doi:10. 3969/j. issn. 1672-0598. 2026. 05. 007

服务型领导对员工创新行为的影响*

程　春

(仰恩大学 管理学院,福建 泉州　362014)

摘要:创新是企业持续竞争优势的重要来源。以社会认同理论和自我决定理论为基础,以工作嵌入为中介变量,以领导组织化身为调节变量,探究服务型领导影响员工创新行为的内在机制。采用问卷调查法对企业员工进行调查,最终获得有效问卷 249 份。通过相关性分析、多元回归分析、验证性因素分析等方法对模型进行检验。研究结果表明:服务型领导正向影响员工的创新行为,工作嵌入在二者之间起部分中介作用;领导组织化身调节服务型领导与工作嵌入之间的关系。因此,组织要提高员工的创新行为,可以从以下几个方面入手:提高领导的服务意识,营造服务文化;提高领导组织化身程度,强化领导的组织代理人身份;多角度提高员工的工作嵌入水平,实现向创新行为的转化。

关键词:服务型领导;工作嵌入;领导组织化身;员工创新行为

中图分类号:C93　　**文献标志码**:A　　**文章编号**:1672-0598(2026)05-0081-10

党的二十大报告指出,我国要加快实施创新驱动发展战略。随着现代科技的发展,产品更新迭代速度加快,企业创新能力成为获取竞争优势的关键,而员工创新行为是企业创新能力的源泉和基础。学者的研究表明,领导风格及方式对员工的行为产生重要影响[1-2]。服务型领导由于其特殊的领导风格受到学者和企业界的关注和重视[3-4],但目前国内关于服务型领导对员工创新行为的实证研究较少,缺乏具体深入的作用机制方面的研究[5]。本文引入工作嵌入和领导组织化身两个变量,深入探究服务型领导作用于员工创新行为的内在机制,揭开服务型领导对员工创新行为产生影响的“黑箱”,并为员工创新行为的提升提供建议,以利于企业在严峻的竞争形势中更好地提升竞争力。

一、理论基础与研究假设

(一)服务型领导与员工创新行为

服务型领导(Servant leadership)由 Greenleaf[6]提出,他指出,服务型领导首先要有服务他人的自然心

* **收稿日期**:2021-03-22
基金项目:福建省社会科学基金项目(FJ2024B129)“资源编排视角下数字化赋能制造企业双元创新协同发展的机理及路径研究”
作者简介:程春(1982—),女,重庆铜梁人;博士,仰恩大学管理学院教授,主要从事企业管理研究。
本文引用格式:程春. 服务型领导对员工创新行为的影响[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版),2026,43(5):81-90.

念,这种有意识的选择让他渴望成为一名领导者。超越自身利益是服务型领导最核心特征。Laub[7]认为服务型领导是将员工利益置于领导者个人利益之上,在领导过程中善于关心和照顾员工,并为实现组织、成员以及顾客三者的共同利益而分享权力和地位的领导行为。服务型领导以组织福祉为终极目标,树立以人为本的管理理念,真正关心下属,为组织内部领导者与下属之间形成安全而牢固的关系开辟了道路。Van Dierendonck[8]根据前期学者的研究,将服务型领导归纳为六大特征:(1)授权和发展员工;(2)谦卑性;(3)真实性;(4)人际接纳;(5)提供方向;(6)管家角色。通过服务型领导建立起领导与员工之间的信任和公平以及高质量的二元关系,对员工自我实现、积极的工作态度、良好的工作绩效以及实现组织的可持续性发展具有重要的作用。

社会认同理论认为,个体与他人在交往过程中,会将他人视为一组或一类人的代表而与其交往,并将群体内成员和群体外进行比较。如果个体对群体产生积极认同,为了更好提高自尊,个体会通过进一步的行动去努力获得或维持这一关系,从而对个体行为产生积极的影响;如果个体对群体产生消极认同,个体会采取进一步的行动以离开当前群体并努力寻找其他群体从而获取积极认同[9]。领导行为的本质是一种影响力,对下属产生重要的影响。积极的领导行为有利于帮助下属获得各种物质和精神资源,让下属产生积极的社会认同,下属会朝着组织希望的目标前进,从而对下属产生正向影响;与之相反,消极的领导行为容易让下属对组织产生消极的社会认同,并进一步产生不利于组织的行为甚至离开组织,从而对下属产生负向影响。服务型领导作为一种典型的积极领导行为,通过信任下属、尊重下属、向下属授权等方式让下属对组织形成积极的认同。下属为了进一步提升自尊,更愿意与组织发展方向保持一致,从而对员工的创新行为产生正向影响。同时,根据自我决定理论,员工有三个基本的心理需求——自主需求,胜任需求和关系需求,其中自主需求是指员工相信他们可以自主选择自己行动的需求;胜任需求是指员工希望在工作中能够挑战自我,完成一些有困难的任务并获得所期望结果的需求;关系需求是指员工有与他人建立联系和相互尊重的需求。这三个需求的满足可以较好地增强员工的个人内部动机,使员工产生积极的行为[10-11]。服务型领导善于授权,在工作中善于给员工较大的自由性和灵活度,可以较好满足员工的自主需求;服务型领导在工作过程中,善于为员工设定具有挑战性的目标,鼓励员工打破传统、寻找创新性的方法去解决问题和实现目标,并在完成任务过程中为员工提供必要的支持,从而可以较好地满足员工的胜任需求;服务型领导平易近人,善于沟通和交流,在工作中与员工之间建立起尊重、信任、平等的二元关系,有利于增强员工的归属感,可以较好满足员工的关系需求。已有研究表明,服务型领导对员工的创新行为具有较好的促进作用。李红玉和刘云硕[12]通过对互联网员工进行研究,证实服务型领导可以正向预测员工创新行为。蒙艺和汪洋[13]通过对学者的文献进行回顾,证实服务型领导对员工创新行为有积极影响。基于以上分析,提出以下假设:

H1:服务型领导对员工创新行为有显著的正向影响。

(二)工作嵌入的中介作用

根据 Mitchell 等[14]的定义,工作嵌入(Job embeddedness)是指员工对其工作的心理依恋,这种依恋阻止个体离开当前工作。工作嵌入由三个维度构成:联结(links)、匹配(fit)和牺牲(sacrifice)。其中,联结指个体在工作中与他人之间联系的数量和强度;匹配指个体在工作中的舒适程度以及工作是否适合个体的生活空间;牺牲指如果个体离开工作,他将付出的各种物质和心理上的成本[15]。

根据社会认同理论,如果个体对群体产生积极认同,为了更好地提高自尊,个体会通过进一步的行动

去努力获得或维持这一关系,从而对个体行为产生积极的影响[9]。服务型领导将员工放在领导工作的第一位,运用自身的权力给员工提供支持,帮助员工更好地发展,有利于员工形成较好的心理认知,让员工意识到如果脱离组织会丧失这些有利的资源,不利于自身发展,因此员工不仅会增加与组织的联结、匹配,也会增大员工离开的牺牲成本而不愿离开组织,从而提高工作嵌入度。同时,根据自我决定理论,员工基本心理需求的满足有利于员工追求更高水平的绩效和幸福感[10-11]。服务型领导可以较好满足员工的自主需求、胜任需求和关系需求等心理需求,让员工对组织和工作的归属感增加,员工为了追求更高程度的幸福感和组织绩效,会加强与工作的联结和匹配,减少离开工作的意愿,从而增加工作中的嵌入感。工作嵌入的增加使员工对组织形成更强的一致性和认同感,并增强作为组织成员的归属感、幸福感和自豪感。基于这些积极情感,员工会自觉在工作中付出更多的时间和精力,不断改进工作的方式方法,从而产生更多的创新行为。Carter 和 Baghurst[16]通过实证研究后发现,服务型领导对员工忠诚度和满意度均有积极作用。Jaramillo 等[17]的研究表明,服务型领导对员工的离职倾向具有负向作用。赵霞[18]通过对一线员工的调查证实了工作嵌入对员工创新行为具有显著正向影响。通过以上分析,提出下列假设:

H2:工作嵌入在服务型领导与员工创新行为之间起中介作用。

(三)领导组织化身的调节作用

领导组织化身是指员工对领导与组织等同程度的感知[19]。在日常工作中,领导充当着组织代理人的角色,需要传达组织的命令和指示,并监督员工任务的执行情况。然而不同的领导在个性特征和能力方面存在着较大差异。由于员工与组织的良好交往可以更好满足员工的社会情感需求,同时为组织付出的努力将得到更大的认可和奖励,因此员工往往认为与组织交往可以获得更多的利益。如果领导能够正确履行代理人的角色,那么员工将领导的命令和指示视为组织意志的体现,将会对员工行为产生积极影响;如果领导不能正确履行代理人的角色,那么员工将领导的命令和指示仅视为领导个人的行为,并会对其代理人的身份产生质疑[20]。因此,当领导组织化身程度较高时,员工往往将领导视为组织的代理人,将服务型领导提供的服务看作组织提供的服务,从而提高对组织的认同。为了强化这种认同,员工会将更多的时间和精力投入到工作中,提高了与组织的联结和匹配程度,并增加离开的牺牲成本,从而工作嵌入增强;当领导组织化身程度较低时,员工容易将服务型领导当做个体看待,将服务型领导的行为当做个人行为,员工的组织认同程度降低,从而工作嵌入减弱。通过以上分析,提出以下假设:

H3:领导组织化身在服务型领导与工作嵌入之间起正向调节作用。领导组织化身程度越高,服务型领导对工作嵌入的正向作用越大。

二、研究方法

(一)样本和调研过程

本研究运用问卷调查法,采取“上级—下属”配对的方式进行数据的搜集。在问卷发放之前对每份问卷进行编码,以保证数据的准确配对。同时,为了消除调查对象的顾虑,组织者对调研的目的和意义进行说明并承诺对调查结果进行匿名处理,调查对象可以自主决定是否参与此次调查。服务型领导、工作嵌入、领导组织化身及相关人口统计信息采用员工自我报告的方式填写,员工创新行为由员工直接主管

填写。为了提高样本的代表性,以减少系统偏差,样本企业充分考虑了地域和企业性质等因素。在地域上,样本企业分布在重庆、深圳、福建等地;在企业性质上,样本企业涉及民企、国企、外企等不同性质的企业。问卷发放316份,回收285份,有效问卷249份,有效回收率为87.4%。其中,从性别上看,男性、女性分别占47.4%、52.6%。从学历上看,大专及以下占16.1%;本科占73.5%;硕士及以上占10.4%。从职位上看,普通员工占52.2%;基层、中层、高层领导分别占26.9%、18.1%、2.8%。从企业性质上看,国企、民企、外企分别占28.5%、54.2%、17.3%。

(二)变量的选取和测量

本研究对主要变量所需的量表进行搜集和整理,最终选择成熟量表。使用Likert五点量表对变量进行测量,"1—5"代表从"完全不符合—完全符合"。

1. 服务型领导

采用Liden等[21]的7题项量表,经高中华和赵晨[22]两位学者翻译。代表题项诸如:"当我遇到个人问题而非工作问题时,也会向主管寻求帮助""我的主管强调回报社区的重要性""我的主管给予我充分自由,让我以自己认为最佳的方式解决难题"等。该量表的Cronbach's α为0.801,具有良好的测量信度。

2. 工作嵌入

采用Crossley等[15]的7题项工作嵌入整体量表。代表题项诸如:"我被这家公司吸引以至于不能离开""我没法轻易离开现在这个公司""离开这家公司对我来说很困难"等。该量表的Cronbach's α为0.849,具有良好的测量信度。

3. 员工创新行为

采用Scott和Bruce[23]的6题项量表,经杨付和张丽华[24]两位学者翻译。代表题项诸如:"该员工总是寻求应用新的流程、技术和方法""为了实现新想法,该员工经常想办法争取所需资源""总体而言,该员工是一个具有创新精神的人"等。该量表的Cronbach's α为0.771,说明测量信度较好。

4. 领导组织化身

采用Eisenberger等[19]的9题项量表。代表题项诸如:"当我的主管对我的工作满意时,我感觉公司对此也感到满意""当主管考核我的工作表现时,我会觉得就是公司在考核我""我的主管和公司在很多方面具有共同点"等。该量表的Cronbach's α为0.861,说明测量信度较好。

5. 控制变量

根据学者开展的相关研究,员工的性别、工作年限、职位等人口统计变量以及与主管共事时间对员工创新行为会产生一定影响[25-26],本研究将其作为控制变量,以避免它们对模型产生影响。

三、数据分析与结果

(一)同源方差检验

本研究各变量的数据搜集在同一时间点进行,可能存在同源方差,需要先对其影响大小进行评估才能进行后续分析和使用。目前,检验同源方差使用较多的方法是Harman单因子检验法。本研究也使用这一方法进行检验。将所有变量的测量题项进行探索性因子分析,如果未旋转的最大因子方差解释率低于50%,说明同源方差不严重;反之,说明同源方差严重[27]。分析结果显示,未旋转的最大因子解释了

30.48%的变异量,低于总体方差的 50%,表明本研究所使用数据受同源方差的影响较小,可以进一步分析和使用。

(二)效度检验

本研究所使用的量表均为成熟量表,反映了较好的内容效度;同时,本研究通过验证性因子分析进一步了解量表的区分效度,对四因子模型、三因子模型以及单因子模型的各项拟合指标进行对比,结果见表 1。从结果可以看出,四因子模型显著优于其他模型($\chi^2=651.347$, $df=341$, $\chi^2/df=1.910$, $IFI=0.896$, $CFI=0.893$, $RMSEA=0.061$),表明本研究所使用量表具有较好的区分效度。

表 1　变量间的验证性分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	IFI	CFI	$RMSEA$
四因子模型(SL,EIB,JE,SOE)	651.347	341	1.910	0.896	0.893	0.061
三因子模型(SL+JE,EIB,SOE)	728.206	344	2.117	0.871	0.868	0.067
三因子模型(SL+EIB,JE,SOE)	784.031	344	2.279	0.852	0.849	0.072
三因子模型(JE+EIB,SL,SOE)	823.785	344	2.395	0.839	0.835	0.075
三因子模型(JE+SOE, SL, EIB)	869.775	344	2.528	0.823	0.820	0.079
三因子模型(EIB+SOE, SL, JE)	885.831	344	2.575	0.818	0.814	0.080
单因子模型(SL+EIB+JE+SOE)	996.072	346	2.879	0.781	0.777	0.087

注:$N=249$,下同。SL 表示服务型领导;EIB 表示员工创新行为;JE 表示工作嵌入;SOE 表示领导组织化身;+表示变量的合并。

(三)相关分析

变量的均值、标准差及相关系数见表 2。从结果可以看出,服务型领导与员工创新行为($r=0.485$, $p<0.01$)、服务型领导与工作嵌入($r=0.531$, $p<0.01$)、工作嵌入与员工创新行为($r=0.373$, $p<0.01$)、领导组织化身与工作嵌入($r=0.465$, $p<0.01$)均存在显著正相关。

表 2　变量的均值、标准差及相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1							
2. 工作年限	−0.038	1						
3. 共事时间	−0.126*	0.674**	1					
4. 职位	−0.175**	0.366**	0.333**	1				
5. 服务型领导	0.015	0.029	0.114	0.047	1			
6. 工作嵌入	−0.101	0.074	0.204**	0.090	0.531**	1		
7. 领导组织化身	0.009	0.007	0.130*	0.015	0.624**	0.465**	1	
8. 员工创新行为	−0.105	0.087	0.126*	0.104	0.485**	0.373**	0.437**	1

续表2

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
均值(M)	1.530	3.470	2.630	1.710	3.402	3.360	3.759	3.882
标准差(SD)	0.500	1.171	1.031	0.858	0.697	0.738	0.628	0.574

注:*代表在0.05水平(双侧)上显著相关;**代表在0.01水平(双侧)上显著相关;N=249。下同。

(四)中介效应检验

本研究中介效应检验使用的方法为层级回归法,检验结果见表3。结果显示,服务型领导正向影响员工创新行为(β=0.481,p<0.01),H1得到验证;同时,服务型领导正向影响工作嵌入(β=0.513,p<0.01),工作嵌入正向影响员工创新行为(β=0.359,p<0.01)。在回归模型中同时放入服务型领导和工作嵌入,工作嵌入正向影响员工创新行为(β=0.141,p<0.05),而服务型领导对员工创新行为的影响系数减小(β=0.409,p<0.01)。由此可以看出,工作嵌入在服务型领导与员工创新行为二者关系中起部分中介作用,H2得到验证。

表3 层级回归分析结果

变量	工作嵌入				员工创新行为			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性别	−0.066	−0.086	−0.088	−0.090	−0.082	−0.101	−0.059	−0.089
工作年限	−0.119	−0.069	−0.051	−0.081	−0.005	0.043	0.038	0.053
共事时间	0.265**	0.176*	0.149*	0.165*	0.100	0.015	0.004	−0.009
职位	0.034	0.017	0.022	−0.008	0.058	0.043	0.046	0.041
服务型领导		0.513**	0.389**	0.382**		0.481**		0.409**
工作嵌入							0.359**	0.141*
领导组织化身			0.204**	0.274**				
交互项				0.212**				
F值	3.556**	22.217**	20.655**	20.856**	1.688	16.550**	8.496**	14.747**
F值变化	3.556**	91.582**	9.126**	14.929**	1.688	73.976**	34.792**	4.530*
R^2	0.055	0.314	0.339	0.377	0.027	0.254	0.149	0.268
R^2值变化	0.055	0.259	0.025	0.039	0.027	0.227	0.122	0.014

(五)调节效应检验

根据表3的结果,服务型领导和领导组织化身的交互项对工作嵌入产生正向影响(β=0.212,p<0.01),说明领导组织化身越高,服务型领导对工作嵌入的正向影响就越强烈,H3得到验证。为形象直观呈现领导组织化身的调节作用,参照Aiken[28]的建议绘制调节交互效应图,见图1。从图中可以看出,当领导组织化身程度较高时,服务型领导对工作嵌入的正向影响更为强烈(β=0.403,P<0.01);当领导组织化身程度较低时,服务型领导对工作嵌入的正向影响较为平缓(β=0.161,P<0.01)。因此,领导组织化身在服务型领导与工作嵌入的关系中起正向调节作用。H3得到进一步验证。

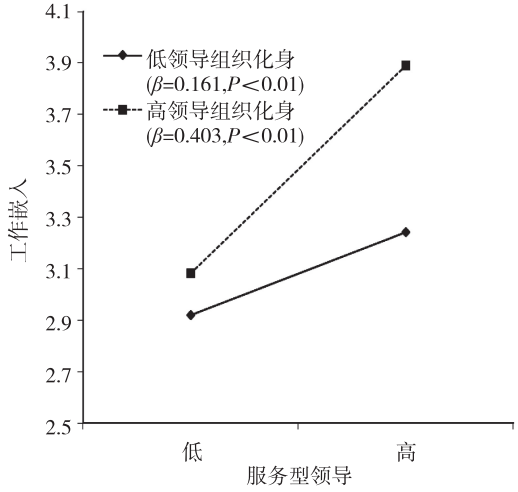


图 1　领导组织化身对服务型与工作嵌入关系的调节作用

四、研究结论与主要贡献

(一)研究结论

本文围绕服务型领导对员工创新行为的影响进行研究,研究发现:(1)服务型领导对员工创新行为具有显著的正向影响,服务型领导有利于促进员工创新行为的产生,这与庄子匀和陈敬良[2]的结论一致;(2)工作嵌入在服务型领导与员工创新行为之间起部分中介作用,服务型领导通过工作嵌入从而对员工的创新行为产生影响;(3)领导组织化身在服务型领导与工作嵌入二者之间的关系中起正向调节作用。领导组织化身程度越高,服务型领导对工作嵌入的正向影响越明显。

(二)主要贡献

1. 理论贡献

本文引入中介变量工作嵌入和调节变量领导组织化身来探究服务型领导与员工创新行为之间的内在作用机制,不仅拓展了服务型领导对员工行为影响的研究领域,揭示了服务型领导对员工创新行为的影响过程,而且完善了过程的发生情境,揭开了服务型领导与员工创新行为之间关系的“黑箱”,这对于服务型领导的研究具有一定的理论意义。(1)拓展了服务型领导对员工行为影响的研究领域。尽管学者的部分研究证实了服务型领导对员工行为会产生一定的影响,但学者对员工行为的研究集中于员工组织公民行为、建言行为等方面[29-30],对员工创新行为方面的研究较少。本文的研究拓展了服务型领导对员工行为影响的研究领域,丰富了服务型领导的结果变量。(2)揭示了“服务型领导—员工创新行为”的路径机制。服务型领导有利于增加员工与工作的联结、匹配以及离开企业的牺牲成本,员工对企业的心理依恋增强,从而工作嵌入提高。员工愿意花更多的时间和精力进行技术、方法的改进,并最终提高员工的创新行为。(3)揭示了工作嵌入形成的边界条件。引入调节变量领导组织化身,揭示服务型领导与工作嵌入二者之间关系的情境因素,有利于更好地指导服务型领导向员工工作嵌入的转化。

2. 实践意义

随着科技的进步,各种新技术、新产品层出不穷,员工创新是企业获取持续竞争优势的关键。本文的

研究结果可为管理实践提供参考和借鉴。要提高员工的创新行为,增强企业的竞争优势,可以从以下三个方面入手:

(1)提高领导的服务意识,营造服务文化

传统的管理方式过度强调领导的权威性,员工根据领导的命令和指示完成各项任务,这严重束缚了员工的主动性和创新行为。为了提高员工的创新行为,组织需要摒弃传统的管理理念,实施人本管理,增强领导的服务意识,通过为员工"服好务"来提高员工的创新行为。在组织中,要加强服务型领导的选拔和培养,建立服务型领导胜任模型选拔合适的人员进入领导岗位,同时在领导队伍中加强服务型领导的宣传和培养,营造积极向上的服务文化。

(2)提高领导组织化身程度,强化领导的组织代理人身份

领导作为组织的代理人,当领导组织化身程度较高时,这种代理人身份在员工心目中将得到加强,员工更容易将上级对自己实施的领导行为视为组织的行为,从而增强对员工的影响。服务型领导具有授权和发展员工、谦卑等积极的行为特征,在领导组织化身程度较高的条件下,有助于提高员工的组织认同,并朝着组织希望的方向努力。要提高领导组织化身程度,一方面,组织要提高服务型领导身份的合法性,赋予其合理的职位和职权,以提高服务型领导工作的有效性;另一方面,服务型领导自身在领导过程中,也要不断提升自己的领导能力,正确领会和执行公司的政策,注重自身在价值观和行为等方面与组织的一致性,从而提高员工对其代理人身份的认同感。

(3)多角度提高员工的工作嵌入水平,实现向创新行为的转化

首先,服务型领导在工作中要提高对员工的信任水平,善于授权,让员工在工作中拥有更好的独立性和自主性,使员工拥有更多施展才华的空间,在工作中与更多的人和事建立联系,提高在组织中的联结程度。其次,重视员工的招聘和能力培养。在招聘过程中,选拔与组织有相同或相似价值观的人员进入企业,定期或不定期地对员工进行培训,加强员工能力与岗位动态适应,提高员工与工作的匹配性。最后,根据行业和组织情况,制定以创新为导向的有竞争力的薪酬体系,提高员工离开组织的牺牲成本,加强员工的创新行为。

五、研究不足与展望

本研究存在一些不足,有待未来进一步完善。首先,本研究各变量采用的是单维度,反映的是整体变量间的关系,在反映变量各维度之间关系上有所欠缺;其次,研究结果显示,工作嵌入在服务型领导与员工创新行为之间起部分中介作用,可以设想,服务型领导与员工创新行为之间尚存在其他作用机制。未来将对模型各变量采用多维度研究,以更好反映各变量不同维度之间的因果关系,同时探究服务型领导与员工创新行为之间其他的作用机制,使研究不断趋于完善。

参考文献:

[1] Welty Peachey J, J. Burton L, E. Wells J. Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics[J]. Leadership & Organization Development Journal, 2014(8): 740-755.

[2] 庄子匀,陈敬良.服务型领导对员工创新行为和团队创新能力的影响:个体与团队的多层次实证研究[J].预测,2015

(5):15-21.

[3] Bao Y, Li C, Zhao H. Servant leadership and engagement: a dual mediation model[J]. Journal of Managerial Psychology, 2018(6): 406-417.

[4] Neubert M J, Hunter E M, Tolentino R C. A servant leader and their stakeholders: when does organizational structure enhance a leader's influence? [J]. The Leadership Quarterly, 2016(6): 896-910.

[5] 徐亚楠.服务型领导对员工创新行为影响研究[D].济南:山东大学,2016.

[6] Greenleaf R. Servant leadership. New York, NY: Paulist Press,1977.

[7] Laub J A. Assessing the servant organization:development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument [M]. Florida: Florida Atlantic University,1999.

[8] Van Dierendonck D. Servant leadership: a review and synthesis[J]. Journal of Management, 2011(4): 1228-1261.

[9] Ashforth B E, Mael F. Social identity theory and the organization[J]. Academy of Management Review, 1989(1):20-39.

[10] Deci E L, Ryan R M . The "What" and "Why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior[J]. Psychological Inquiry,2000(4):227-268.

[11] Ryan R M, Deci E L . Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development,and well-being. [J]. American Psychologist,2000(1):68-78.

[12] 李红玉,刘云硕.服务型领导对员工创新行为的影响研究——基于个体内在视角[J].技术经济,2020(11):147-153.

[13] 蒙艺,汪洋.概念、测量与机制:服务型领导研究述评[J].重庆工商大学学报(社会科学版),2024(2):76-89.

[14] Mitchell T R,Holtom B C, Lee T W, et al. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover[J]. Academy of Management Journal, 2001(6):1102-1121.

[15] Crossley C D, Bennett R J,Jex S M. et al. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover[J]. Journal of Applied Psychology, 2007(4):1031.

[16] Carter D, Baghurst T. The influence of servant leadership on restaurant employee engagement[J]. Journal of Business Ethics,2014(3):453-464.

[17] Jaramillo F, Grisaffe D B, Chonko L B, et al. Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention[J]. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2009(4):51-365.

[18] 赵霞.组织容错氛围、工作嵌入对员工创新行为的影响[J].生产力研究,2018(4):136-139,60.

[19] Eisenberger R, Karagonlar G, Stinglhamber F, et al. Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment[J]. Journal of Applied Psychology,2010(6):1085.

[20] 陈志霞,汪洪艳.领导行为的马太效应:领导组织化身的调节作用[J].华东经济管理, 2015(8):1-8.

[21] Liden R C, Wayne S J, Zhao H, et al. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment[J]. The Leadership Quarterly, 2008(2): 161-177.

[22] 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]. 经济管理,2014(6):147-157.

[23] Scott S G, Bruce R A. Determinants of innovative behavior:a path model of individual innovation in the workplace[J]. Academy of Management Journal, 1994(3): 580-607.

[24] 杨付,张丽华.团队成员认知风格对创新行为的影响:团队心理安全感和工作单位结构的调节作用[J].南开管理评论,2012(5):13-25.

[25] Frosch K H. Workforce age and innovation: a literature survey[J]. International Journal of Management Reviews, 2011 (4): 414-430.

[26] Mussner T, Strobl A, Veider V, et al. The effect of work ethic on employees' individual innovation behavior[J]. Creativity

& Innovation Management, 2017(4):391-406.

[27] 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(6):942-950.

[28] Aiken L S, West S G, Reno R R. Multiple regression: testing and interpreting interactions[M]. Thousand Daks:Sage, 1991.

[29] 田启涛.服务型领导对员工顾客导向组织公民行为的影响机制——责任知觉的中介与领导权力感知的调节效应[J].经济经纬,2017(1):112-117.

[30] 徐璐.服务型领导、内部人身份感知与员工建言行为:领导成员交换的调节作用[D].济南:山东大学,2018.

The Influence of Servant Leadership on the Innovation Behavior of Employees

CHENG Chun

(School of Management, Yang-En University, Quanzhou 362014, Fujian, China)

Abstract: Innovation is a crucial source of sustained competitive advantage for firms. Drawing on social identity theory and self-determination theory, this study examines the underlying mechanisms through which servant leadership influences employees' innovative behavior, with job embeddedness as a mediating variable and leader organizational embodiment as a moderating variable. A questionnaire survey was administered to enterprise employees, yielding 249 valid responses. The research model was tested using correlation analysis, multiple regression analysis, and confirmatory factor analysis. The results indicate that servant leadership positively affects employees' innovative behavior, and job embeddedness plays a partial mediating role in this relationship. Furthermore, leader organizational embodiment moderates the relationship between servant leadership and job embeddedness. Based on these findings, organizations seeking to enhance employees' innovative behavior should consider the following approaches: improving leaders' servant awareness and fostering a service-oriented culture; strengthening leader organizational embodiment to reinforce leaders' role as organizational agents; and enhancing employees' job embeddedness from multiple perspectives to facilitate the translation of embeddedness into innovative behavior.

Keywords: servant leadership; job embeddedness; leader organizational embodiment; employee innovative behavior

(**责任编校**:李栋桦)