

# 创业型领导对工作繁荣的影响机制研究

## —— 一个被调节的中介模型

吴小春, 陈扬

(武汉理工大学创业学院, 湖北武汉, 430070)

**[摘要]** 创业型领导有效赋能初创企业是组织领域的前沿问题之一, 在不确定环境中建立竞争优势, 对初创企业创业成功至关重要, 同时也能激发员工活力并促进员工学习, 从而提升工作繁荣。然而, 创业型领导对于工作繁荣影响机制的黑箱还有待揭示。研究基于社会嵌入理论, 采用215份员工问卷数据, 探究创业型领导对工作繁荣的内在影响机制。研究发现: ①创业型领导可以显著积极影响工作繁荣; ②关系能量在创业型领导和工作繁荣的关系中起到中介作用; ③领导-员工权力距离在创业型领导和关系能量的关系中具有调节作用, 当领导-员工权力距离越低时, 创业型领导对关系能量的影响越强; ④领导-员工权力距离负向调节了创业型领导通过关系能量对工作繁荣的间接作用。研究填补了创业型领导影响工作繁荣的内在机制的理论空白, 相关结论对于企业提升员工工作繁荣, 提高组织绩效具有重要的参考价值。

**[关键词]** 创业型领导; 关系能量; 工作繁荣; 权力距离; 社会嵌入理论

**[中图分类号]** F715.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1674-893X(2023)01-0014-11

### 一、引言

2014年, 李克强总理提出双创战略后, 政府出台了一系列税收优惠政策, 创业园区、创业孵化平台如雨后春笋般出现, 这些都为新创企业提供了良好的发展平台, 企业的创业活动成为中国经济发展的新引擎。在这种大环境下, 一种以创业思想为主导的创业型领导 (entrepreneurial leadership) 方式逐渐引起了学者的关注<sup>[1]</sup>。不同于其他领导风格, 创业型领导对持续的创业成功具有显著直接的正向影响<sup>[2]</sup>, 在促进高层管理团队和员工个体工作绩效的提高上具有重要作用<sup>[3]</sup>。创业型领导通常被解释为创业领导团队或下属进行成功创业的精神特质和领导特质, 通过构建企业未来的美好愿景, 获取员工对愿景的认可和渴望<sup>[4]</sup>, 为其提供一个展示自己的舞台, 从而对其组织承诺与工作满意度产生正面影响, 促进员

工的工作活力<sup>[5]</sup>, 同时能够提升员工创新、自主学习能力<sup>[6-7]</sup>。而员工活力和学习是工作繁荣的一种显性的工作状态<sup>[8]</sup>, 创业型领导之所以能够提升组织绩效<sup>[9]</sup>、团队创造力<sup>[10]</sup>, 并提升组织本质能力和动态能力<sup>[11]</sup>, 归根结底主要是通过提升员工活力和学习能力, 对工作繁荣发挥重要作用。但学界对于创业型领导如何激发工作繁荣的机制缺乏关注, 鲜有研究阐明创业型领导对工作繁荣的影响机制。

过去有关工作繁荣的内部机制研究多集中在对工作任务本身的认知、情绪、动机等方面。例如, 工作任务聚焦<sup>[12-13]</sup>、工作意义感知<sup>[14]</sup>、情绪<sup>[15]</sup>、内在动机<sup>[16]</sup>都被证明是工作繁荣产生的内在机制。但上述研究往往从企业的宏观层面或微观层面来探究其形成的内在机理, 忽视了对企业团队内部及同事关系层面的探讨。基于工作繁荣

**[收稿日期]** 2022-08-21; **[修回日期]** 2022-10-27

**[基金项目]** 武汉理工大学韶关研究院广东省博士工作站项目“基于专创融合的研究院创新创业模式研究”(2021050701)

**[作者简介]** 吴小春, 男, 江西莲花人, 博士, 武汉理工大学创业学院副研究员, 主要研究方向: 创业教育; 陈扬, 女, 湖南湘潭人, 武汉理工大学创业学院硕士研究生, 主要研究方向: 创业服务管理, 联系邮箱: 1772483196@qq.com

的社会嵌入理论, 当员工的工作情境是高质量的, 即信息共享充分、相互信任且尊重, 将产生更多工作繁荣<sup>[8]</sup>。关系能量的产生过程是形成关系的一部分<sup>[17]</sup>, 而高质量的关系可以满足员工的关系需要, 促使其保持身心愉悦的状态, 增加员工活力<sup>[18]</sup>。在工作中, 当员工享受和其他人的高质量关系时, 他们会更轻松学到更多知识与技能<sup>[18]</sup>, 提高工作能力<sup>[19]</sup>, 提高认知灵活性, 促进自我学习<sup>[20]</sup>。活力与学习是工作繁荣的两个重要组成部分, 经分析得出, 关系能量可以在一定程度上促进员工的工作繁荣。领导与员工之间的关系构建很大程度上取决于员工对领导的距离感知, 即领导-员工权力距离的高低会影响创业型领导对关系能量的作用。因此, 本文引入关系能量做中介变量, 引入领导-员工权力距离作为调节变量。

本研究的主要贡献有: 首先, 本文基于工作繁荣的社会嵌入理论<sup>[8]</sup>, 以员工的动机行为为切入点, 检验了创业型领导对工作繁荣的影响。已有研究聚焦个体特征或者关系型资源的影响作用<sup>[21]</sup>, 本研究从创业视角拓展了工作繁荣的前因。其次, 本研究引入关系能量作为中介变量。已有工作繁荣产生的内在机制研究多关注员工作为独立个体的认知、情绪、动机等方面, 而对关系角度讨论较少。本研究探究关系能量的桥接作用, 能更好地理解团队层面对工作繁荣产生的内在作用机制。最后, 本研究对领导-员工权力距离的调节作用进行了分析。分析了领导-员工权力距离在影响领导力对员工正面工作态度和行为的关系具有重要意义<sup>[22]</sup>, 领导-员工权力距离影响创业型领导作用于工作繁荣的过程, 帮助人们更好地理解创业型领导、关系能量和工作繁荣之间的关系。总体来说, 本文相关结论对于企业促进工作繁荣, 提高组织绩效具有重要的参考价值。

## 二、文献综述与理论假设

相较于其他领导风格的研究, 创业型领导的研究还处于起步阶段。创业型领导通常被解释为创业领导团队或下属成功创业的精神特质和领导特质, 已有学者将其划分为多个维度, 例

如, 构建愿景、承担风险、发散思维、追求创新、吸取经验、机会开发等能力或特质<sup>[23-25]</sup>, 能促进员工工作创新<sup>[6]</sup>、创造力效能感<sup>[7]</sup>、组织承诺、工作满意度、活力程度<sup>[5]</sup>。

工作繁荣是指员工个体在工作中持续稳定地感受到的学习与活力状态, 学习是指获取与运用知识和技能建立信心的能力, 活力是指活跃而充满激情的状态, 工作繁荣较高的个体, 可以持续感受到工作技能的进步与能量的增强<sup>[8]</sup>。关于工作繁荣的影响因素主要集中在四个方面: 工作特征, 如反馈合作、创新创造、灵活自主<sup>[26-27]</sup>等; 领导风格与行为, 如悖论性领导<sup>[28]</sup>、包容性领导<sup>[29]</sup>等; 同伴因素, 如乐趣活动<sup>[30]</sup>、职场友谊<sup>[31]</sup>等; 人格特质, 如主动型人格等。

基于社会嵌入理论, 当员工嵌入工作环境的自主决策权越大时, 越容易表现出动机性工作行为。创业型领导往往倾向于培养团队能力、下放权力, 员工将获得更多工作的自主权, 这将促进员工的工作满意度、组织承诺、工作绩效、动机性工作行为<sup>[32]</sup>。而员工的动机性行为会帮助员工获取和保存资源, 获取工作繁荣<sup>[12]</sup>。因此, 创业型领导的授权倾向, 使员工工作动机性更强, 产生更多工作繁荣。综上所述, 本研究提出假设 1。

假设 1: 创业型领导正向影响工作繁荣。

不同领导风格的领导与下属的互动模式不同, 而互动模式决定了领导与员工之间的互动关系, 员工体验到的关系能量也大相迥异。McDaniel 等<sup>[17]</sup>从能量给予者的角度研究了关系能量, 第一次提出了关系能量的概念, 定义为增强一个人的工作能力并提高工作绩效的心理智谋<sup>[33]</sup>。

学者们对创业型领导的结构模型和测量工作提出了不同的观点。Gupta 等<sup>[34]</sup>认为, 清晰化路径维度下, 创业型领导善于社交、干涉、说服、鼓励他人, 员工能与领导建立高质量的互动关系, 感受到高能量水平<sup>[35]</sup>, 领导与员工之间信息交换越密切, 关系能量越高<sup>[33]</sup>; 构建承诺维度下, 领导充满激情、善于鼓舞人心、开展团队建设, 这能促进团队成员的合作, 促使员工产生高水平的能量<sup>[36]</sup>。综上, 创业型领导可以在一定程度上

促进关系能量。

社会嵌入模型认为,当员工信息共享、工作氛围信任且尊重时,将产生更多工作繁荣<sup>[8]</sup>。首先,关系能量的产生过程是形成关系的一部分<sup>[17]</sup>,而高质量的关系可以满足员工的需要,促使其保持身心愉悦的状态,增加员工活力<sup>[18]</sup>。其次,当员工享受和其他人的高质量关系时,他们会更轻松学到更多知识与技能<sup>[18]</sup>,提高工作能力<sup>[19]</sup>,提高员工认知灵活性,促进员工学习<sup>[20]</sup>。活力与学习是工作繁荣的两个重要组成部分,因此,关系能量可能在一定程度上促进员工的工作繁荣。综上所述,本研究提出假设2。

假设2:关系能量在创业型领导和工作繁荣的关系中起到中介作用。

领导与员工之间的关系构建很大程度上取决于员工对领导的距离感知,即领导-员工权力距离。领导-员工权力距离是指领导与下属上下级之间的情感距离,反映的是上下级之间的依赖关系或职能权力的距离<sup>[37]</sup>。当领导-员工权力距离较低时,公司决策倾向于民主,领导与员工交流较为频繁<sup>[38]</sup>,员工更容易找到归属感和组织定位,这有利于关系能量的构建<sup>[35]</sup>,创业型领导对关系能量的影响可能更积极。然而,当领导-员工权力距离较高时,公司决策倾向于独裁,高权力距离环境对管理者下达命令、员工执行命令的过程产生了负面影响,在此过程中,刺激了员工对于权力、地位的不公平感,导致员工丧失了参与管理的热情<sup>[39]</sup>,这不利于关系能量的形成,创业型领导对关系能量的积极影响将减弱。综上,本研究提出假设3。

假设3:领导-员工权力距离调节了创业型领导与关系能量之间的关系,具体来说,领导-员工权力距离越低,创业型领导对关系能量的正向影响作用越强。

当领导-员工权力距离更低时,创业型领导善于听取员工建议,组织信任感较高,对关系能量的影响作用更强<sup>[40]</sup>,这也会增强创业型领导通过关系能量对工作繁荣的正向影响。而当领导-员工权力距离更高时,上下级交流减少,工作缺

乏合作性氛围,员工工作繁荣产生减少<sup>[8]</sup>。这说明了领导-员工权力距离更高时,创业型领导通过关系能量对工作繁荣的影响将更弱。结合假设2和假设3,本文提出假设4。

假设4:领导-员工权力距离调节了创业型领导与工作繁荣之间的关系,具体来说,领导-员工权力距离越低,创业型领导对工作繁荣的积极作用越强。

综上所述,本研究的研究模型如图1所示:

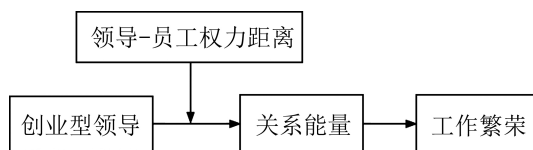


图1 研究模型

### 三、研究设计

#### (一) 数据收集

本研究以广东省韶关市5家典型企业的员工为研究对象,调查方式为现场调查问卷填写,研究团队一共发出300份问卷,初次回收有效问卷265份,问卷回收率为88.33%。按照一定的程序对样本进行筛选,去除有缺失值的无效样本等,最终的问卷有效率为71.67%,有效样本为215份。在样本性别方面,男性102人,女性113人(分别占47.4%、52.6%);在样本年龄方面,最小年龄19岁,最大年龄56岁,平均年龄29.69岁;在样本学历方面,大学专科学历24人,本科学历81人,硕士研究生学历80人,博士研究生学历30人(分别占11.2%、37.7%、37.2%、14.0%);在工作年限方面,最短工作年限为1个月,最长工作年限为32年3个月,平均工作年限为5年8个月;在共事时间方面,员工与领导的最短共事时间为1个月,最长共事时间为20年,平均共事时间为两年11个月。

本研究主要使用SPSS28.0和SPSSAU进行分析和计算。

#### (二) 问卷设计与变量测量

问卷采用李克特五点制量表评估,其中1表示“完全不同意”,5表示“非常同意”。各量

表均以李克特五点制的量表进行评估, 1 是“完全不赞同”, 5 是“非常同意”。

创业型领导采用 Fernald 等<sup>[41]</sup>开发的 5 题项的量表进行测量, 关系能量采用 Owens 等<sup>[33]</sup>开发的 5 题项的量表进行测量, 领导-员工权力距离采用 Farh 等<sup>[42]</sup>开发的 6 题项的量表进行测量, 工

作繁荣变量采用 Christine 等<sup>[43]</sup>开发的 10 题项的量表进行测量, 总量表 23 题项的 Cronbach  $\alpha$  系数为  $0.867 > 0.8$ , 总量表信度非常好, 如表 1 所示, 分表信度均  $> 0.7$ , 表示分量表信度都较好, 所有题项如下:

表 1 调查问卷

测量变量	问卷题项	Cronbach $\alpha$
创业型领导 (Fernald et al., 2017)	1. 领导能通过明确地识别竞争领域、竞争优势及资源能力来建立未来目标, 建立美好愿景 2. 领导能快速有效地解决技术、情感、人际问题 3. 领导在关键行动中能快速地作出决策 4. 领导有能力和勇气承担不确定性带来的风险 5. 领导有远见和计划	0.888
关系能量 (Owens et al., 2016)	1. 与同事互动时我会感到精力充沛 2. 与同事互动后我会感到更有精力进行工作 3. 与同事互动时我会感到活力增强 4. 当我觉得我该振作时, 我会去找某个同事 5. 与同事交流后, 我工作更有耐心	0.858
权力距离 (Frah et al., 2007)	1. 管理者做大多数决定时无须过问下属 2. 管理者与下属交流时经常使用权威和权力 3. 管理者很少过问员工的意见 4. 管理者应避免与员工工作之外的联系 5. 员工不应该不认可管理者的决定 6. 管理者不应该将重要任务交给下属	0.782
工作繁荣 (Christine et al., 2012)	学习 维度	0.946
	活力 维度	
	1. 我经常在学习 2. 我坚持学习更多的东西 3. 我看到我在持续地进步 4. 我正在学习 5. 我进步了很多 1. 我感觉有活力和生机勃勃 2. 我有精力 3. 我感到充满动力 4. 我感觉清醒 5. 我期待新的每一天	

控制变量。基于以往研究, 本研究对性别、年龄、教育程度、工作年限、与领导共事年限进行了控制<sup>[15, 44-45]</sup>。

#### 四、数据分析与假设检验

##### (一) 共同方法偏差检验

由于本研究的问卷数据都是在同一时间点

收集而来, 所以可能存在共同方法偏差。本研究采用周浩和龙立荣<sup>[46]</sup>提出的 Harman 单因素检验法, 发现第一因子解释率为 33.009%, 低于 40%, 可以判定本研究不存在明显的共同方法偏差。

##### (二) 验证性因子分析

为确保本研究涉及量表的有效性与可靠性,

本研究将进行验证性因子分析,将创业型领导、权力距离、关系能量、工作繁荣分别打包成2个维度。由表2可知,四因子模型拟合指标最好,其中 $\chi^2/df=1.916$ , $CFI=0.980$ , $TLI=0.959$ , $RMSEA=$

$0.066$ , $SRMR=0.040$ ,各指标都在可接受范围内,而三因子、二因子和单因子模型拟合较差。由此可知,各变量之间有良好的区分效度,可以进行下一步分析。

表2 验证性因子分析

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
判断标准	—	—	<3	>0.9	>0.9	<0.10	<0.1
四因子模型 (EL; RE; WP; PD)	26.824	14	1.916	0.980	0.959	0.066	0.040
三因子模型 (EL+PD; RE; WP)	112.228	17	6.602	0.849	0.751	0.163	0.093
三因子模型(EL+RE; WP; PD)	161.290	17	9.488	0.771	0.623	0.201	0.132
二因子模型(EL+RE+PD; WP)	245.865	19	12.940	0.640	0.470	0.238	0.155
单因子模型(EL+RE+WP+PD)	442.626	20	22.131	0.330	0.061	0.316	0.195

注: EL代表创业型领导, RE代表关系能量, WP代表工作繁荣, PD代表领导-员工权利距离。

### (三) 描述性统计与相关性分析

由表3可知,创业型领导和工作繁荣显著正相关( $r=0.166$ , $p<0.05$ ),创业型领导和关系能量

显著正相关( $r=0.170$ , $p<0.05$ ),关系能量和工作繁荣显著正相关( $r=0.238$ , $p<0.01$ ),这些相关性分析结果给之后的假设检验奠定了良好的基础。

表3 员工层面描述性统计及相关性分析表(N=215)

	均值	标准值	1	2	3	4	5	6	7	8
GEN	0.526	0.510								
AGE	29.688	7.649	-0.102							
EB	3.540	0.868	0.065	0.228**						
WY	5.663	7.498	0.006	0.835**	0.034					
YWT	2.955	3.075	0.064	0.493**	0.173*	0.577**				
EL	3.889	0.639	0.013	0.043	0.029	0.052	-0.042			
PD	3.440	0.602	-0.069	0.126	0.047	0.097	0.033	0.363**		
RE	3.323	0.756	-0.023	-0.051	-0.015	-0.017	-0.081	0.170*	-0.058	
WP	4.839	0.443	0.105	0.077	-0.010	0.055	-0.010	0.166*	0.165*	0.238**

注: GEN代表性别, AGE代表年龄, EB代表教育程度, WY代表工作年限, YWT代表与领导共事年限, EL代表创业型领导, PD代表领导-员工权利距离, RE代表关系能量, WP代表工作繁荣; \*代表 $p<0.05$ , \*\*代表 $p<0.01$ 。

### (四) 假设检验

#### 1. 主效应和中介效应分析

本研究利用SPSSAU进行主效应和中介效应检验。由于研究数据的嵌套型,本研究利用SPSSAU进行分层回归分析,由表4中的模型2可知,在控制了员工的年龄、性别、教育程度、工作年限、与领导共事年限之后,创业型领导可

以显著正向预测工作繁荣( $b=0.110$ , $p<0.05$ ),证实创业型领导促使工作繁荣的产生,假设1检验成功。

假设2提出,关系能量在创业型领导和工作繁荣的关系中起中介作用。本研究利用SPSSAU和R对中介作用进行检验。由表4中模型5可知,创业型领导与工作繁荣之间有显著积极的关系

表 4 回归分析表(N=215)

	工作繁荣									
	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
常数	4.598**	0.202	4.179**	0.269	3.779**	0.288	3.531**	0.307	1.720	0.983
GEN	0.115	0.063	0.114	0.062	0.125*	0.061	0.134*	0.060	0.133*	0.060
AGE	0.010	0.008	0.011	0.008	0.013	0.008	0.012	0.008	0.012	0.008
EB	-0.023	0.039	-0.028	0.038	-0.031	0.037	-0.033	0.037	-0.032	0.037
WY	-0.003	0.009	-0.005	0.009	-0.007	0.008	-0.007	0.008	-0.008	0.008
YWT	-0.010	0.013	-0.007	0.013	-0.003	0.012	-0.003	0.012	-0.005	0.012
EL			0.110*	0.047	0.086	0.047	0.045	0.050	0.533*	0.256
RE					0.134**	0.040	0.146**	0.040	0.135**	0.040
PD							0.114*	0.053	0.652*	0.282
交互项									-0.141	0.073
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.026		0.051		0.101		0.121		0.137	
$\Delta R^2$	0.026		0.025		0.050		0.021		0.016	

注: \*代表  $p < 0.05$ , \*\* 代表  $p < 0.01$ 。

( $b=0.533, p < 0.05$ ), 关系能量与工作繁荣有显著积极的关系( $b=0.135, p < 0.01$ )。应用蒙特卡洛方法, 利用 R 软件实现 2000 次迭代以计算间接作用的置信区间。结果显示, 创业型领导通过关系能量对员工工作繁荣的间接作用效值为 0.086, 且 95%置信区间为[0.003, 0.078], 不包含 0。由此, 假设 2 得到支持。

### 2. 调节效应分析

假设 3 指出, 领导-员工权力距离可以调节创业型领导与关系能量之间的关系。创业型领导与领导-员工权力距离二者的交互项体现出显著性( $\beta=-0.121, p=0.066 < 0.1$ ), 证实领导-员工权力距离具有调节作用。如调节效应图 2 所示, 当领导-员工权力距离更低时, 创业型领导对关系能量的正向影响作用更强(简单斜率= $0.396, p < 0.001$ ); 而领导-员工权力距离更高时, 创业型领导对关系能量的正向影响作用更弱(简单斜率= $0.123, p=0.35$  不显著), 有差异显著情况, 由此, 假设 3 得到进一步支持。

### 3. 被调节的中介检验

从表 5 可知, 创业型领导关于工作繁荣的回

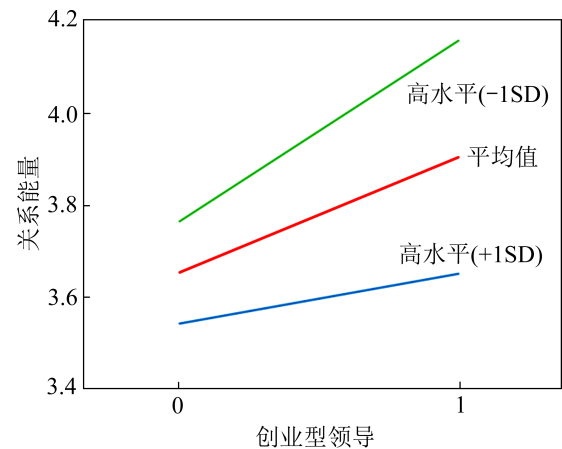


图 2 领导-员工权力距离在创业型领导与关系能量关系中的调节作用

归系数显著( $\beta=0.533, p < 0.05$ ), 具有条件直接效应, 创业型领导权力距离关于工作繁荣的回归系数显著( $\beta=-0.141, p < 0.1$ ), 具有间接效应; 从表 6 可知, 其中低水平(-1SD)下的  $p=0.049 < 0.5$ , 即表现出显著性调节作用存在; 从表 7 可知, 模型 boot95%CI 并不包括数字 0, 意味着具有中介作用。针对关系能量这一中介变量, 模型 boot95%CI 并不包括数字 0, 意味着具有中介作用。综上, 假设 4 得到支持。

表5 回归模型汇总表

	工作繁荣				关系能量			
	$\beta$	SE	t 值	p 值	$\beta$	SE	t 值	p 值
常数	1.720	0.983	1.749	0.082+	2.975	0.460	6.462	0.000**
EL	0.533	0.256	2.078	0.039*	0.182	0.081	2.243	0.026*
PD	0.652	0.282	2.310	0.022*				
EL*PD	-0.141	0.073	-1.938	0.054+				
GEN	0.133	0.060	2.217	0.028*	-0.081	0.106	-0.762	0.447
AGE	0.012	0.008	1.611	0.109	-0.015	0.013	-1.104	0.271
EB	-0.032	0.037	-0.864	0.388	0.029	0.066	0.436	0.663
WY	-0.008	0.008	-0.918	0.360	0.018	0.015	1.262	0.208
YWT	-0.005	0.012	-0.388	0.698	-0.027	0.022	-1.267	0.206
RE	0.135	0.040	3.394	0.001**				
样本量	215				215			
R <sup>2</sup>	0.137				0.042			
调整 R <sup>2</sup>	0.094				0.009			
F 值	F(9, 202)=3.571, p=0.000				F(6, 205)=1.481, p=0.186			

注: +代表  $p < 0.1$ , \*代表  $p < 0.05$ , \*\*代表  $p < 0.01$ 。

表6 条件直接效应(conditional direct effect)结果

水平	水平值	Effect	SE	t 值	p 值	LLCI	ULCI
低水平(-1SD)	2.832	0.133	0.067	1.978	0.049	0.001	0.264
平均值	3.439	0.047	0.050	0.948	0.344	-0.050	0.144
高水平(+1SD)	4.045	-0.039	0.066	-0.586	0.559	-0.168	0.090

注: LLCI 指估计值 95%区间下限, ULCI 指估计值 95%区间上限。

表7 间接效应(Indirect Effect)结果

项	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Total	0.025	0.016	0.000	0.061
关系能量	0.025	0.016	0.000	0.061

注: BootLLCI 指 Bootstrap 抽样 95%区间下限, BootULCI 指 Bootstrap 抽样 95%区间上限。

## 五、讨论

### (一) 研究结论

本文主要研究创业型领导对工作繁荣的内在影响机制,同时考虑了关系能量的中介作用以及领导-员工权力距离在创业型领导和关系能量中的调节作用。通过分析 215 份有效的问卷数据,本研究得出以下结论:①创业型领导正向促进工作繁荣的产生。②关系能量在创业型领导对工作繁荣的正向影响关系中起中介作用。③领导-员工权力距离在创业型领导和关系能量的正向影

响关系中起调节作用。当领导-员工权力距离越低时,创业型领导对关系能量的正向影响越大;领导-员工权力距离调节了创业型领导通过关系能量影响到工作繁荣的间接路径。具体来说,当领导-员工权力距离越低时,创业型领导对工作繁荣的正向影响越大。

### (二) 理论意义

其一,根据工作繁荣的社会嵌入模型<sup>[8]</sup>,探讨了创业型领导对关系能量及工作繁荣的正向影响作用,回应学界关于领导力在工作繁荣产生过程的研究倡议<sup>[47]</sup>。许多学者研究了领导者风格对于员工关系能量的正向影响作用,包括包容型领导<sup>[48]</sup>、谦卑型领导<sup>[49]</sup>、服务型领导<sup>[50]</sup>等。与此同时,现有的研究实证了不同的领导类型与工作繁荣积极相关,包括诚信领导<sup>[51]</sup>、包容型领导<sup>[29]</sup>、家庭型领导<sup>[52]</sup>、服务型领导<sup>[15, 53]</sup>、悖论式领导<sup>[28]</sup>、

家庭支持型领导<sup>[54]</sup>、真实型领导<sup>[55]</sup>等。本研究引入创业型领导这一变量, 探讨创业型领导如何通过激发关系能量间接影响工作繁荣, 将创业型领导与关系能量、工作繁荣相联系, 拓展了工作繁荣的社会嵌入模型。

其二, 从关系能量视角探索创业型领导影响工作繁荣的内在影响机制。已有研究多关注员工对工作本身的认知、情绪、动机等方面。但是上述研究往往是从企业的宏观层面或微观层面来探究其形成的内在机理, 忽视了企业团队内部及同事关系层面的探讨, 而员工对工作团队的感知对其工作态度和行为有重大影响<sup>[56]</sup>。本文选取员工感受到的关系能量作为创业型领导和工作繁荣之间的中介变量, 探索工作繁荣的产生过程, 补充了领导力与工作繁荣之间内部机制的相关研究<sup>[52, 57]</sup>。

其三, 证实领导-员工权力距离在创业型领导通过关系能量对工作繁荣这一间接路径中起调节作用。领导-员工权力距离对领导力对团队的传递有一定的影响, 分析领导-员工权力距离在影响领导力对员工正面工作态度和行为的关系中具有重要意义<sup>[22]</sup>。领导-员工权力距离调节创业型领导对工作繁荣的影响作用, 有助于更加深入地阐述创业型领导、关系能量和工作繁荣之间的关系。

总体而言, 本文弥补了创业型领导影响工作繁荣的内在影响机制的理论空白, 相关结论对于企业促进工作繁荣、提高组织绩效具有重要的参考价值。

### (三) 实践启示

其一, 鼓励长期保持工作繁荣的公司可以聘请一个具有创业型领导风格的领导或培训现有的领导向创业型领导风格转变。根据 Hejazi 等<sup>[58]</sup>划分的创业型领导维度, 管理者应该学会在战略因素下为追随者设定愿景, 预测可能出现的问题和危机, 视威胁为机会, 建立信息化系统以探索环境变化; 在沟通因素下具有说服力, 对他人展示共情能力, 日常会议吸取下属的反馈; 在个人因素上保持情绪稳定, 保持谦逊, 做事具有创造力, 处理事情思想开放, 有勇气, 坦率和真诚,

将人和事安置在对的位置; 在激励因素上理解追随者需求, 对努力工作充满动机, 将积极情绪传递给他人等, 从而有效促进工作繁荣, 加强组织创新, 完善组织能力, 提升组织绩效<sup>[6-7, 9, 11]</sup>。

其二, 采取措施加强公司关系能量的建设, 促进工作繁荣。根据 Atwater<sup>[35]</sup>的观点, 领导应与员工积极互动, 在工作中交流企业未来的愿景与战略, 倾听员工对公司发展的意见、工作需求, 在工作之外与下属建立良好的人际关系, 组织团建, 给予员工超出他们职责范围之外的重大帮助或支持, 员工因此会感受到高能量水平, 从而有效地促进工作繁荣, 会在组织中承担更多的责任和任务, 产生更多的创新动机和行为, 为组织带来更多的创造性想法和产品<sup>[59]</sup>。

其三, 虽然领导保持一定的权威是必要的, 但是公司应该科学地构建领导-员工权力距离保证工作繁荣的有效性。根据 Erez 和 Earley<sup>[60]</sup>的观点, 领导者应该在大多数情况下学会咨询下属的意见, 允许员工对权威的质疑、对工作相关的问题提出不同意见, 员工的质疑从长时间来看可以提高公司效率, 营造良好的工作氛围。但一定程度的领导-员工权力距离是有必要的, 可以保障一定的工作效率。

## 六、研究局限和展望

第一, 本研究收集的有效样本仅 215 份, 同为韶关市公司员工样本, 各地区数据可能存在较大差异, 行业样本数不足; 测量项全为员工自评, 缺少领导者视角的评价, 不够客观; 此项研究仅在一个时间点进行, 缺少动态因素的考量。未来的研究可以尝试增加样本量, 用多地区、多行业、多视角、多时间、多来源的问卷调查方法提高研究结论的精确度。

第二, 创业型领导并非所有维度都在本文的模型中起正向影响作用, 比如创业型领导倾向于阐明组织约束, 可能会让员工感到不自由、被束缚, 影响员工的工作繁荣, 未来的研究可以更加严谨, 把多个维度的题项分别进行结构模型检验, 确定创业型领导各维度对工作繁荣的效应是否成立。

第三, 创业型领导在一定程度上有负面效



果,虽然本研究的结论表明,无论领导-员工权力距离处于高水平还是低水平,创业型领导都可以促进关系能量的产生,但未来的研究还可以进一步挖掘创业型领导的潜在负面效果,如创业型领导乐于承担风险、敢于高风险投资,可能会对公司的业绩产生一定负面影响。

### 参考文献:

- [1] 黄胜兰. 创业型领导对新创企业绩效的作用机理研究[D]. 合肥: 中国科学技术大学, 2015.
- [2] AGBIM K C, OWUTUAMOR Z B, ORIAREWO G O. The relationship between corporate social responsibility and sustained entrepreneurial success: An investigation using the stakeholder theory[J]. *The International Journal of Engineering and Science*, 2013, 2(8): 57-61.
- [3] MIAO C, QIAN S, MA D. The relationship between entrepreneurial self-efficacy and firm performance: A meta-analysis of main and moderator effects[J]. *Journal of Small Business Management*, 2016, 55(1): 87-107.
- [4] 王弘钰, 刘伯龙. 创业型领导研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(4): 84-95.
- [5] 李恒, 李玉章, 陈昊, 等. 创业型领导对员工组织承诺和工作满意度的影响——考虑情绪智力的中介作用[J]. *技术经济*, 2014, 33(1): 66-74.
- [6] BAGHERI A. The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs[J]. *The Journal of High Technology Management Research*, 2017, 28(2): 159-166.
- [7] CAI W, LYSOVA E I, KHAPOVA S N, et al. Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2019(34): 203-217.
- [8] SPREITZER G, SUTCLIFFE K, DUTTON J, et al. A socially embedded model of thriving at work[J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 537-549.
- [9] STROBL A, BAUER F, MATZLER K. The impact of industry-wide and target market environmental hostility on entrepreneurial leadership in mergers and acquisitions[J]. *Journal of World Business*, 2020, 55(2): Article100931.
- [10] 林芹, 易凌峰. 创业型领导对团队创造力的跨层次影响研究[J]. *外国经济与管理*, 2020, 42(9): 107-120.
- [11] KORYAK O, et al. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth[J]. *International Small Business Journal*, 2015, 33(1): 89-105
- [12] NIESSEN C, SONNENTAG S, SACH F. Thriving at work — A diary study[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(4): 468-487.
- [13] PATERSON T A, LUTHANS F, JEUNG W. Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 35(3): 434-446.
- [14] GUAN X, FRENKEL S. Organizational support and employee thriving at work: Exploring the underlying mechanisms[J]. *Personnel Review*, 2020, 50(3):935-953.
- [15] XU A J, LOI R, CHOW C. What threatens retail employees' thriving at work under leader-member exchange? The role of store spatial crowding and team negative affective tone[J]. *Human Resource Management*, 2019, 58(4): 371-382.
- [16] 时勤, 万金, 崔有波. 基于人-情境交互作用的工作旺盛感生成机制[J]. *中国人力资源开发*, 2015(17): 65-72, 83.
- [17] MCDANIEL, DANA M. Energy at work: A multinational, cross-situational investigation of relation a energy[D]. Irvine: University of California, 2011.
- [18] DUTTON J E. Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work. 2003.
- [19] HEAPHY E D. Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(1): 137-162.
- [20] BARUAH R, REDDY K. Implication of emotional labor, cognitive flexibility, and relational energy among cabin crew: A review[J]. *Indian Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 2018, 22(1): 2-4.
- [21] KLEINE A K, RUDOLPH C W, ZACHER H. Thriving at work: A meta-analysis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(9/10): 973-999.
- [22] 包艳, 廖建桥. 权力距离研究述评与展望[J]. *管理评论*, 2019, 31(3): 178-192.
- [23] LIPPITT G L. Entrepreneurial leadership: A performing art[J]. *Journal of Creative Behavior*, 1987, 21(3):

- 264-270.
- [24] COGLISER C C, BRIGHAM K H. The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned[J]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15(6): 771-799.
- [25] KURATKO D F. Entrepreneurial leadership in the 21st century[J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, 13(4): 1-11.
- [26] 王智宁, 高放, 叶新风. 上级发展性反馈如何影响员工创造力?——一个被中介的调节作用模型[J]. *财经论丛*, 2017(6): 88-97.
- [27] 林炳坤, 吕庆华, 谢碧君. 创意人才、工作特性与工作繁荣——基于同事关系的调节效应[J]. *山西财经大学学报*, 2019, 41(4): 63-77.
- [28] 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.
- [29] 景保峰, 周霞. 包容研究前沿述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2017, 39(12): 3-22.
- [30] 杨洁, 常铭超, 张露. 工作场所乐趣对员工创新行为的作用机制研究[J]. *管理科学*, 2019, 32(3): 28-41.
- [31] 陈洪安, 李乐, 刘俊红, 等. 职场友谊对员工工作繁荣影响的实证研究[J]. *华东师范大学学报(哲学社会科学版)*, 2016, 48(5): 150-160, 195.
- [32] 段万春, 李美, 许成磊. 异质型创业领导, 嵌入授权对团队簇个体绩效的跨层次影响研究[J]. *科技进步与对策*, 2019, 36(14): 141-150.
- [33] OWENS B P, BAKER W E, SUMPTER M D, et al. Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(1): 35-49.
- [34] GUPTA V, MACMILLAN I C, SURIE G. Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct[J]. *Journal of Business Venturing*, 2004, 19(2): 241-260.
- [35] ATWATER L, CARMELI A. Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 264-275.
- [36] FRITZ C, LAM C F, SPREITZER G M. It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management[J]. *Academy of Management Executive*, 2011, 25(3): 28-39.
- [37] 黄炯. 权力距离、组织承诺对员工创新行为的影响研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2019.
- [38] HOWELL I P. Moderator variables in leadership research[J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11(1): 88-102.
- [39] SANG C K, YEUNG I, FAI P K. Development of an assessment system for supplier quality management[J]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2006, 23(7): 743-765.
- [40] 李惠娟. 领导-成员交换对员工工作繁荣的影响研究[D]. 济南: 山东大学, 2021.
- [41] JR L, SOLOMON G T, TARABISHY A. A new paradigm: Entrepreneurial leadership[J]. *Southern Business Review*, 2005, 30(2): Article3.
- [42] FARH J L, HACKETT R D, LIANG J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in china: comparing the effects of power distance and traditionality[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [43] PORATH C, SPREITZER G, GIBSON C, et al. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement[J]. *Journal of organizational behavior*, 2012(2): 250-275.
- [44] PATERSON T A, LUTHANS F, JEUNG W. Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(3): 434-446.
- [45] 李铭泽, 叶慧莉. 时间领导、合作性目标感知与工作繁荣: 共事时间的调节作用[J]. *中国人力资源开发*, 2021, 38(9): 19-32.
- [46] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. *心理科学进展*, 2004, 12(6): 942-950.
- [47] REGO A, CAVAZOTTE F, CUNHA M, et al. Gritty leaders promoting employees' thriving at work[J]. *Journal of Management*, 2020, 47(5): 1155-1184.
- [48] 王妍. 包容型领导对员工工作幸福感的影响研究[D]. 济南: 山东师范大学, 2021.
- [49] 周静轩. 谦卑领导行为对员工工作投入的影响机制研究[D]. 武汉: 武汉理工大学, 2019.
- [50] AMAH O E. Leadership styles & relational energy in high quality mentoring relationship[J]. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2017, 53(1): 59-71
- [51] 安静, 万文海. 诚信领导对员工工作繁荣作用的实证研究——心理安全感的中介作用[J]. *科技与经济*, 2014,

- 27(5): 75–79.
- [52] MARCELLO, RUSSO, FILOMENA, et al. When family supportive supervisors meet employees' need for caring[J]. *Journal of Management*, 2015, 44(4): 1678–1702.
- [53] 李超平, 毛凯贤. 服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制[J]. *心理科学进展*, 2018, 26(10): 1734–1748.
- [54] 袁凌, 王瑶, 张磊磊. 家庭支持型主管行为对员工创新行为的影响: 一个多重调节模型[J]. *企业经济*, 2019, 38(8): 103–110.
- [55] 韩翼, 刘庚. 真实型领导与领导-成员匹配对工作繁荣的影响: 社会嵌入视角[J]. *商业经济与管理*, 2020(3): 28–40.
- [56] 王桢. 团队工作重塑的形成与影响机制[J]. *心理科学进展*, 2020, 28(3): 390–404.
- [57] MORTIER A V, VLERICK P, LAYS E C. Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy[J]. *Journal of Nursing Management*, 2016, 24(3): 357–365.
- [58] HEJAZI S A M, MALEKI M M, NAEIJI M J. Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs[J]. *International Conference on Economics Marketing and Management*, 2012(28): 71–77.
- [59] QUINN R E, SPREITZER G M. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider[J]. *Organizational Dynamics*, 1997, 26(2): 37–49.
- [60] EARLEY P C, EREZ M. The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently[J]. *Interfaces*, 1997, 28(4): 119–132.

## A study of the influence mechanism of entrepreneurial leadership on job prosperity: A moderated mediation model

WU Xiaochun, CHEN Yang

(School of Entrepreneurship, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China)

**Abstract:** Entrepreneurial leadership, which effectively empowers startups, is one of the frontier issues in organizations. Building competitive advantage in an uncertain environment is critical to startup entrepreneurial success. It is also conducive to energizing employees and promoting employee learning, thus enhancing work prosperity. However, the black box of the mechanism of entrepreneurial leadership's influence on work prosperity is yet to be revealed. Therefore, based on social embeddedness theory, this study investigates the intrinsic influence mechanism of entrepreneurial leadership on work prosperity. Based on data from 215 employee questionnaires, this study finds that: (1) entrepreneurial leadership can significantly and positively influence work prosperity. (2) Relational energy plays a mediating role in the relationship between entrepreneurial leadership and work prosperity; (3) Leader-employee power distance moderates the relationship between entrepreneurial leadership and relational energy. The lower the leader-employee power distance, the stronger entrepreneurial leadership's influence on relational energy is. (4) Leader-employee power distance negatively moderates the indirect effect of entrepreneurial leadership on job prosperity through relational energy. This study fills the theoretical gap of the intrinsic influence mechanism of entrepreneurial leadership on work prosperity. The findings provide important implications for enterprises to enhance employees' work prosperity and improve organizational performance.

**Key Words:** entrepreneurial leadership; relational energy; work prosperity; power distance; social embeddedness theory

[编辑: 胡兴华]