

企业导师指导如何激发徒弟创新

——基于认知和情感的双路径机制研究

魏翔宇 于广涛

(中央财经大学商学院,北京 100081)



内容提要:面对复杂多变的商业环境,创新对于企业的重要性不言而喻,员工创新是推动企业创新的根本动力。企业导师制作为流行的人才培养制度,能否促进员工的创新行为,又是如何推动员工创新的?基于认知—情感个性系统理论,本研究探讨了导师指导对徒弟创新行为的影响以及创造力自我效能感和积极情感在其中的作用。通过对两阶段收集的261份有效数据进行统计分析发现:导师指导能显著影响徒弟的创新行为;徒弟被激发的创造力自我效能感和积极情感在导师指导与创新行为之间起双中介作用;创造力自我效能感和积极情感具有相互替代效应,创造力自我效能感负向调节了情感路径中积极情感的间接效应,积极情感负向调节了认知路径中创造力自我效能感的间接效应。本研究揭示的导师指导对徒弟创新行为的双路径影响机制,能够增进人们对导师与徒弟的复杂互动过程的理解,并为企业激发员工创新提供了理论指导。

关键词:导师指导 创造力自我效能感 积极情感 创新行为

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)02—0123—16

一、引言

在新技术突飞猛进、新产品日新月异、市场竞争日趋激烈的今天,创新是引领发展的第一动力,也是实现经济繁荣的必由之路。习近平总书记在企业家座谈会上指出,“企业要勇于创新,做创新发展的探索者、组织者和引领者”^①。员工作为企业创新活动的主体(宋锷泰等,2019)^[1],是推动企业创新创造的主力军。员工创新行为是指员工在工作中产生新想法并有可能将其转化为新产品的行为(Scott和Bruce,1994)^[2],是使企业在动态商业环境中获得成功的重要资产(Yuan和Woodman,2010)^[3]。企业的诸多创新思想源于员工,在一定程度上员工的创新能力代表了企业的创新水平(曲如杰等,2019)^[4]。因此,如何在企业内部激发员工创新成为学术界和实务界共同关注的重点(张丽华等,2016^[5];Bos-Nehles等,2017^[6])。

创新是一种活的知识,活的知识存在于人际关系中,有效的人际互动利于激发和保持员工的创新能力(Wasserma和Faust,1995)^[7]。如何在企业内部激发更多的创新观念和创新行为,提升员工的创新能力?导师制被认为是一种有效的解决方案(Bang和Reio,2017^[8];Thundiyl等,2016^[9]),被越来越多的企业应用到新员工培养、高管梯队建设和人力资本提升中(陈诚和文鹏,2011)^[10]。

收稿日期:2020-10-20

作者简介:魏翔宇,女,博士研究生,研究方向是组织行为与人力资源管理,电子邮箱:wxyufe66@163.com;于广涛,男,教授,理学博士,研究领域是个体心智、人际动力与组织发展,电子邮箱:yugtsd@163.com。通讯作者:于广涛。

①习近平:在企业家座谈会上的讲话,http://www.xinhuanet.com/politics/leaders/2020-07/21/c_1126267575.htm(2020年7月21日)。

例如,华为、阿里巴巴、海底捞、字节跳动等公司均为员工建立了系统化的导师计划。师徒关系被认为是一种以发展为导向的人际关系,通常建立在经验丰富的资深的个体(即导师,mentor)和缺少经验的资浅的个体(即徒弟,protégé)之间(Kram,1985)^[11]。导师除了关注对徒弟的职业技能和职业发展的指导,还会对徒弟的社会心理方面提供支持和帮助,并提供一种角色榜样(Ragins和Scandura,1999)^[12]。已有研究主要聚焦于导师指导对徒弟的职业发展、工作绩效和情感方面的影响(徐洁和梁建,2015^[13];Pan等,2011^[14];Van Vianen等,2018^[15];Allen等,2017^[16];Eby和Robertson,2020^[17]),近几年有学者开始探讨导师指导对员工创新的影响及其影响机制,例如导师指导可以通过激发徒弟的工作活力、关系能量和心理安全感等促进员工创新能力的提升(王凯和韩翼,2018^[18];叶龙等,2019^[19];Hu等,2020^[20]),但这些研究主要是从认知或情感的单一路径出发研究导师指导对徒弟创新行为的影响,未能有效地揭示师徒复杂的互动过程及其内在的影响机制。

个体是理性与感性相结合的有机体(胡文安和罗瑾琰,2020)^[21],行为则是认知和情感的复杂交互后的反应(Mischel和Shoda,1995^[22];Mischel和Shoda,1998^[23])。因此,本研究试图基于Mischel和Shoda(1995)^[22]提出的认知—情感个性系统理论(cognitive-affective personality system,CAPS),建立认知和情感双路径来探究导师指导对徒弟创新行为的影响机制:首先,探讨创造力自我效能感和积极情感在导师指导对徒弟创新行为影响机制中扮演的双中介作用;其次,在认知单元和情感单元发生交互作用的情况下,考察导师指导影响徒弟创新行为的认知路径和情感路径是否会发生变化。本研究的预期理论贡献包括:第一,基于CAPS理论,探究导师指导影响徒弟创新行为的双中介作用机制,把CAPS理论扩展应用到人际互动情景中,为导师指导领域提供新的理论视角;第二,构建了导师指导影响徒弟创新行为过程中的认知与情感的双路径以及两者之间的交互作用模型,为深入揭示动态情境中员工创新行为提供了整合性解释。导师制作为组织与人力资源管理一个重要的研究领域和实践措施,本研究的结论有利于促进人们对师徒互动过程的理解,帮助企业更好地利用导师制激发员工创新行为、提升企业创新能力,从而促进企业的高质量发展。

二、理论基础和研究假设

1. 认知—情感个性系统理论

认知—情感个性系统理论(CAPS)是Mischel等提出的一个个性理论,用于解释人的行为跨时间和跨情境的一致性(Mischel和Shoda,1995^[22];Mischel和Shoda,1998^[23];Mischel,2004^[24];Shoda等,2002^[25])。CAPS认为,个性是一个认知—情感加工系统,包括一系列的心理表征,即各种相互联系、相互交织的认知—情感单元(cognitive-affective units,CAUs),主要由编码、预期和信念、情感、目标和价值、能力和自我调节计划组成。CAPS既强调情境对人的行为的影响,也强调人的内在的社会和情感加工过程的影响,是一系列的认知—情感单元中介了从情境到行为反应的过程。

CAPS把人在某种情境中的行为反应划分为两个过程:一个是编码过程(encoding process);另一个是行为生成过程(behavior generation process)。情境的特征会激发个体一系列的内部反应,包括对这些特征的先前经验的认知和情感上的反应(Mischel,1973)^[26],即个体体验到的情境特征激活自身某些特定的认知—情感单元,这一过程称为对情境信息的编码过程。在人的个性系统中,各种认知—情感单元并不是孤立的、静态的组成部分。一方面,情感反应依赖于认知结构,通过认知结构来解释和标记情感反应;另一方面,情感反应也可能会直接迅速触发密切相关的认知和行为。因此,编码阶段激活的认知—情感单元又会进一步激活相关联的其他认知—情感单元,彼此之间产

生动态交互、相互影响,最终激活具体的计划、策略和相应的行为,这一过程称为行为生成过程(Mischel和Shoda,1995)^[22]。

CAPS揭示了从情境到行为的一系列内在过程,最终产生的行为既取决于情境特征,也取决于被激活的认知和情感网络的组织(Mendoza-Denton等,1997)^[27],而人的社会信息处理加工行为产生必定与自身的认知和情感反应均密切相关(Mendoza-Denton等,2001)^[28],这为人们理解组织行为或员工在某些特定的社会情境和社会关系中的行为表现提供了一个有效的理论解释(Yuan等,2019)^[29]。

2. 导师指导和徒弟创新行为

Kram(1985)^[11]对企业中的师徒样本进行访谈后,总结了导师的两大功能,分别是职业相关功能和社会心理功能。Ragins和Scandura(1999)^[12]进一步提出了导师指导功能的三个维度:职业支持(career support)、社会心理支持(psychosocial support)和角色榜样(role model)。这三个维度也得到了诸多学者的支持(Thomas和Lankau,2009^[30];Wanberg等,2003^[31])。职业支持主要指导师通过自身的工作经验和资源来指导徒弟的工作,提升徒弟的工作技能,促进徒弟的职业发展。社会心理支持主要指导师为徒弟提供心理和情感上的关心、帮助和支持,使徒弟可以解决工作和人际互动中的问题,适应职业的发展。角色榜样是指导师的行为、态度和技能会为徒弟提供表率,导师得到徒弟认同后,徒弟便会希望未来可以成为像导师一样的人(Humberd和Rouse,2016)^[32],是以角色的形式间接地影响徒弟(Ragins和Scandura,1999)^[12]。在师徒关系中,导师对徒弟的指导是一个“授人以渔”的过程(占小军等,2020)^[33]。

认知—情感个性系统理论认为,个体对外在情境的反应并不是被动的或无动于衷的,外在情境信息会激活一系列的内部反应,进而影响个体行为的产生(Mischel和Shoda,1995)^[22]。员工产生创新行为之前,必定会对工作场所中的信息进行相应的意义建构活动(Drazin和Kazanjan,1999)^[34]。工作环境中的情境特征影响了个体的个性和认知特征(Woodman等,1993)^[35],进而影响个体的创新行为。在指导过程中,徒弟接受导师职业指导后,会更加清晰地认识到自己的工作定位,努力学习职业相关的知识和技能并不断积累信息(Lankau和Scandura,2002^[36];Pan等,2011^[14]),通过自我反思将替代性的经验进行内化,最后在工作中外显为创新性的行为(Bandura,1986)^[37]。徒弟在师徒关系中也会感知到导师对其职业、社会心理等多方面的支持(Park等,2016)^[38],提高对导师和组织的情感承诺(Craig等,2013)^[39],进而采取积极的态度对待工作,激发工作活力,进而提高其创新行为(王凯和韩翼,2018)^[18]。同时,导师具备角色榜样功能,徒弟会认同导师的专业技能并将其作为学习的榜样,对专业知识不断进行整合与反馈、优化与升级,提高自身创新能力(Curtis和Taylor,2018)^[40]。师徒经验交流的过程中利于创新思维的产生(施涛和曾令凤,2015)^[41],进而提升徒弟的创新能力,从而使得处于师徒关系中的员工更容易产生创新行为(Liu等,2015^[42];Uen等,2018^[43])。因此,本文提出以下假设:

H₁:导师指导对徒弟的创新行为有显著正向影响。

3. 认知单元与情感单元在导师指导影响徒弟创新过程中的双中介作用

(1)导师指导影响徒弟创新的认知路径:创造力自我效能感的中介作用。Bandura(1997)^[44]认为,强烈的自我效能感是创造生产力和发现“新知识”的必要条件,自我效能感可以在极大程度上解释组织环境下的创造性行为(Bandura,1977^[45];Bandura,1986^[37])。Ford(1996)^[46]在个人创造性行为模型中将自我效能信念作为一个关键的动机成分,可见自我效能感与创造力之间存在一定潜在的联系。Tierney和Farmer(2002)^[47]根据Bandura研究自我效能感的相关思路,提出了“创造力自我效能感”这一概念,将其定义为个体有能力产生创造性结果的信念。认知—情感个性系统理论认为,个体在特定情境中具有一定的预期和信念,可以通过自我效能对特定情境中的实际行为

表现进行预测和理解(Mischel和Shoda,1995)^[22]。自我效能感作为个体认知过程中所显现的认知变量,是将环境影响传递到行为的重要中介变量(隋杨等,2012)^[48]。与自我效能感的作用机制类似,若个体相信自己可以创造性地完成某项任务,激发自身的创造力自我效能感,做出成功创新的预期,则会以成功的姿态采取行动,完成某种特定的创新性行为。经过导师指导后,徒弟不断强化自身处在师徒环境中的创造性信念,认知单元被激活,进而产生创新行为。

导师指导会影响徒弟的创造力自我效能感。在师徒关系的情境中,导师的职业支持、心理支持和榜样示范等社会性信息经过徒弟的内在编码过程激发了创造力自我效能感,其认知特征模式被激活。师徒关系对于导师和徒弟来说都是一个重要的发展过程(Ghosh和Reio,2013)^[49]。接受导师指导的员工往往对他们的工作而感到自豪,并且经常找寻机会参与到支持创新性工作和创新过程的创造性行为中(Taherian和Shekarchian,2008)^[50]。另外,共同的支持条件使员工心理上感到安全(Cheng等,2014)^[51],促进他们好奇和探索的意愿和信念,进而作为创造性努力的一部分。导师作为角色榜样帮助促进员工的替代性学习。另外,导师还能在口头说服那些有能力完成和掌握某项任务的人更有可能完成这项任务(Bang和Reio,2017)^[8]。因此,导师的支持可以增加员工对执行创造性任务能力的信心,从而使他们更多地参与创造性工作(Bandura等,1988)^[52]。接受导师指导的员工将具备更强的创造力自我效能感。

根据认知—情感个性系统理论,个体的认知单元被激活后,会通过一系列的连锁反应,从而产生相应的行为结果。徒弟的创造力自我效能感作为重要的认知变量被激活后,就会对自身的创新行为有重要的驱动作用。创造力自我效能感越高的个体,行动的创新性动机也就越强。在师徒关系这种环境下,徒弟不断强化创新性信念,产生创造性行为的可能性也就越大。有学者提供了实证证据,证实了创造力自我效能感是创新行为的重要驱动因素(Hu和Zhao,2016^[53];Thundiyil等,2016^[9])。拥有一定创造力自我效能感的徒弟面对工作任务时具备更强的自信心,更加自主,敢于使用各种新技术和新方法,在工作中表现的会更为出色,创新能力也会越强。创造力自我效能感是连接个人态度和行为的重要心理机制(Bang和Reio,2017)^[8],当徒弟认为自己有能力完成某种创新性任务时,其才有可能参与到创新过程中,提高自己的创新行为。因此,本文提出以下假设:

H_{2a}:徒弟的创造力自我效能感在导师指导与徒弟的创新行为之间起中介作用。

(2)导师指导影响徒弟创新的情感路径:积极情感的中介作用。工作环境特征具备唤醒个体情感的功能,被唤醒的情感会影响个体的工作意愿,进而影响其工作行为。认知—情感个性系统理论中的情感反应主要由涉及感受、情绪的情感单元处理。个体被激发的情感对原始信息加工和处理有重要影响。工作环境传递的所有信息,都不可避免地触发人的情感反应。个体对环境特征的情感反应也会反过来影响自身的认知和行为(Mischel和Shoda,1995)^[22]。情感是一个与创造性思维特别相关的心理过程(Amabile和Pillemer,2012)^[54],接受情境刺激后,个体的积极情感被激发,从而采取积极的工作态度,提高与他人的沟通交流频率,更易于产生创造性想法。积极情感作为情感反应过程中正向性的变量,是情境特质影响个体行为过程中的重要环节。师徒关系中,导师通过日常的职业指导和对徒弟的心理支持来激发徒弟的积极情感,徒弟的情感单元被唤醒,思维更具创造性,更易产生创新行为。

导师指导会激发徒弟的积极情感。“一日为师,终身为父”或“良师益友”都体现出了导师与徒弟不仅是同事关系,工作之外还会以朋友或父母—子女的关系相处(韩翼等,2013)^[55]。导师的角色不同于领导,从而徒弟与导师之间不存在较强的距离感,师徒关系增强了导师与徒弟之间的沟通交流,因此徒弟更容易对导师产生积极情感。首先,徒弟接受导师职业技能和职业发展的指导,增强对导师的认同感,往往是产生正向的积极情感(叶龙等,2019)^[19]。徒弟对于职位的渴

望被激发,在工作中表现出更加乐观主动的态度,更倾向于与导师保持亲密关系。其次,导师为徒弟提供社会心理支持,在日常的互动交流中对徒弟表示认可和关怀,在工作内外都对徒弟提供一定的情感支持和帮助(徐洁和梁建,2015)^[13]。最后,导师在师徒关系中扮演“榜样”角色,徒弟认可导师后希望成为导师一样优秀的员工。在此过程中,徒弟得到导师的认可与支持,自身的情感单元被激发,表现出对导师的情感依赖,导师与徒弟之间的距离被拉近,从而建立积极的师徒关系。

个体经过对情境特征进行编码,激发了自身的情感单元,进而产生外显行为。若徒弟的积极情感被激发,则更易产生创新行为(Bang和Reio,2017)^[8]。工作情感也是影响员工创新行为的重要因素之一,具备积极情感的个体更容易产生创造性想法、接受挑战性工作。接受导师指导后,徒弟可以感知到导师对自身的支持和帮助,倾向于在工作中发表自己独特、创新性的意见,从而产生创新行为。被激发出积极情感的个体会以更积极的眼光看待周围的环境,激发工作活力和创造性思维,主动地提出想法,高效解决问题,在工作中更加大胆地改良工艺,从而产生创新行为的几率也就越大(Madrid等,2014)^[56]。另外,积极情感可以提高个体在工作过程中的学习灵活性,广泛联系相关信息从而创造性解决问题。导师与徒弟的距离感被拉近,徒弟认为身处较为安全的工作环境之中,自然会产生较为乐观的情绪、保持活跃的思维(Hu等,2016)^[57],创新的潜能被激发。当徒弟拥有积极的情感反应时,更容易保持活跃的思维和产生独特的想法,进而促使自己创新行为的产生。因此,本文提出以下假设:

H_{2b}:徒弟被激发的积极情感在导师指导与徒弟的创新行为之间起中介作用。

4. 认知单元与情感单元的交互作用

Mischel(1973)^[26]提出的认知—情感个性系统理论强调个体自身的认知和情感彼此交互,进而影响了行为。长期以来,人们一直强调社会信息处理的重要性,其本质上也承载着情感,所以像对自我和个人未来的信念这样的认知本身就是情绪化的。认知单元和情感单元并不是不相连的离散单元,它们只是孤立的被作为“反应”引出,进而彼此影响,发生动态的交互作用,其关系网络可能是积极影响,即增加活性;也可能是消极影响,即减少活性(Mischel和Shoda,1995)^[22]。个体自身的认知单元和情感单元要发生交互作用,进而影响其行为(Mischel,2005)^[58]。最终产生的行为既取决于情境特征,也取决于被激活的认知和情感网络的组织。

在师徒关系中,徒弟接受导师的指导后,不可避免地会激发自身的认知—情感单元,创造力自我效能感和积极情感会共同影响创新行为。具体而言,当徒弟具备较高的积极情感时,情感特征模式被激活,员工具备更乐观的工作态度和活跃的思维方式。较高的积极情感使启发式加工成为可能(Thundiyil等,2016)^[9],从而降低了认知单元的活性。相对来说,徒弟的创造力自我效能感对创新行为的影响会减弱,因此被激发的高积极情感会减弱创造力自我效能感对员工创新行为的正向影响。低水平的积极情感可能部分归因于缺乏激活(Baas等,2008)^[59],而创造力自我效能感可能是在这种情况下特别有效的工具(Bang和Reio,2017)^[8]。同理,当员工具备较高的创造力自我效能感时,认知的特征模式被激活,员工自身创新的信念被激发,在导师的支持下徒弟有信念去完成创新性任务,从而减少了被激发的积极情感对创新行为的影响,降低了情感单元的活性,因此创造力自我效能感也会弱化被激发的积极情感对员工创新行为的正向影响。

因此,本研究认为,创造力自我效能感与积极情感分别负向调节了情感路径与认知路径的第二阶段,两中介变量存在一定的相互替代效应。在认知—情感的个性系统中,认知单元和情感单元的交互作用对结果变量起到负反馈作用,这也在一定程度上保证了系统的稳定性。因此,本文提出以下假设:

H_3 :徒弟被激发的创造力自我效能感和积极情感对创新行为具有相互替代效应。

H_{3a} :徒弟被激发的积极情感负向调节创造力自我效能感与创新行为之间的关系。

H_{3b} :徒弟的创造力自我效能感负向调节被激发的积极情感与创新行为之间的关系。

同样,基于认知—情感个性系统理论,研究积极情感对认知路径以及创造力自我效能感对情感路径的调节作用,认为当员工具备高创造力自我效能感时,其对于自身学习成就的预期也就越高,进而促进创新行为的产生。因此导师指导通过激发徒弟创造力自我效能感进而影响其创新行为的作用也就更强,认知路径影响更强,高创造力自我效能感弱化了情感路径中积极情感的间接效应。当员工被激发的积极情感更高时,更易形成与导师的亲密关系,进行思维和技能的交流互动,更有利于提升学习和工作的积极性,提高自身创新能力。导师指导影响徒弟创新行为的情感路径更强,高积极情感减弱了认知路径中创造力自我效能感的间接效应。简言之,在导师指导影响徒弟创新行为的机制中,创造力自我效能感和积极情感彼此发生动态交互,对认知和情感反应两条路径均有调节作用。因此,本文提出以下假设:

H_{4a} :徒弟被激发的积极情感负向调节了创造力自我效能感在导师指导与创新行为之间的中介作用。

H_{4b} :徒弟的创造力自我效能感负向调节了被激发的积极情感在导师指导与创新行为之间的中介作用。

综上所述,本研究构建导师指导、创造力自我效能感、积极情感和创新行为四个变量的理论模型,如图1所示:

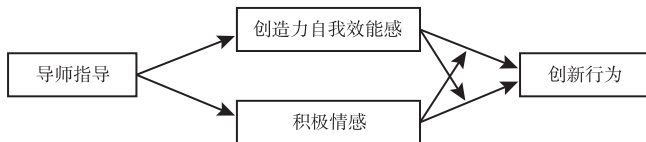


图1 理论模型

资料来源:作者整理

三、研究方法

1. 样本与数据

本研究通过问卷调查的形式,收集企业中员工与其导师的数据。通过 Credamo 平台提供的精准推送,将问卷推送至以下人群:企业管理者(基层及中高层)、普通职员、专业人员等。为了保证问卷调查的质量,所有被试均为自愿参与本次问卷调查。为了保证被试回复的有效性,本研究在问卷中均设置了指定选项题目,由平台自动拒绝未认真填写问卷的被试。被试通过手机及电脑,有偿填写问卷中的题目,包括导师指导、创造力自我效能感、积极情感和创新行为等,人口统计学变量主要包含性别、年龄、学历、工作年限和职位层级等。

为避免共同方法偏差,问卷分为两阶段发放,两阶段间隔为一个月。第一阶段主要是收集被试及其导师的人口统计学变量,测量导师指导;第二阶段主要测量徒弟的创造力自我效能感、积极情感和创新行为。在第一阶段中,共发放 385 份调查问卷,回收有效问卷 302 份,回收率为 78.44%,并将这 302 名被试建立数据样本库。在第二阶段中,将问卷精准推送至第一阶段建立的数据样本库,最终有效回收问卷 261 份,回收率为 86.42%。就被试的人口统计学变量来看,按照性别划分,男性的比例为 54.41%,女性占 45.59%;按照年龄划分,25 岁以下占 6.51%,25~29 岁占 49.43%,30~34 岁占 32.57%,35 岁及以上占 11.49%;按照受教育程度划分,本科及以上学历 233 名,占比 89.27%;按照工作年限划分,拥有两年以内工作经验的被试占比 9.58%,2~4 年占

39.46%, 5~7年占28.35%, 8~10年占16.48%, 10年以上占6.13%;按照职位层级划分,以一般员工和基层管理人员为主,共占比83.52%。

2. 测量工具

(1) 导师指导。采用 Scandura 和 Ragins(1993)^[60] 编制的三维量表。其中,职业指导功能包含“导师在工作中给了我特别的指导”等六个题项;社会心理支持功能原包括五个题项,为了更好地研究徒弟在工作过程中的创新行为,在本研究中将“下班后我和导师有社交联系”与“我经常与导师一起共进午餐”两项侧重工作之余交往的条目删除,最终保留“我和导师相互信任”等三个题项;角色榜样包含“我把导师作为学习榜样和模仿对象”等四个题项。最终共保留测量导师指导的13个题项。该量表的 Cronbach's χ 值为 0.868。

(2) 创造力自我效能感。采用刘智强等(2014)^[61] 并参考 Tierney 和 Farmer(2002)^[47] 修订而成的单维度量表,其中包含“我对自己运用创意解决问题的能力有信心”等四个题项。该量表的 Cronbach's χ 值为 0.828。

(3) 积极情感。借鉴 Nifadkar 等(2012)^[62] 编制的领导激发的积极情感量表(supervisor-triggered positive affect),参照点由“主管”改为“导师”,编制导师激发员工积极情感的量表。原量表包括八个题项,但是在本研究中着重考察员工创新行为的影响机制,将最后两个侧重记忆(memories)的条目删除,最终保留“与导师交谈后,我充满热情”等六个题项。该量表的 Cronbach's χ 值为 0.885。

(4) 创新行为。采用张振刚等(2016)^[63] 并借鉴 Zhou(2003)^[64]、王雁飞和朱瑜(2012)^[65] 等的观点修订而成的量表,其中“我经常寻找机会改善工作方法与工作流程”这一条目不太适用于中国企业,“我经常会从不同的角度来思考问题”这一条目过于日常化,因此将这两条目删除,最终保留“我经常尝试采用新的方法解决工作中出现的问题”等六个题项。该量表的 Cronbach's χ 值为 0.827。

在选用测量工具时,本研究对原英文量表进行了严格的翻译和回译流程,确保准确对应题项,保证了测量工具的可信度。另外,参照其他研究员工创新行为的文献,本研究采用常见的人口统计学变量作为控制变量,主要包括性别、年龄、学历、工作年限和职位层级等。除控制变量外,其余变量的测量均采用李克特计分。其中,导师指导、创造力自我效能感、积极情感均采用李克特7点计分,评分范围从1(完全不同意)到7(完全同意);创新行为则采用李克特5点量表,对创新行为发生的频次计分,评分范围从1(极少)到5(频繁)。

四、数据分析与结果

1. 同源偏差检验

由于本研究数据均来自于徒弟的自我报告,可能会存在共同方法偏差,会影响研究的有效性,因此采用 Harman 单因素检验同源方法偏差是否存在。通过对本研究设计的所有题项进行未旋转的主成分分析,发现未经旋转的第一主成分仅解释了全部方差变异量的35.70%,低于建议的40%的临界水平,说明共同方法偏差的问题不大,多数变异不能用单一因子解释,同源方法偏差对本研究不存在实质性的影响。

2. 验证性因子分析

进行假设检验分析之前,首先对本研究中涉及到的变量进行验证性因子分析,检验各构念的区分效度。采用 Mplus 7.40 对基准模型和其他竞争模型进行验证性因子分析,分析结果如表1所示。基准模型包含了导师指导、创造力自我效能感、积极情感与创新行为四个变量,结果显示,基准模型拟合效果良好($\chi^2/df = 1.522 < 2$, $CFI = 0.931 > 0.9$, $TLI = 0.924 > 0.9$, $RMSEA = 0.048 <$

0.08, $SRMR = 0.054 < 0.08$), 且各项指标明显优于其他竞争模型, 表明本研究的核心变量有良好的区分效度, 可进行下一步的研究分析。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	$RMSEA$	$SRMR$
基准模型 ^a	561.691	369	1.522	0.931	0.924	0.048	0.054
三因子模型 ^b	764.993	372	2.056	0.878	0.867	0.064	0.061
二因子模型 ^c	943.862	374	2.524	0.824	0.809	0.076	0.070
单因子模型 ^d	1149.767	375	3.066	0.760	0.741	0.089	0.079

注:^a 假设模型;^b 创造力自我效能感 + 积极情感;^c 创造力自我效能感 + 积极情感 + 创新行为;^d 四个因子合并为一个因子。

“+”代表合并为一个因子

资料来源:作者整理

3. 描述性统计分析

完成信效度检验后, 本研究还对各变量之间的关系进行了描述性统计分析, 各变量的均值、标准差以及相关系数如表 2 所示。导师指导与创造力自我效能感 ($r = 0.599, p < 0.01$)、积极情感 ($r = 0.687, p < 0.01$) 成显著正相关, 创造力自我效能感 ($r = 0.644, p < 0.01$)、积极情感 ($r = 0.527, p < 0.01$) 与员工创新行为也成显著正相关, 基本符合本研究的理论预期。

表 2 变量描述统计及相关系数 ($N = 261$)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别 ^a	—								
2. 年龄 ^b	-0.046	—							
3. 学历 ^c	0.007	0.101	—						
4. 工作年限 ^d	-0.084	0.680**	0.032	—					
5. 职位层级 ^e	0.005	0.337**	0.143*	0.348**	—				
6. 导师指导	0.028	0.168**	0.115	0.176**	0.235**	—			
7. 创造力自我效能感	-0.036	0.170**	0.082	0.145*	0.269**	0.599**	—		
8. 积极情感	0.019	0.205**	0.040	0.084	0.192**	0.687**	0.610**	—	
9. 创新行为	0.009	0.135*	0.093	0.073	0.185**	0.413**	0.644**	0.527**	—
$M.$	1.46	2.52	2.95	2.70	1.79	5.958	5.618	5.980	3.874
$S.D.$	0.499	0.844	0.509	1.050	0.760	0.534	0.751	0.650	0.596

注:^a 在性别上, 男性 = 1, 女性 = 2;^b 在年龄上, 25 岁以下 = 1, 25 ~ 29 岁 = 2, 30 ~ 34 岁 = 3, 35 ~ 39 岁 = 4, 40 岁及以上 = 5;^c 在学历上, 高中及以下 = 1, 专科 = 2, 本科 = 3, 硕士 = 4, 博士 = 5;^d 在工作年限上, 2 年以下 = 1, 2 ~ 4 年 = 2, 5 ~ 7 年 = 3, 8 ~ 10 年 = 4, 10 年以上 = 5;^e 在职位层级上, 一般员工 = 1, 基层管理人员 = 2, 中层管理人员 = 3, 高层管理人员 = 4; ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

资料来源:作者整理

4. 假设检验分析

(1) 直接效应和中介效应检验。本研究利用 SPSS 25.0 软件, 通过层次回归模型分析进行假设检验, 结果如表 3 所示。将被试性别、年龄、学历、工作年限及职位层级作为控制变量后, 导师指导对徒弟的创新行为有显著正向影响 (模型 2, $\beta = 0.434, p < 0.001$), 假设 H_1 得到验证。由模型 3 和模型 7 可知, 在线性回归方程中同时放入导师指导和创造力自我效能感, 导师指导对徒弟的创新行为影响的直接效应不再显著 (模型 3, $\beta = 0.043, p > 0.05$), 创造力自我效能感显著正向影响徒弟的

创新行为(模型3, $\beta = 0.488, p < 0.001$), 且导师指导对员工创造力自我效能感的影响显著为正(模型7, $\beta = 0.801, p < 0.001$), 因此假设 H_{2a} 得到验证, 创造力自我效能感在导师指导与徒弟创新行为之间起中介作用。由模型4和模型9可知, 同时放入导师指导和积极情感, 导师指导对徒弟创新行为的直接效应也不再显著(模型4, $\beta = 0.083, p > 0.05$), 积极情感对徒弟创新行为的影响显著为正(模型4, $\beta = 0.422, p < 0.001$), 且导师指导也显著正向影响员工积极情感(模型9, $\beta = 0.833, p < 0.001$), 所以假设 H_{2b} 也得到验证, 徒弟被激发的积极情感在导师指导与创新行为之间起中介作用。

表3 回归模型分析结果

变量		创新行为					创造力自我效能感		积极情感	
		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
控制变量	性别	0.009	-0.007	0.033	-0.004	0.031	-0.051	-0.081	0.023	-0.008
	年龄	0.086	0.074	0.048	0.003	0.011	0.075	0.052	0.190**	0.167**
	学历	0.070	0.033	0.037	0.065	0.046	0.059	-0.009	-0.004	-0.076
	工作年限	-0.038	-0.056	-0.040	-0.006	-0.015	0.002	-0.033	-0.085	-0.120**
	职位层级	0.124*	0.070	0.006	0.057	0.011	0.231***	0.131*	0.135*	0.030
自变量	导师指导		0.434***	0.043	0.083	-0.105		0.801***		0.833***
中介变量	创造力自我效能感			0.488***		0.411***				
	积极情感				0.422***	0.219**				
交互效应	创造力自我效能感 × 积极情感					-0.099*				
	R ²	0.046	0.186	0.421	0.291	0.459	0.082	0.381	0.070	0.502
	ΔR ²	0.046	0.140	0.234	0.105	0.273	0.082	0.299	0.070	0.433
	F	2.485*	9.687***	26.245***	14.870***	23.645***	4.547**	26.086***	3.816**	42.723***

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

资料来源:作者整理

另外,本研究利用 PROCESS 程序探究创造力自我效能感和积极情感的双中介作用,导师指导影响徒弟创新行为是通过认知和情感两条路径来实现的:①认知路径:导师指导→创造力自我效能感→创新行为;②情感路径:导师指导→积极情感→创新行为。采用 Bootstrap 方法验证认知和情感两条路径的中介作用,表4显示了模型两条路径的效应值及95%水平下的置信区间。导师指导通过激发徒弟创造力自我效能感影响创新行为的间接效应为0.342,且95%水平下的置信区间为[0.233,0.464],不包含0。徒弟被激发的积极情感的间接效应同样显著,效应值为0.197,置信区间为[0.078,0.325],不包含0。认知路径与情感路径的间接效应无明显差异,两者效应之差为0.145,95%水平置信区间为[-0.053,0.342],包含了0,因此两条路径差异不显著。除此之外,导师指导对徒弟创新行为的直接效应不显著($\beta = -0.105, p > 0.1$)。假设 H_{2a} 和假设 H_{2b} 进一步得到验证,说明导师指导对于徒弟创新行为的影响通过认知和情感两条路径来实现,创造力自我效能感和积极情感起双中介作用。

表 4 导师指导与员工创新行为之间的双中介效应分析结果

路径	效应值	95% 的置信区间	
		下限	上限
认知路径:导师指导→创造力自我效能感→创新行为	0.342	0.233	0.464
情感路径:导师指导→积极情感→创新行为	0.197	0.078	0.325
总体中介效应	0.539	0.397	0.691

资料来源:作者整理

(2)调节效应检验。为研究认知—情感单元的交互作用,首先对控制变量、导师指导、创造力自我效能感和积极情感中心化,随后计算交互项,避免自变量与交互项相关性过高产生共线性问题。如表 3 所示,在模型 2 的基础上增加中介变量以及创造力自我效能感与积极情感的交互项,进而得到模型 5 的回归结果。

首先,检验认知—情感单元的交互作用,由表 3 的模型 5 结果显示,创造力自我效能感与积极情感交互项显著为负($\beta = -0.099, p < 0.05$),表明创造力自我效能感与积极情感对创新行为的影响具有相互替代效应,假设 H_3 得到验证。除此之外,绘制了调节效应图并进行简单的斜率检验,以便更清晰地判断调节效应。如图 2 所示,对于被激发的积极情感较低的员工,创造力自我效能感对于创新行为的正向影响更加显著($\beta = 0.475, p < 0.001$);对于积极情感较高的员工,正向效应被减弱($\beta = 0.347, p < 0.01$)。对于被激发的积极情感较高的个体,创造力自我效能感对创新行为的正向影响被显著抑制。因此,假设 H_{3a} 得到验证,积极情感减弱了创造力自我效能感对徒弟创新行为的正向影响。接下来,检验创造力自我效能感对情感路径第二阶段的调节作用,如图 3 所示。对于创造力自我效能感较低的员工,积极情感对员工创新行为的正向影响显著($\beta = 0.293, p < 0.001$);对于创造力自我效能感较高的员工,积极情感对员工创新行为影响不显著($\beta = 0.145, p > 0.05$)。在创造力自我效能感高低不同时,积极情感对员工创新行为的影响不同,低创造力自我效能感情况下积极情感对创新行为的正向影响更强。因此假设 H_{3b} 也得到验证,创造力自我效能感会负向调节被激发的积极情感对创新行为的正向效应。

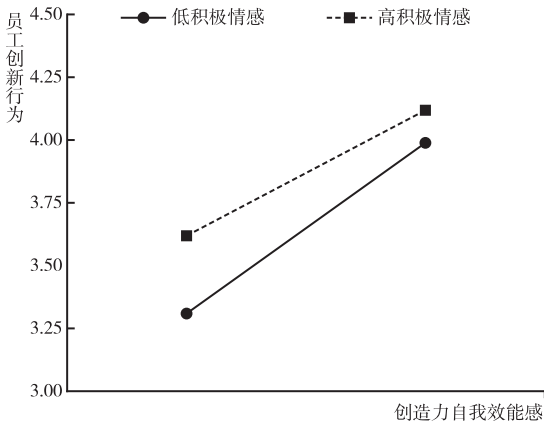


图 2 积极情感在创造力自我效能感与创新行为之间的调节作用

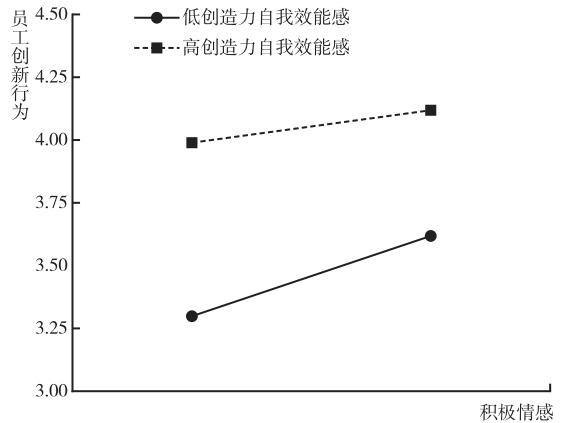


图 3 创造力自我效能感在积极情感与创新行为之间的调节作用

资料来源:作者整理

(3)被调节的中介效应检验。最后,使用 SPSS 25.0 分析工具,采用 Bootstrap 方法来检验被调节的中介效应,如表 5 所示。首先,检验被激发的积极情感对认知路径的调节作用。从表 5 可知,当积极情感高于一个标准差时,导师指导通过激发徒弟创造力自我效能感影响创新行为的间

接效应显著,效应值为 0.278,95% 置信区间为 [0.145, 0.414];当积极情感低于一个标准差时,导师指导激发徒弟创造力自我效能感的间接效应显著更强,效应值为 0.381,95% 置信区间为 [0.268, 0.510]。高低水平间的差异同样显著,95% 置信区间不包含 0。表明无论徒弟被激发积极情感的水平高低,导师指导通过激发其创造力自我效能感影响创新行为的间接效应均是显著的。另外,本研究还根据 PROCESS 运算得到的判定指标 INDEX 来进一步检验被调节的中介是否存在。被激发的积极情感对导师指导激发创造力自我效能感进而影响员工创新行为的调节作用的判定指标 INDEX 为 -0.079,95% 的置信区间为 [-0.181, -0.004],不包含 0,假设 H_{4a} 得到支持。因此,徒弟被激发的积极情感负向调节了创造力自我效能感在导师指导与创新行为之间的中介作用。

随后检验创造力自我效能感对情感路径的调节作用。表 5 显示,当徒弟的创造力自我效能感水平高于一个标准差时,导师指导通过激发员工积极情感而影响创新行为的间接效应不显著,95% 水平置信区间包含 0;当创造力自我效能感水平低于一个标准差时,积极情感的间接效应显著为正,效应值为 0.244,95% 水平置信区间为 [0.110, 0.395]。高低水平间的差异不显著。表明对于低创造力自我效能感的个体,导师指导通过激发员工积极情感进而影响创新行为的间接效应显著为正。另外,创造力自我效能感对导师指导激发徒弟积极情感影响创新行为的调节作用的判定指标 INDEX 为 -0.082,95% 的置信区间为 [-0.189, -0.004],不包含 0。所以创造力自我效能感对情感路径的调节作用显著为负,即徒弟的创造力自我效能感负向调节了积极情感在导师指导与创新行为之间的中介作用,假设 H_{4b} 得到验证。

表 5 被调节的中介效应

效应	调节变量	效应值	标准误	95% 的置信区间	
				下限	上限
创造力自我效能感的间接效应	高水平	0.278	0.068	0.145	0.414
	低水平	0.381	0.062	0.268	0.510
	高低差异	-0.103	0.058	-0.235	-0.006
积极情感的间接效应	高水平	0.120	0.069	-0.204	0.248
	低水平	0.244	0.073	0.110	0.395
	高低差异	-0.124	0.071	-0.284	0.006

资料来源:作者整理

五、结论与讨论

1. 研究结论

本研究依据认知—情感个性系统理论(CAPS),基于 261 份两阶段问卷调查,探究了导师指导对徒弟创新行为的影响机制,构建了认知和情感双路径模型,并考察了影响两条路径的边界条件。研究表明:导师指导对徒弟创新行为有显著的正向影响,接受导师指导的员工往往更容易产生创新行为;创造力自我效能感和积极情感在导师指导与员工创新行为之间起着双中介作用,导师指导对徒弟创新行为的影响是基于认知路径的创造力自我效能感和基于情感路径的积极情感而实现的;创造力自我效能感和积极情感具有一定的相互替代效应,认知路径和情感路径呈现此消彼长的关系,认知单元—创造力自我效能感显著减弱了情感路径,情感单元—积极情感也会显著抑制认知路径。原因可能是由于积极情感水平较高的员工本身的创新思维就比较活跃,导师制这种外界环境刺激的创造力自我效能感的影响就被弱化;而创造力自我效能感较高的个体会激发创造性信念,

认知特征模式被激活,降低情感单元的活性,因此会弱化情感路径的影响。研究假设均得到了支持,本研究丰富和拓展了企业导师指导影响徒弟创新行为的相关文献,也对企业人力资源管理有重要的实践启示。

2. 理论贡献

第一,本研究基于认知—情感个性系统理论的崭新视角,探究导师指导影响徒弟创新行为的内在影响机制。在师徒关系的研究领域,多数学者采用社会学习理论(Pan等,2011)^[14]、社会认知理论(Higgins等,2008)^[66]或社会网络理论(Cotton等,2011)^[67]来研究导师指导对徒弟的影响,主要聚焦于徒弟的职业发展和工作绩效(Allen等,2017)^[16]。以往研究员工创新行为的视角较为单一,研究理论大多采用社会交换理论(Jaiswal和Dhar,2015)^[68]、社会认知理论(Dhar,2016)^[69]或社会学习理论(赵英男等,2019)^[70]。本研究的理论基础是认知—情感个性系统理论(CAPS),CAPS作为人格理论被提出,采用CAPS探讨外界情境对个体行为的影响较少,本文以认知—情感个性系统理论为基础,探讨导师制情境下导师指导对徒弟创新行为的影响机制,不仅扩展了CAPS的运用,也为导师指导与徒弟行为的相关研究提供了崭新视角。

第二,构建了创造力自我效能感与积极情感的双中介及其交互作用模型,多路径揭示了导师指导影响徒弟创新行为的内在机制。已有研究证明了导师指导会增强员工的创造力自我效能感,以及创造力自我效能感对员工创造性工作投入的正向预测作用(Bang和Reio,2017^[8]; Puente-Diaz,2016^[71]),这与本研究中导师指导影响徒弟创新行为的认知路径基本一致。另外,有研究显示,导师指导会让徒弟感受到更高的组织支持感(Park等,2016)^[38]和组织幸福感(蔡地等,2019)^[72],这说明,导师指导会对徒弟的情感反应造成影响。先前的研究尚未构建认知—情感双路径的研究机制,本研究认为,个体的认知和情感过程均对行为产生重要影响,因此建立了导师指导影响徒弟创新行为的认知和情感路径,有助于明确员工创新行为产生的实际路径。另外,本研究并不是简单地将认知单元和情感单元并列,而是通过研究认知和情感单元的交互作用如何共同影响员工创新行为,以期在动态情境下员工的创新行为提供整合性解释。

3. 管理启示

首先,基于师徒关系建立人才培养机制,导师制应作为企业内部必要的人力资源管理模式。导师指导不仅直接影响员工的创新行为,还可以通过激发徒弟的创造力自我效能感和积极情感进一步促使员工创新行为的产生。创新对于企业的重要性不言而喻,只有充分发挥员工的创新思维,才能保证企业的核心竞争力。因此,企业应重视导师制的人才培养模式。新员工得到导师指导后就会迅速适应工作,提升各方面技能,进而为企业做出贡献。

其次,导师在与徒弟的日常交往中,要鼓励徒弟的主动性和创新性行为。导师要充分发挥职业发展指导、社会心理支持和角色榜样三大功能,注重与徒弟的沟通交流,提高徒弟的工作积极性,激发徒弟的创造力自我效能感和对导师的积极情感,进而促使员工产生创新性行为。另外,企业也可以创造支持性的工作环境,提高员工的认知和情感认识,激发员工的创新能力。

最后,徒弟的创造力自我效能感和积极情感具有一定的相互替代效应,二者对创新行为的促进途径存在着部分重叠,认知路径和情感路径存在着此消彼长的关系。因此在企业实际的人力资源管理实践中,导师应该培养相应的情感识别能力,考虑在特定情况下采取不同的干预措施。例如,当徒弟处于较低的积极情感时,导师要尤其注意对其认知过程的培养,使得徒弟从创造力自我效能感干预中快速提高创新能力。

4. 研究局限及展望

本研究尚存在一定的局限性,待未来进一步去完善。首先,本研究分为两阶段收集被试样本数据,一定程度上减少了共同方法偏差,但是所有数据均来源于被试自评,同源方差对结果仍存在一

定的实质性影响。未来研究可以采取多时点、多形式(如,导师和徒弟配对)的方式收集数据,使调查数据更具客观性,进一步有效的降低测量误差。其次,本研究对导师指导影响徒弟创新行为的内在机制聚焦于员工个体层面,尚未考虑关系层(如师徒人格相似性)、组织层(如组织创新氛围)等对创新行为的影响,未来可以跨层次研究导师指导对创新行为的影响机制。另外,本研究未考虑受访对象行业与区域特征的影响,但是行业的特性和区域特征可能会对本研究有一定影响,需要在今后的研究中进一步补充完善。最后,本文只揭示了认知—情感单元中的信念和情感的中介机制,创造力自我效能感和积极情感具有一定的相互替代效应,但是尚未涉及到其他的心理表征,在后续的研究中仍需要进一步探讨。

参考文献

- [1] 宋锟泰,张正堂,赵李晶.时间压力对员工二元创新行为的影响机制[J].北京:经济管理,2019,(5):72-87.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] 曲如杰,朱厚强,刘晔,时勘.组织创新重视感与员工创新:员工创新期待与创新人格的作用[J].北京:管理评论,2019,(12):159-169.
- [5] 张丽华,朱金强,冯彩玲.员工创新行为的前因和结果变量研究[J].北京:管理世界,2016,(6):182-183.
- [6] Bos-Nehles, A., M. Renkema, and M. Janssen. HRM and Innovative Work Behavior: A Systematic Literature Review [J]. *Personnel Review*, 2017, 46, (7): 1228-1253.
- [7] Wasserman, S., and K. Faust. Social Network Analysis Methods and Applications [J]. *Contemporary Sociology*, 1995, 91, (435): 219-220.
- [8] Bang, H., and T. G. Reio. Personal Accomplishment, Mentoring, and Creative Self-Efficacy as Predictors of Creative Work Involvement: The Moderating Role of Positive and Negative Affect [J]. *The Journal of Psychology*, 2017, 151, (2): 148-170.
- [9] Thundiyil, T. G., D. S. Chiaburu, N. Li., and D. T. Wagner. Joint Effects of Creative Self-efficacy, Positive and Negative Affect on Creative Performance [J]. *Chinese Management Studies*, 2016, 10, (4): 726-745.
- [10] 陈诚,文鹏.新生代员工学习意愿与企业导师知识共享行为[J].北京:经济管理,2011,(10):87-93.
- [11] Kram, K. E. Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30, (3): 454-456.
- [12] Ragins, B. R., and T. A. Scandura. Burden or Blessing? Expected Costs and Benefits of Being a Mentor [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20, (4): 493-509.
- [13] 徐洁,梁建.企业师徒非正式指导关系的形成及其对员工职业发展的影响[J].北京:管理评论,2015,(11):96-106.
- [14] Pan, W., L. Y. Sun., and I. H. S. Chow. The Impact of Supervisory Mentoring on Personal Learning and Career Outcomes: The Dual Moderating Effect of Self-efficacy [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 78, (2): 264-273.
- [15] Van Vianen, A. E. M., D. Rosenauer, A. C. Homan., C. A. L. Horstmeier, and S. C. Voelpel. Career Mentoring in Context: A Multilevel Study on Differentiated Career Mentoring and Career Mentoring Climate [J]. *Human Resource Management*, 2018, 57, (2): 583-599.
- [16] Allen, T. D., L. T. Eby, G. T. Chao, and T. N. Bauer. Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracing the History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring Research [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102, (3): 324-337.
- [17] Eby, L. T., and M. Robertson. The Psychology of Workplace Mentoring Relationships [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2020, 7, (1): 75-100.
- [18] 王凯,韩翼.企业师徒关系对徒弟工作活力与创新绩效的影响[J].武汉:科技进步与对策,2018,(5):147-153.
- [19] 叶龙,肖凤展,郭名.师徒关系对徒弟创新行为影响研究—基于能量视角[J].北京:技术经济,2019,(9):24-31,49.
- [20] Hu, C., L. E. Baranik, Y. N. Cheng, J. C. Huang, and C. C. Yang. Mentoring Support and Protégé Creativity: Examining the Moderating Roles of Job Dissatisfaction and Chinese Traditionality [J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2020, 58, (3): 335-355.
- [21] 胡文安,罗瑾琮.双元领导如何激发新员工创新行为?—一项中国情境下基于认知—情感复合视角的模型构建[J].天津:科学学与科学技术管理,2020,(1):99-113.

- [22] Mischel, W. , and Y. Shoda. A Cognitive-Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure[J]. *Psychological Review*, 1995, 102, (2) :246 – 268.
- [23] Mischel, W. , and Y. Shoda. Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions[J]. *Annual Review of Psychology*, 1998, 49, (1) :229 – 258.
- [24] Mischel, W. Toward an Integrative Science of the Person[J]. *Annual Review of Psychology*, 2004, 55, (1) :1 – 22.
- [25] Shoda, Y. , S. Leetiernan, and W. Mischel. Personality as a Dynamical System: Emergence of Stability and Distinctiveness from Intra- and Interpersonal Interactions[J]. *Personality & Social Psychology Review*, 2002, 6, (4) :316 – 325.
- [26] Mischel, W. Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality[J]. *Psychological Review*, 1973, 80, (4) : 252 – 283.
- [27] Mendoza-Denton, R. , O. N. Ayduk, Y. Shoda, and W. Mischel. Cognitive-Affective Processing System Analysis of Reactions to the O. J. Simpson Criminal Trial Verdict[J]. *Journal of Social Issues*, 1997, 53, (3) :563 – 581.
- [28] Mendoza-Denton, R. , O. Ayduk, W. Mischel, Y. Shoda, and A. Testa. Person × Situation Interactionism in Self-Encoding (I Am... When...): Implications for Affect Regulation and Social Information Processing[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80, (4) :533 – 544.
- [29] Yuan, C. , Y. Wang, W. Huang, and Y. Zhu. Can Coaching Leadership Encourage Subordinates to Speak Up? Dual Perspective of Cognition-Affection[J]. *The Leadership & Organization Development Journal*, 2019, 40, (4) :485 – 498.
- [30] Thomas, C. H. , and M. J. Lankau. Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout[J]. *Human Resource Management*, 2009, 48, (3) :417 – 432.
- [31] Wanberg, C. R. , E. T. Welsh, and S. A. Hezlett. Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model[J]. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 2003, 22, (3) :39 – 124.
- [32] Humberd, B. , and E. Rouse. Seeing You in Me and Me in You: Personal Identification in the Phases of Mentoring Relationships [J]. *Academy of Management Review*, 2016, 41, (3) :435 – 455.
- [33] 占小军, 卢娜, 罗文豪, 祝养浩. 自我调节理论视角下教练型领导对员工主动担责行为的作用机制研究[J]. *北京: 管理评论*, 2020, (8) :193 – 203.
- [34] Drazin, R. , and G. R. K. Kazanjian. Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective [J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24, (2) :286 – 307.
- [35] Woodman, R. W. , J. E. Sawyer, and R. W. Griffin. Toward a Theory of Organizational Creativity [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18, (2) :293 – 321.
- [36] Lankau, M. J. , and T. A. Scandura. An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45, (4) :779 – 790.
- [37] Bandura, A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*[M]. New York: Prentice Hall, 1986.
- [38] Park, J. H. , A. Newman, L. Zhang. , C. Wu, and A. Hooke. Mentoring Functions and Turnover Intention: The Mediating Role of Perceived Organizational Support[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27, (11) :1173 – 1191.
- [39] Craig, C. A. , M. W. Allen, M. F. Reid, C. K. Riemenschneider, and D. J. Armstrong. The Impact of Career Mentoring and Psychosocial Mentoring on Affective Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover Intention [J]. *Administration & Society*, 2013, 45, (8) :949 – 973.
- [40] Curtis, M. B. , and E. Z. Taylor. Developmental Mentoring, Affective Organizational Commitment, and Knowledge Sharing in Public Accounting Firms[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2018, 22, (1) :142 – 161.
- [41] 施涛, 曾令凤. 组织学习与组织绩效: 工作幸福感的中介作用[J]. *杭州: 管理工程学报*, 2015, (3) :39 – 50.
- [42] Liu, D. , S. Wang, and S. J. Wayne. Is Being a Good Learner Enough? An Examination of the Interplay between Learning Goal Orientation and Impression Management Tactics on Creativity[J]. *Personnel Psychology*, 2015, 68, (1) :109 – 142.
- [43] Uen, J. F. , H. Chang, D. McConville, and S. Tsai. Supervisory Mentoring and Newcomer Innovation Performance in the Hospitality Industry[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2018, (73) :93 – 101.
- [44] Bandura, A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*[M]. New York: Freeman, 1997.
- [45] Bandura, A. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change[J]. *Psychological Review*, 1977, 84, (2) :191 – 215.
- [46] Ford, C. M. A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains[J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21, (4) :1112 – 1142.
- [47] Tierney, P. , and S. M. Farmer. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45, (6) :1137 – 1148.

- [48] 隋杨, 陈云云, 王辉. 创新氛围、创新效能感与团队创新: 团队领导的调节作用[J]. 北京: 心理学报, 2012, (2): 237 - 248.
- [49] Ghosh, R., and T. G. Reio. Career Benefits Associated with Mentoring for Mentors: A Meta-Analysis[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2013, 83, (1): 106 - 116.
- [50] Taherian, K., and M. Shekarchian. Mentoring for Doctors: Do Its Benefits Outweigh Its Disadvantages? [J]. *Medical Teacher*, 2008, 30, (4): 95 - 99.
- [51] Cheng, C., J. Liao, and W. Peng. Why Does Formal Mentoring Matter? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Power Distance Orientation in the Chinese Context[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25, (8): 1112 - 1130.
- [52] Bandura, A., D. Cioffi, C. B. Taylor, and M. E. Brouillard. Perceived Self-Efficacy in Coping with Cognitive Stressors and Opioid Activation[J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1988, 55, (3): 479 - 488.
- [53] Hu, B., and Y. Zhao. Creative Self-efficacy Mediates the Relationship between Knowledge Sharing and Employee Innovation[J]. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2016, 44, (5): 815 - 826.
- [54] Amabile, T. M., and J. Pillemer. Perspectives on the Social Psychology of Creativity[J]. *The Journal of Creative Behavior*, 2012, 46, (1): 3 - 15.
- [55] 韩翼, 周洁, 孙习习, 杨百寅. 师徒关系结构、作用机制及其效应[J]. 北京: 管理评论, 2013, (7): 54 - 66.
- [56] Madrid, H. P., M. G. Patterson, K. S. Birdi, P. I. Leiva, and E. E. Kausel. The Role of Weekly High-Activated Positive Mood, Context, and Personality in Innovative Work Behavior: A Multilevel and Interactional Model[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35, (2): 234 - 256.
- [57] Hu, C., S. Wang., Y. H. Wang, C. Chen, and D. Y. Jiang. Understanding Attraction in Formal Mentoring Relationships from an Affective Perspective[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 94, (6): 104 - 113.
- [58] Mischel, W. Toward an Integrative Model for CBT: Encompassing Behavior, Cognition, Affect, and Process[J]. *Behavior Therapy*, 2005, 35, (1): 185 - 203.
- [59] Baas, M., C. K. W. De Dreu, and B. A. Nijstad. A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus? [J]. *Psychological Bulletin*, 2008, 134, (6): 779 - 806.
- [60] Scandura, T. A., and B. R. Ragins. The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship in Male-Dominated Occupations [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1993, 43, (3): 251 - 265.
- [61] 刘智强, 葛靓, 潘欣, 刘芬. 可变薪酬支付力度、地位竞争动机与员工创新行为研究[J]. 武汉: 管理学报, 2014, (10): 1460 - 1468.
- [62] Nifadkar, S., A. S. Tsui, and B. E. Ashforth. The Way You Make Me Feel and Behave: Supervisor-Triggered Newcomer Affect and Approach-Avoidance Behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (5): 1146 - 1168.
- [63] 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]. 北京: 管理评论, 2016, (4): 123 - 133.
- [64] Zhou, J. When the Presence of Creative Coworkers Related to Creativity: Role of Supervisory Close-monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (3): 416 - 422.
- [65] 王雁飞, 朱瑜. 组织社会化、信任、知识分享与创新行为: 机制与路径研究[J]. 上海: 研究与发展管理, 2012, (2): 34 - 46.
- [66] Higgins, M. C., S. R. Dobrow, and D. E. Chandler. Never Quite Dood Enough: The Paradox of Sticky Developmental Relationships for Elite University Graduates[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72, (2): 207 - 224.
- [67] Cotton, R. D., Y. Shen, and R. Livne-Tarandach. On Becoming Extraordinary: The Content and Structure of the Developmental Networks of Major League Baseball Hall of Famers[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (54): 15 - 46.
- [68] Jaiswal, N. K., and R. L. Dhar. Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2015, 51, (10): 30 - 41.
- [69] Dhar, R. L. Ethical Leadership and Its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of LMX and Job Autonomy[J]. *Tourism Management*, 2016, 57, (12): 139 - 148.
- [70] 赵英男, 闵亦杰, 路江涌, 刘德鹏. 家族适应性影响员工创新行为的作用机制与边界[J]. 武汉: 管理学报, 2019, (4): 522 - 530.
- [71] Puente-Diaz, R. Creative Self-Efficacy: An Exploration of Its Antecedents, Consequences, and Applied Implications[J]. *The Journal of Psychology*, 2016, 150, (2): 175 - 195.
- [72] 蔡地, 刘佳, 王海悦. 导师指导对“90后”新员工组织幸福感的作用机制研究[J]. 武汉: 管理学报, 2019, (4): 514 - 521, 540.

How Do Mentoring Motivate Innovative Behavior of Protégé: Dual Path Study Based on Cognition and Affect

WEI Xiang-yu, YU Guang-tao

(School of Business, Central University of Finance and Economics, Beijing, 100081, China)

Abstract: Facing the complex and changeable business environment, the importance of innovation for enterprises is self-evident. Employee innovation is the fundamental driving force to promote enterprise innovation. Talent is the first resource of enterprise innovation, and the innovative behavior of employees is an important asset to make an enterprise succeed in the dynamic business environment. How to improve employees' innovation ability in the enterprise? The establishment of mentorship is an effective solution. The mentor not only pays attention to the guidance of the protégé's professional skills and career development, but also provides psychosocial support. In addition, the mentor has the function of role model. Previous studies have confirmed that the role of mentoring in promoting innovative behavior of protégé. However, they were mostly based on a single path of cognition or affect. This study suggests that cognitive responses and affect states will all change when individuals are stimulated by situation. The cognitive and affect processes of mentoring are equally important, and a single path cannot fully explain its internal mechanism.

Based on Cognitive-Affective Personality System (CAPS), this study explored the mechanism of mentoring influence on protégé's innovative behavior, constructed a cognitive and affect dual path model, and investigated the boundary conditions. The results revealed that mentoring has a significant positive impact on the protégé's innovative behavior. Creative self-efficacy and positive affect play a dual mediating role between mentoring and protégé's innovative behavior. The influence of mentoring on protégé's innovative behavior is realized based on creative self-efficacy of cognitive path and positive affect based on affect path. Creative self-efficacy and positive affect have a certain mutual substitution effect. Cognitive path and affect path present the relationship of ebb and flow. The cognitive unit creative self-efficacy significantly weakens the affect path, and the affect unit positive affect also significantly inhibits the cognitive path.

This study provides several theoretical contributions. Firstly, based on Cognitive-Affective Personality System, this study explores the dual path mechanism of mentoring influence on protégé's innovative behavior, which provides a new perspective for further revealing employee's innovative behavior in dynamic situation. Secondly, a dual mediating model of the integration of cognition and affect between mentoring and protégé's innovative behavior is constructed, and the positive influence of mentoring on protégé's innovative behavior is verified, which extends the corresponding theoretical application of mentorship. Thirdly, the boundary conditions of mentoring influencing protégé's innovative behavior are investigated, and the influence of interaction between cognitive unit and affect unit on employee's innovative behavior is studied. This study does not simply juxtapose cognitive units and affect units, which explores how the interaction of cognitive and affect units affects employee innovation behavior.

The findings also provided some practical suggestions for organizations. At first, mentorship should be taken as a considerable human resource management mode in enterprises. New employees who are in mentorship will quickly adapt to the work, improve all aspects of skills, and then contribute to the enterprise. Secondly, the mentor should encourage the protégé's initiative and innovative behavior in their daily communication with them. Enterprises can also create a supportive working environment, improve employees' cognitive and affect awareness, and stimulate their innovation ability. Finally, the protégé's creative self-efficacy and positive affect have a certain substitution effect, and there is a partial overlap between the two in promoting innovative behavior. Therefore, in the actual human resource management practice of enterprises, the mentor should cultivate the corresponding ability of emotion recognition, considering taking different intervention measures under specific circumstances to improve protégé's innovative behavior.

Key Words: mentoring; creative self-efficacy; positive affect; innovative behavior

JEL Classification: D23, O15

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2021.2.008

(责任编辑:舟山)