论预期,为假设检验提供了初步的支持。

表2 各变量之间的相关关系($N = 258$)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 性别	—										
2 年龄	-0.118	—									
3 婚姻状况	0.022	-0.405**	—								
4 教育程度	-0.058	-0.067	0.014	—							
5 工作年限	-0.066	0.615**	-0.485**	-0.014	—						
6 时间压力	-0.098	-0.066	0.125*	-0.138*	-0.110	0.759					
7 促进型工作焦点	-0.074	0.020	-0.051	0.010	-0.074	0.226**	0.796				
8 防御型工作焦点	-0.054	-0.075	0.141*	-0.053	-0.026	0.377**	-0.034	0.833			
9 利用式创新行为	-0.136*	0.037	0.071	-0.111	0.049	0.470**	0.217**	0.343**	0.841		
10 探索式创新行为	0.039	0.083	-0.002	-0.003	0.019	-0.244**	0.218**	-0.324**	-0.009	0.822	
11 服务型领导	0.023	-0.001	-0.011	0.053	-0.056	0.004	0.174**	-0.145*	-0.104	0.197**	0.888
Mean	1.65	28.22	1.35	2.87	4.98	3.41	3.89	2.68	3.55	4.10	3.47
SD	0.476	6.542	0.473	0.742	3.945	0.877	0.613	0.996	0.803	0.785	0.738

注:*表示 $p < 0.05$,**表示 $p < 0.01$

资料来源:本文整理

4. 假设检验

(1)主效应与中介效应检验。本研究使用回归分析的方法进行假设检验。如表3所示,在控制了性别、年龄等人口特征变量后,时间压力对员工利用式创新行为存在显著的正向影响($\beta = 0.419, p < 0.01$),对员工探索式创新行为存在显著的负向影响($\beta = -0.224, p < 0.01$)。假设 H_{1a} 和假设 H_{1b} 得到了证实。

表3还显示了中介效应的回归分析结果。模型1和模型2表明,时间压力对员工促进型工作焦点($\beta = 0.161, p < 0.01$)和员工防御型工作焦点($\beta = 0.415, p < 0.01$)均存在显著的正向影响。模型4和模型5表明,加入员工促进型和防御型工作焦点后,二者均对员工利用式创新行为产生显著影响($\beta = 0.171, p < 0.05; \beta = 0.149, p < 0.01$),并且时间压力的直接效应仍然显著。因此,可以认为,员工促进型和防御型工作焦点均在时间压力和员工利用式创新行为的关系间起到了部分中介作用。同理,二者在时间压力和员工探索式创新行为的关系间也起到了部分中介作用。但需要注意的是,员工的促进型工作焦点在时间压力和员工利用式创新行为间的中介作用方向与假设 H_{2a} 预期的方向相反。这是因为,个体在工作中形成了促进型工作焦点后,虽然倾向于追求高风险、高收益的目标(Gorman等,2012)^[46],例如探索式创新行为,但参与利用式创新活动同样会带来收

益,个体可能并不会为了追求高收益而放弃其他可能的收益,于是即便个体形成了促进型工作焦点,他们也会从事利用式创新活动并表现利用式创新行为来获取潜在收益。表3的下半部分显示了 Bootstrap 检验的结果,该结果进一步表明员工的促进型和防御型工作焦点分别在时间压力与利用式和探索式创新行为的关系存在的中介作用(间接效应置信区间不含0)。据此,本研究的假设 H_{2a}得到了部分验证,而假设 H_{2b}得到了验证。

表3 直接效应与中介效应的回归分析表(N=258)

因变量	PMF		PVF		EII			ERI	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	
性别	-0.061	-0.047	-0.146	-0.136	-0.139	0.038	0.061	0.028	
年龄	0.008	-0.012	0.001	0.000	0.003	0.015	0.012	0.012	
婚姻状况	-0.161	0.256	0.138	0.166	0.100	0.085	0.146	0.140	
教育程度	0.037	-0.012	-0.055	-0.062	-0.053	-0.032	-0.045	-0.034	
工作年限	-0.025	0.030	0.026	0.030	0.021	-0.012	-0.002	-0.005	
TP	0.161 **	0.415 **	0.419 **	0.391 **	0.357 **	-0.224 **	-0.285 **	-0.134 *	
PMF				0.171 *			0.377 **		
PVF					0.149 **			-0.216 **	
调整 R ²	0.054 **	0.140 **	0.227 **	0.240 *	0.253 **	0.049 **	0.127 **	0.110 **	
ΔR ²				0.013	0.026		0.078	0.061	
F	3.428 **	7.948 **	13.575 **	12.605 **	13.456 **	3.200 **	6.352 **	5.523 **	

EII

PMF	效应值	SE	Boot 95% CI	PVF	效应值	SE	Boot 95% CI
直接效应	0.392	0.052	[0.288, 0.495]	直接效应	0.357	0.054	[0.250, 0.464]
间接效应	0.028	0.016	[0.005, 0.070]	间接效应	0.062	0.028	[0.016, 0.126]

ERI

PMF	效应值	SE	Boot 95% CI	PVF	效应值	SE	Boot 95% CI
直接效应	-0.285	0.055	[-0.393, -0.176]	直接效应	-0.143	0.058	[-0.249, -0.020]
间接效应	0.061	0.024	[0.021, 0.118]	间接效应	-0.090	0.028	[-0.154, -0.043]

注:TP=时间压力,PMF=员工促进型工作焦点,PVF=员工防御型工作焦点,ERI=员工探索式创新行为,EII=员工利用式创新行为;*表示 p<0.05,**表示 p<0.01

资料来源:本文整理

(2)调节效应和被调节的中介效应检验。表4显示了服务型领导调节作用的检验结果。与模型9相比,模型10加入的时间压力和服务型领导交互项对员工促进型工作焦点存在显著正向影响(β=0.124,p<0.05),说明服务型领导在时间压力与员工促进型工作焦点关系间的正向调节作用存在。同理,服务型领导在时间压力与员工防御型工作焦点关系间的负向调节作用也存在(β=-0.240,p<0.01)。为了进一步说明调节作用,本研究绘制了图2所示的调节效应图,并进行了简单斜率检验。图2表明,当服务型领导程度较低时,时间压力对员工促进型工作焦点的正向影响更弱,对员工防御型工作焦点的正向影响更强;当服务型领导程度较高时,时间压力对员工促进型工作焦点的正向影响更强,对员工防御型工作焦点的正向影响更弱。此外,简单斜率检验表明,当服务型领导程度较低时,时间压力将无法引发员工的促进型工作焦点(β=0.053,p>0.05),同时员工更容易形成防御型工作焦点(β=0.625,p<0.01);相反,当服务型领导程度较高时,时间压力对促进型工作焦点的正向影响变强(β=0.236,p<0.01),而对防御型工作焦点的正向影响变弱

($\beta = 0.268, p < 0.01$)。随着服务型领导程度的提升,时间压力对员工促进型工作焦点的正向影响显著地增加了($\beta = 0.183, p < 0.05$),对员工防御型工作焦点的正向影响显著地减少了($\beta = 0.355, p < 0.01$)。因此,本研究的假设 H_{3a} 和假设 H_{3b} 得到了证实。

表 4 调节效应的回归分析表 ($N = 258$)

因变量	PMF	PVF		
	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
性别	-0.067	-0.074	-0.039	-0.026
年龄	0.007	0.006	-0.011	-0.010
婚姻状况	-0.152	-0.142	0.244	0.224
工作年限	0.029	0.024	-0.001	0.008
教育程度	-0.022	-0.023	0.027	0.028
TP	0.159 **	0.145 **	0.417 **	0.446 **
SL	0.136 *	0.159 **	-0.188 *	-0.232 **
TP * SL		0.124 *		-0.240 **
调整 R^2	0.077 **	0.090 *	0.156 **	0.175 **
ΔR^2	0.071	0.026	0.143	0.019
F	4.065 **	4.158 **	7.778 **	7.832 **

简单斜率检验				
SL	TP→PMF	SE	TP→PVF	SE
高	0.236 **	0.056	0.270 **	0.085
低	0.053	0.065	0.625 **	0.101
Diff	0.183 *	0.086	-0.355 **	0.132

注:TP = 时间压力, PMF = 员工促进型工作焦点, PVF = 员工防御型工作焦点, SL = 服务型领导, Diff = 差异值; * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$

资料来源:本文整理

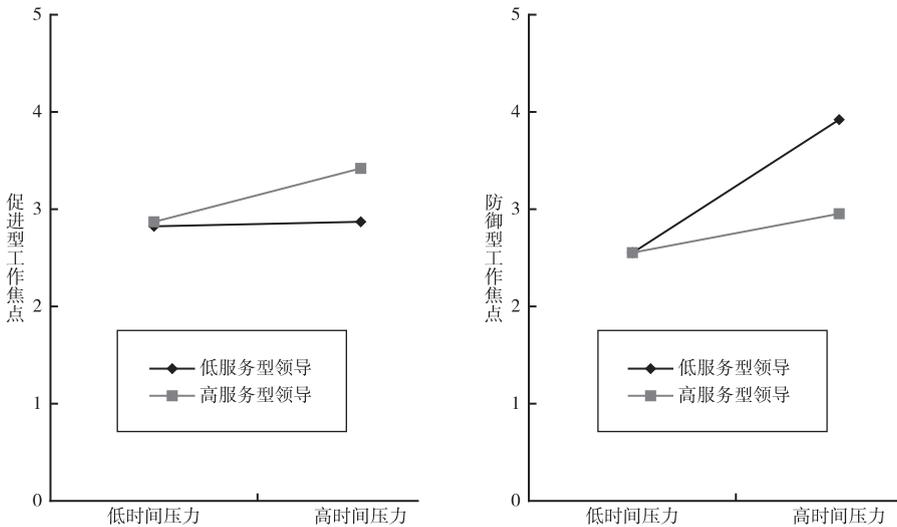


图 2 服务型领导的调节效应

资料来源:本文绘制

进一步的,表5显示了使用 Bootstrap 方法进行被调节的中介效应检验结果。当服务型领导程度较低时,员工促进型工作焦点的中介作用不再显著(置信区间包含0),但员工防御型工作焦点的中介作用仍然显著(置信区间不包含0);当服务型领导程度较高时,员工促进型和防御型工作焦点的中介作用均显著。随着服务型领导水平的提升,员工促进型工作焦点的中介作用显著增强($\beta = 0.035, 95\% CI[0.003, 0.088]$; $\beta = 0.061, 95\% CI[0.002, 0.142]$),而员工防御型工作焦点的中介作用显著减弱($\beta = -0.055, 95\% CI[-0.150, -0.013]$; $\beta = 0.067, 95\% CI[0.018, 0.164]$)。因此,员工促进型工作焦点的中介作用受到服务型领导显著的正向调节,员工防御型工作焦点的中介作用受到服务型领导显著地负向调节。据此,假设 H₄ 得到验证。

表5 被调节的中介效应 Bootstrap 分析表(N = 258)

EII						
SL	PMF 间接效应	SE	Boot 95% CI	PVF 间接效应	SE	Boot 95% CI
高	0.045	0.022	[0.012, 0.100]	0.042	0.023	[0.009, 0.101]
低	0.010	0.016	[-0.007, 0.055]	0.097	0.041	[0.031, 0.191]
Difference	0.035	0.022	[0.003, 0.088]	-0.055	0.032	[-0.150, -0.013]
ERI						
SL	PMF 间接效应	SE	Boot 95% CI	PVF 间接效应	SE	Boot 95% CI
高	0.079	0.028	[0.033, 0.143]	-0.051	0.024	[-0.116, -0.015]
低	0.018	0.025	[-0.024, 0.078]	-0.118	0.040	[-0.214, -0.053]
Difference	0.061	0.035	[0.002, 0.142]	0.067	0.035	[0.018, 0.164]

注:PMF = 员工促进型工作焦点,PVF = 员工防御型工作焦点,SL = 服务型领导,ERI = 探索式创新行为,EII = 利用式创新行为资料来源:本文整理

五、结论与讨论

1. 研究结论

在“加快创新”的背景下,从事创新活动的员工经历了更普遍的时间压力,如何增加员工在时间压力下的创造力和创新行为是实践界和研究界关注的重点问题(Zhou 和 Hoever, 2014)^[55]。近年来,我国新颖程度较低的实用新型专利和外观设计保持了较高的增速,而新颖程度较高的发明专利增速十分缓慢,同时,国家技术发明奖及国家科学技术进步奖两大技术创新奖项的授予数均出现了下滑趋势。受到上述现象的启发,本研究在区分了个体层面探索式创新行为和利用式创新行为的基础上,首先,提出并证实了时间压力对员工利用式创新行为存在促进作用,而对员工探索式创新行为存在抑制作用。其次,验证了员工促进型和防御型工作焦点分别在时间压力与两类创新行为之间的中介作用,尤其是在时间压力与员工探索式创新行为的关系间,二者起到了竞争性中介作用。最后,发现了服务型领导对时间压力和两类工作调节焦点间的关系存在调节作用并进一步调节了两类工作调节焦点的中介作用。

2. 理论贡献

本研究的理论意义主要体现在两个方面。一方面,以往关于时间压力与创新行为之间关系的研究结论形成了诸多争议,大多数学者都将创新行为视为单一维度的变量进行研究(Amabile 等, 1996^[3]; Ohly 和 Fritz, 2010^[4]; 张敏, 2012^[16]),并且缺乏对中介机制的关注(Baer 和 Oldham, 2006^[5]; 张敏, 2012^[16])。本文从上述两个角度对时间压力与创新行为之间的关系进行论述,在区分不同类型创新行为的基础上,率先证实了时间压力对不同类型创新行为的差异化影响,并且验证

了促进型工作焦点和防御型工作焦点在时间压力与两类创新行为关系间的中介作用,尤其在时间压力与探索式创新行为的关系间起到了竞争性中介作用。该研究结论对时间压力与创新行为关系间的争论做出了解释,突破了以往研究将创新行为视为单一维度变量的局限,填补了对时间压力作用机制关注的不足,为解决时间压力“双刃剑”效应提供了可供参考的新研究视角,丰富了创新行为的理论研究内涵,拓展了调节焦点理论在时间压力领域内的应用。另一方面,立足于本土化情境,证实了服务型领导对时间压力影响效果的调节作用。服务型领导虽然是近年来才引起学界和实践界关注的领导风格,但是服务型领导已在我国文化中得到体现,并且深受我国员工的喜爱(张军伟和龙立荣,2016)^[26]。但是,现有研究几乎全部聚焦在服务型领导的主效应以及作用机制上,忽视了服务型领导的调节作用(Liden等,2008^[24];Neubert等,2008^[27])。本文证实了服务型领导有助于员工在时间压力下形成促进型工作焦点,并产生更多探索式创新行为和利用式创新行为,进一步明确了时间压力在何种情况下更能产生积极作用,拓宽了服务型领导的理论内涵。

3. 实践启示

本研究结论对我国企业和员工应对时间压力具有十分重要的意义。首先,企业和管理者向员工施加时间压力时,要考虑希望实现的创新成果。缩短时间期限的方法能够增加员工的利用式创新行为,并形成有利于短期盈利的创新成果,但同时也会抑制员工的探索式创新行为,不利于企业的成长与发展。企业需要兼顾两种类型的创新活动,可以采用组合式创新周期,将长短不同时间期限进行组合,既保证员工可以“十年磨一剑”,又督促员工不要浪费时间,确保企业短期盈利。其次,企业和管理者要注意员工在工作中的工作焦点。员工在时间压力下如果形成促进型工作焦点,则会产生更多积极结果。企业和管理者可以通过营造互助、包容型的组织氛围,或者在制定激励政策时增加对探索式创新行为的奖励,减少对创新失败的惩罚等方式,避免员工形成防御型工作焦点,引导他们形成促进型工作焦点,同时激发他们两类不同的创新行为。最后,企业要选拔和培养具有服务型领导风格的管理者。一方面,企业在选拔管理者时,应当考虑具有服务型领导特质的管理者,例如,对候选人进行调查,让员工选择最常关心他人、帮助他人的候选人。另一方面,企业要对管理者进行培训,提高他们关心下属、帮助下属、照顾下属情绪等方面的能力,从而提升他们的服务型领导风格。

4. 研究局限与展望

首先,虽然本研究采用三阶段调研的方法来控制共同方法偏差的影响,但是并没有从多个来源收集问卷,并且本研究中涉及的服务型领导也可以定义为群体层面的变量。因此,在未来的研究中,有必要将问卷区分为领导问卷和员工问卷,在控制共同方法偏差的同时,构建多层线性模型进行分析,以提高结论的可靠性。其次,本研究只关注了工作领域的时间压力,而非工作领域的时间压力也可能会影响到工作表现。因此,在未来的研究中,将尝试对工作领域和非工作领域内的时间压力以及二者的交叉溢出作用同时进行探讨。最后,本研究虽然关注了改变时间压力作用路径的边界条件,但是调节焦点理论指出,任务特征、个体特征、情境因素都是改变工作调节焦点的前因。因此,在未来的研究,将尝试构建更加全面的研究模型,包含三重交互作用及双重路径作用。这有利于进一步探析时间压力的影响过程和边界条件。

参考文献

- [1] Brown, S. L., and K. M. Eisenhardt. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42, (1): 1-34.
- [2] Atuahenegima, K. Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation[J]. *Journal of Marketing*, 2006, 23, (3): 289-291.
- [3] Amabile, T. M., R. Conti, and H. Coon, et al. Assessing the Work Environment for Creativity[J]. *Academy of Management Journal*,

1996,39,(5):1154-1184.

[4] Ohly, S., and C. Fritz. Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity, and Proactive Behavior: A Multi-Level Study [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31, (4): 543-565.

[5] Baer, M., and G. R. Oldham. The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (4): 963-970.

[6] Rasulzada, F., and I. Dackert. Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors [J]. *Creativity Research Journal*, 2009, 21, (2-3): 191-198.

[7] Shalley, C. E., J. Zhou, and G. R. Oldham. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here? [J]. *Journal of Management*, 2004, 30, (6): 933-958.

[8] Danneels, E. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23, (12): 1095-1121.

[9] 中华人民共和国国家知识产权局. 专利统计年报 2016 [R]. <http://www.sipo.gov.cn/docs/20180226104343714200.pdf>.

[10] He, Z. L., and P. K. Wong. Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis [J]. *Organization Science*, 2004, 15, (4): 481-494.

[11] Madjar, N., E. Greenberg, and Z. Chen. Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity and Routine, Noncreative Performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96, (4): 730-43.

[12] Yuan, F., and R. W. Woodman. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (2): 323-342.

[13] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型 [J]. *北京: 经济管理*, 2016, (4): 93-103.

[14] Gilson, L. L., and N. Madjar. Radical and Incremental Creativity: Antecedents and Processes [J]. *Psychology of Aesthetics Creativity & The Arts*, 2011, 5, (1): 21-28.

[15] Webster, J. R., T. A. Beehr, and K. Love. Extending the Challenge-Hindrance Model of Occupational Stress: The Role of Appraisal [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79, (2): 505-516.

[16] 张敏. 任务紧迫性下项目创新行为实验研究——基于情绪的调节作用 [J]. *北京: 科学学研究*, 2012, (10): 1593-1600.

[17] 马永远. 新产品开发团队时间压力、自省性与创新绩效 [J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2015, (2): 139-148.

[18] 刘新梅, 张新星, 崔天恒. 时间压力与创造力的关系研究——时间领导的跨层调节作用 [J]. *上海: 研究与发展管理*, 2017, (5): 13-21.

[19] Brockner, J., and E. T. Higgins. Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work [J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2001, 86, (1): 35-66.

[20] Higgins, E. T. Beyond Pleasure and Pain [J]. *American Psychologist*, 1997, 52, (12): 1280-300.

[21] Wallace, C., and G. Chen. A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-Regulation, and Performance [J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59, (3): 529-557.

[22] Karau, S. J., and J. R. Kelly. The Effects of Time Scarcity and Time Abundance on Group Performance Quality and Interaction Process [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1992, 28, (6): 542-571.

[23] Maruping, L. M., V. Venkatesh, and S. M. B. Thatcher, et al. Folding Under Pressure or Rising to The Occasion? Perceived Time Pressure and the Moderating Role of Team Temporal Leadership [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (5): 1313-1333.

[24] Liden, R. C., S. J. Wayne, H. Zhao, and et al. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment [J]. *Leadership Quarterly*, 2008, 19, (2): 161-177.

[25] 高中华, 赵晨. 服务型领导如何唤醒下属的组织公民行为? ——社会认同理论的分析 [J]. *北京: 经济管理*, 2014, (6): 147-157.

[26] 张军伟, 龙立荣. 服务型领导对员工人际公民行为的影响: 宽恕氛围与中庸思维的作用 [J]. *杭州: 管理工程学报*, 2016, (1): 43-51.

[27] Neubert, M. J., K. M. Kacmar, and D. S. Carlson, et al. Regulatory Focus as A Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, (6): 1220-1233.

[28] 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]. *北京: 经济管理*, 2018, (11): 90-105.

[29] Teuchmann, K., P. Totterdell, and S. K. Parker. Rushed, Unhappy, and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood, and Emotional Exhaustion in A Group of Accountants [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1999, 4, (1): 37-54.

[30] Widmer, P. S., N. K. Semmer, and W. Kälin et al. The Ambivalence of Challenge Stressors: Time Pressure Associated with Both

Negative and Positive Well-Being [J]. *Journal of Vocational Behavior*,2012,80,(2):422-433.

- [31] Andrews, F. M. ,and G. F. Farris. Time Pressure and Performance of Scientists and Engineers: A Five-Year Panel Study [J]. *Organizational Behavior & Human Performance*,1971,8,(2):185-200.
- [32] Benner, M. J. ,and M. Tushman. Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries [J]. *Administrative Science Quarterly*,2002,47,(47):676-707.
- [33] Jansen, J. J. P. , F. A. J. V. D. Bosch, and H. W. Volberda. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators [J]. *Management Science*,2006,52,(11):1661-1674.
- [34] 王建平, 吴晓云. 制造企业知识搜寻对渐进式和突破式创新的作用机制 [J]. *北京: 经济管理*,2017,(12):60-74.
- [35] Scott, S. G. ,and R. A. Bruce. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace [J]. *Academy of Management Journal*,1994,37,(3):580-607.
- [36] Taylor, A. ,and H. R. Greve. Superman or the Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams [J]. *Academy of Management Journal*,2006,49,(4):723-740.
- [37] Baer, M. Putting Creativity To Work; The Implementation of Creative Ideas in Organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 2012,55,(5):1102-1119.
- [38] Hobfoll, S. E. Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress [J]. *Am Psychol*,1989,44,(3):513.
- [39] Kelly, J. R. ,and T. J. Loving. Time Pressure and Group Performance: Exploring Underlying Processes in the Attentional Focus Model [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*,2004,40,(2):185-198.
- [40] Eatough, E. M. ,C. H. Chang, and S. A. Miloslavic, et al. Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*,2011,96,(3):619-632.
- [41] Quintana-García, C. , and C. A. Benavides-Velasco. Innovative Competence, Exploration and Exploitation: The Influence of Technological Diversification [J]. *Research Policy*,2008,37,(3):492-507.
- [42] Lam, S. Y. What Kind of Assumptions Need to be Realistic and How to Test Them: A Response to Tsang (2006) [J]. *Strategic Management Journal*,2010,31,(6):679-687.
- [43] Wallace, J. C. , P. D. Johnson, and M. L. Frazier. An Examination of The Factorial, Construct, and Predictive Validity and Utility of The Regulatory Focus At Work Scale [J]. *Journal of Organizational Behavior*,2009,30,(6):805-831.
- [44] Kark, R. , T. Katz-Navon, and M. Delegach. The Dual Effects of Leading for Safety: The Mediating Role of Employee Regulatory Focus [J]. *Journal of Applied Psychology*,2015,100,(5):1332-1348.
- [45] Lanaj, K. , C. H. Chang, R. E. Johnson. Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis [J]. *Psychological Bulletin*,2012,138,(5):998-1034.
- [46] Gorman, C. A. , J. P. Meriac, and B. L. Overstreet, et al. A Meta-Analysis of the Regulatory Focus Nomological Network: Work-Related Antecedents and Consequences [J]. *Journal of Vocational Behavior*,2012,80,(1):160-172.
- [47] Liden, R. C. , S. J. Wayne, and C. Liao, et al. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance [J]. *Academy of Management Journal*,2014,57,(5):1434-1452.
- [48] Wu, C. , J. S. McMullen, and M. J. Neubert, et al. The Influence of Leader Regulatory Focus on Employee Creativity [J]. *Journal of Business Venturing*,2008,23,(5):587-602.
- [49] Lockwood, P. , C. H. Jordan, and Z. Kunda. Motivation By Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us [J]. *J Pers Soc Psychol*,2002,83,(4):854-864.
- [50] Parker, S. K. , H. M. Williams, and N. Turner. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work [J]. *Journal of Applied Psychology*,2006,91,(3):636-652.
- [51] Janssen, O. Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour [J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*,2000,73,(3):287-302.
- [52] Janssen, O. Fairness Perceptions As a Moderator in the Curvilinear Relationships Between Job Demands, and Job Performance and Job Dissatisfaction [J]. *Academy of Management Journal*,2001,44,(5):1039-1050.
- [53] Podsakoff, P. M. , S. B. Mackenzie, and J. Y. Lee, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*,2003,88,(5):879-903.
- [54] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法 [J]. *北京: 心理科学进展*,2004,(6):942-942.
- [55] Zhou, J. ,and I. J. Hoever. Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection [J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2014,1,(1):333-359.

An Analysis of the Effect of Time Pressure at Work on Employees' Ambidextrous Innovative Behavior

SONG Kun-tai, ZHANG Zheng-tang, ZHAO Li-jing

(School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: Innovation is a problem that contemporary enterprises must face in a dynamic environment, and also an important source for building core competitiveness of enterprises. Employees as the main body of innovation activities, their innovative behavior is the key factor of enterprise's innovation performance. In recent years, China has entered a new period. Under the requirement of "accelerating innovation", more enterprises and employees have experienced greater time pressure. Time pressure at work is inevitable problem, however the relationship between time pressure and innovation is still in controversy. Therefore, it's critical for organizations to understand whether time pressure promote or inhibit employees' innovative behavior. As scholars divide the types of corporate innovation activities, employees' innovative behaviors can also be divided into different types. This division is supported in enterprise practice. For example, the China Statistical Yearbook pointed out utility model patents and design patents which are lower degree of novelty accounted for 80% of patent applications in 2016, while invention patents which is higher degree of novelty accounted for only 20% of patent applications. According to this view, this paper divide individual innovative behavior into exploratory innovative behavior and exploitative innovative behavior. Based on the Attentional Focus Theory and Regulatory Focus Theory, this paper investigated the relationship between time pressure and employees' exploratory innovative behavior and exploitative innovative behavior, and the mediation effect of work regulatory focus as well as the moderation effect of servant leadership.

This research proposes hypotheses on the influence mechanism of time pressure on employees' exploratory and exploitative innovative behavior. Using data collected from 258 employees in Anhui and Jiangsu province, which conducted by 3-way design, this paper examined the hypotheses. The empirical results showed that (1) time pressure promotes employees' exploitative innovative behavior and prohibits their exploratory innovative behavior, (2) promotion and prevention work regulatory focus both partially mediates the relationship between time pressure and exploratory innovative behavior and exploitative innovative behavior, (3) servant leadership has a positive moderating effect on the relationship between time pressure and promotion work regulatory focus but a negative moderating effect on the relationship between time pressure and prevention work regulatory focus, and then moderates the mediating role of promotion work regulatory focus and prevention work regulatory focus. That is to say, servant leadership reinforces the mediating role of promotion work regulatory focus and attenuates the mediating role of prevention work regulatory focus.

This paper made three contributions to as follows: (1) this study integrates the previous research on the debate between time pressure and innovative behavior, and takes the first place to prove the different influence of time pressure on exploratory innovative behaviors and exploitative innovative behavior. (2) The mediating mechanism between time pressure and innovative behavior has been rarely discussed, based on the regulatory focus theory, the work regulatory focus is first introduced and discussed as the mediating mechanism. (3) The moderating role of servant leadership is examined to accumulate evidence for exploring the boundary conditions of the influence of time pressure.

There are also some managerial implications: (1) Managers should view time pressure dialectically and consider what kind of innovation they hope to achieve when putting time pressure on employees. (2) Managers should pay more attentions to employees' work regulatory focus, and attempt to expand the scope of their attention, in order to guide them to form the promotion work regulatory focus. (3) Organizations should select and cultivate managers with servant leadership style.

Key Words: time pressure; exploratory innovative behavior; exploitative innovative behavior; work regulatory focus; servant leadership

JEL Classification: M12, D91

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.05.005

(责任编辑:张任之)