

心理安全在授权型领导与员工创新行为之间的中介作用

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOR

脱文剑^{1*}, 周文杰², 华国伟³, 张亚军⁴, 李健⁵

Wenjian Tuo^{1*}, Wenjie Zhou², Guowei Hua³, Yajun Zhang⁴, Jian Li⁵

^{1,2,3,4,5}泰国正大管理大学泰华国际学院

^{1,2,3,4,5}International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: November 17, 2025 / Revised: February 4, 2026 / Accepted: February 6, 2026

摘要

研究目的: 本研究旨在探究信息化行业中授权型领导如何通过心理安全的中介作用影响员工创新行为。

研究设计/方法/途径: 本文采用文献分析法和问卷调查定量数据分析的方式, 通过对 235 名信息化行业从业人员发放的问卷, 使用 SPSS 软件作为数据分析的工具, 使用多元回归方法对数据进行科学的处理, 对采集数据做描述性统计, 信度分析, 效度分析, 共同方法偏差 (CMB) 检验, 并分析直接效应和中介效应, 有效支撑了本文的研究主题。

研究结果: 授权型领导能够通过营造安全、开放的工作环境, 间接促进员工的创新行为。中介效应模型的 R^2 为 0.4827, F 值为 35.46。心理安全的间接效应值为 0.2984 (95% CI = [0.2030, 0.4024])。结果验证了假设: 心理安全在授权型领导与员工创新行为之间起中介作用。

创新性与价值: 本研究明确了心理安全在授权型领导与员工创新行为之间起中介作用。本文的调研行业为信息化行业, 对于高速发展的信息化行业在实际工作中起到了重要的指导意义, 对于员工心理安全的建设工作是组织必须要面对的事实。

关键词: 授权型领导 心理安全 员工创新行为

*Corresponding Author: Wenjian Tuo
E-mail: wenjiantuo@163.com

Abstract

Purpose: This study systematically analyzed and explained how empowering leadership significantly enhances employees' innovative behavior by fostering psychological safety.

Study Design/Methodology/Approach: This study combines literature analysis and quantitative analysis of questionnaire data. SPSS is used as the data analysis tool, and multiple regression analysis is applied to analyze scientific data, including descriptive statistics, reliability, and validity analyses, and the Common Method Bias (CMB) test, and tests of direct and mediating effects to support the research theme.

Findings: Empowering leadership can indirectly facilitate employees' innovative behavior by fostering a safe, open working environment. The R^2 of the mediating effect model was 0.4827 with an F-value of 35.46. The indirect effect value of psychological safety was 0.2984 (95% CI = [0.2030, 0.4024]). The results verified the hypothesis that psychological safety acts as a mediating role between empowering leadership and employees' innovative behaviors.

Originality/Value: This study confirmed the mediating role of psychological safety in the relationship between empowering leadership and employees' innovative behavior. The research focused on the information technology industry, providing important practical guidance for this rapidly developing sector. Fostering employees' psychological safety is an unavoidable task for organizations.

Keywords: Empowering Leadership, Psychological Safety, Employees' Innovative Behavior

引言

在数字经济加速渗透的时代背景下，信息化行业作为技术创新与业态变革的核心载体，其竞争优势高度依赖员工的持续创新能力。随着组织管理模式的迭代，授权型领导凭借对员工自主权的尊重与赋能特性，逐渐成为激发知识型员工创新潜力的关键领导范式，通过权力下放、信任建立等行为为员工创造积极工作环境，进而促进创新行为产生。谷歌公司通过赋予技术员工高度决策自主权与容错空间形成持续创新的组织文化，印证了授权型领导在信息化行业的适配性。然而现有研究仍存在明显缺口：1）多数研究聚焦通用行业情境，针对信息化行业高知识密度、高风险容忍需求的特异性研究相对匮乏，难以精准揭示该行业中授权型领导对创新行为的影响机制。已有研究虽证实授权型领导对创新的正向作用，但多基于传统行业样本，未充分考虑信息化行业技术迭代快、创新风险高的特性对领导效果的重塑作用。2）尽管心理安全被证实是连接领导风格与创新行为的重要纽带 (Edmondson & Lei, 2014)，但关于其在信息化行业授权型领导与员工创新行为之间的中介路径检验仍不够充分，尤其缺乏基于中国组织情境的实证支撑。现有中介机制研究多集中于通用场景，未深入探讨信息化行业员工对心理安全的独特诉求如何影响传导效果。3）现有研究对授权型领导作用边界的探讨多集中于个体或团队

层面，忽视了行业特性对“领导——心理安全——创新”链条的调节效应，导致研究结论的行业适配性不足 (Zhou & Song, 2020)。Newman et al. (2014) 的研究虽构建了心理安全的多层次影响框架，难以直接指导信息化行业的管理实践。基于上述研究缺口，本研究的核心问题明确为：在中国信息化行业中，心理安全是否在授权型领导与员工创新行为之间发挥中介作用，本研究旨在通过实证分析系统验证心理安全的中介效应，揭示授权型领导影响信息化行业员工创新行为的内在逻辑。理论层面，可填补信息化行业领导风格与创新行为关系研究的空白，丰富心理安全中介机制的行业特异性证据。实践层面，能为信息化企业优化领导模式、构建心理安全环境提供针对性指导，助力组织在技术竞争中构建持续创新优势。

研究目的

本研究的核心目的是探究信息化行业中授权型领导影响员工创新行为的内在机制，验证心理安全在二者间的中介作用。

以信息化行业为实证背景，精准揭示该行业高知识密度、高创新需求特性下，授权型领导通过心理安全促进员工创新的传导路径，丰富领导风格与创新行为关系的行业特异性研究。

文献综述

核心变量定义

授权型领导是一种以赋能员工为核心的管理模式，核心在于通过赋予员工适度的自主决策权、工作责任与资源支持，鼓励员工独立思考、自主决策并主动解决问题，进而激发员工的创新潜力与工作积极性 (Chu & Liao, 2025)。其区别于传统指令型领导的关键特征的是，强调通过信任建立、权力下放与支持性管理行为，构建开放包容的组织氛围，为员工自主行动与创新尝试提供空间。在知识密集型行业中，这种领导风格更能适配高素养员工对自主权与价值认可的需求，成为激发组织创新活力的重要驱动因素。

心理安全的研究起源于对组织变革的探索性工作，为该概念奠定了组织管理领域的理论基础。在此基础上将其明确定义为“团队对承担人际风险后果的共享信念”，推动了实证研究的深入发展。从分析维度来看，心理安全呈现个体、团队、组织三个递进层次且相互强化：个体层面聚焦员工表达真实想法的安全感，团队层面强调成员间的互信氛围，组织层面体现为容错创新的文化特征 (Newman et al., 2014)。研究聚焦员工创新行为，采用个体层面的心理安全定义，员工在组织环境中“能够真实展现自我，而不必担忧对个人形象、职业发展或组织地位产生不利影响”的主观感知 (Qing et al., 2012)，具体表现为敢于提出突破常规的新问题、自由表达真实想法、坦然承认工作失误的行为特征 (Cui et al., 2021)。这种安全感知是员工应对创新风险的积极心理状态，也是连接领导行为与创新产出的关键心理纽带 (Edmondson & Lei, 2014)。

在组织管理研究中,创新(Innovation)、创意(Creative Idea)与创造力(Creativity)常被关联讨论但内涵各有侧重(Anderson et al., 2014)。其中,员工创新行为作为个体层面的核心概念,是指个体在工作中产生新颖且具有实用价值的想法、流程或解决方案,并将其转化为实际成果的完整过程,涵盖问题确认、创新构想生成、寻求支持与实际应用等关键环节(Sun et al., 2018)。与侧重“想法生成”的创造力不同,员工创新行为更强调从创意到实践的转化,是组织创新能力的核心微观基础(Groyecka, 2018)。在信息化行业中,员工创新行为不仅体现为技术研发与产品迭代中的突破,也包括工作流程优化、服务模式创新等多元形式,其发生频率与质量直接决定了组织在技术竞争中的核心优势。

变量间关系与作用机制

授权型领导与心理安全的关系

授权型领导对员工心理安全感知具有显著的正向影响,这一关系已得到多项实证研究的支持。从权力分配视角来看,授权型领导通过赋予员工工作自主权与决策参与权,打破了传统层级制的束缚,使员工感受到组织的信任与尊重,进而增强心理稳定性与组织支持认知(Chen & Zhou, 2020)。这种基于信任的互动关系,让员工坚信领导决策的公正性与组织对自身权益的保障,为心理安全的形成奠定了基础。在创新容错层面,授权型领导秉持“试错是创新必经之路”的管理理念,将创新过程中的失误视为学习机会而非惩罚依据(Li et al., 2019)。这种包容的管理导向有效缓解了员工对创新失败的恐惧,降低了其表达异见、尝试新方法时的心理压力,进一步强化了心理安全感知(Zhou & Song, 2020)。此外,授权型领导通过建立开放的沟通机制、重视员工意见贡献等行为,让员工感受到自身价值被认可,进一步巩固了心理安全的形成(Edmondson & Lei, 2014)。

心理安全与员工创新行为的关系

心理安全是驱动员工创新行为的关键心理因素,其对创新行为的促进作用主要通过三个路径实现:其一,高心理安全感知让员工敢于突破常规,自由表达创新构想,无需担忧负面评价或不当处罚,从而提升创新建议的提出频率(Mo et al., 2015);其二,心理安全能够强化员工的团队协作与知识共享意愿,促进跨领域想法的碰撞与整合,为创新行为提供资源与思路支持;其三,心理安全通过缓解员工的心理压力,让员工能够将更多认知资源投入到创造性思考中,提升创新构想的质量与落地效率(Sun & Lü, 2016)。在信息化行业中,技术迭代快、创新风险高的行业特征,使得心理安全对创新行为的支撑作用更为关键。高心理安全感知的技术人员更愿意尝试新技术、探索新路径,在面对研发瓶颈时也能保持积极的创新意愿,从而推动个人与组织层面的创新产出(Yang & Zhou, 2021)。

心理安全的中介机制

心理安全在授权型领导与员工创新行为之间扮演着核心中介角色,构建了“授权型领导→

心理安全→员工创新行为”的传导路径。这一中介过程可分为两个递进阶段：第一阶段，授权型领导通过权力下放、信任建立、容错包容等管理行为，为员工营造安全包容的工作环境，直接提升员工的心理安全感知；第二阶段，高心理安全感知的员工通过增强创新意愿、提升协作水平、优化认知资源分配，进而表现出更多高质量的创新行为 (Mo et al., 2015)。

现有研究虽已关注到这一中介关系，但未能充分考虑信息化行业高知识密度、高创新需求的特性对中介效应强度与边界条件的影响。例如，信息化行业员工对自主决策的需求更强、创新失败的风险更高，授权型领导对心理安全的提升效应是否更显著，心理安全对创新行为的促进作用是否存在行业特异性表现，这些问题仍需进一步实证检验。

从社会认知理论来看，个体行为的形成是个人认知与外部环境交互作用的结果。授权型领导作为重要的外部环境因素，通过权力下放、信任建立等行为优化工作环境，直接影响员工对环境安全性的认知判断（即心理安全感知）；而心理安全作为积极的个体认知，进一步引导员工做出敢于创新、勇于尝试的行为选择 (Mo et al., 2015)。这一“环境→认知→行为”的传导路径，清晰揭示了授权型领导通过心理安全影响创新行为的外在逻辑。

自我决定理论则从内在动机视角提供了补充解释。该理论认为，自主需求、胜任需求与关系需求的满足是激发个体内在动机的关键。授权型领导通过赋予自主决策权满足员工的自主需求，通过提供资源支持与信任认可满足胜任需求，通过建立开放互动的上下级关系满足关系需求；这些基本心理需求的满足直接提升了员工的心理安全感知，进而激发其创新的内在动机，促使员工主动投入创新实践 (Sun & Lü, 2016)。两种理论相互补充，共同为研究假设提供了坚实的理论支撑。

研究缺口

综合现有研究成果当前领域仍存在以下关键研究缺口：一，变量关系的行业特异性研究不足。现有研究多聚焦传统行业或通用组织情境，针对信息化行业高知识密度、高创新风险、高自主需求的特性，探讨授权型领导、心理安全与创新行为关系的研究较为匮乏，难以精准指导该行业的管理实践；二，中介机制的深度解析不够。部分研究虽证实了心理安全的中介作用，但未结合信息化行业特征，深入剖析中介过程的行业特异性表现，如心理安全在该行业中是否通过独特路径影响创新行为。基于此，本研究以信息化行业为实证背景，系统验证心理安全的中介作用，旨在填补行业特异性研究的空白，为理论体系完善与管理实践优化提供支撑。

研究假设与理论模型

授权型领导与心理安全的关系

授权型领导通过给予员工更大程度的自主决策空间、建立相互信任的关系以及提供必要的支持资源，为组织成员打造了安全且具有包容性的工作氛围，这种管理方式能够明显提升员工的心理安全感受 (Mo et al., 2015)。心理安全感具体表现为员工在组织环境中发表观点、提出

创新构想或者出现工作失误时,不会担心受到负面评价或不当处罚的心理状态,这种心理状态会直接影响员工的工作表现和参与创新活动的意愿。采用开放沟通策略和提供情感支持的授权型领导,可以有效缓解员工的顾虑心理,促使他们更积极主动地尝试创新方法和挑战现有工作模式。这种管理行为既展示了领导者对员工专业能力的认可,同时也创造了让员工感到被尊重和重视的组织氛围。基于社会认知理论,个体行为的形成受个人认知和外部环境的交互影响,授权型领导通过给予员工更大程度的自主决策空间、建立相互信任的关系以及提供必要的支持资源,为组织成员打造了安全且具有包容性的工作氛围,这种外部环境的优化能够直接影响员工的认知判断 (Mo et al., 2015)。从自我决定理论来看,授权型领导满足了员工的自主需求和关系需求,员工在获得自主决策权时,会真切地体会到自由的滋味,而领导者与员工之间建立的信任关系则满足了其关系需求,这种基本心理需求的满足会进一步强化员工的心理安全感知。

在具体管理实践中,授权型领导通过在团队讨论中鼓励成员充分表达意见并虚心接纳不同观点,使员工感受到自身意见的价值,从而强化其心理安全感。同时,领导者对员工能力的信任态度和对个人职业发展的关注,能够有效降低员工在尝试创新方法或提出新构想时的心理障碍。研究表明,授权型领导风格与员工心理安全感之间存在明显的正向关联,在面对高压工作环境和复杂任务挑战时,授权型领导通过持续稳定的支持性行为,为员工构建了可靠的心理保障机制。

据此提出假设: H1: 授权型领导正向影响心理安全

心理安全与员工创新行为的关系

心理安全感作为驱动物员工创新行为的关键心理因素,对组织创新能力的提升具有重要作用 (Mo et al., 2015)。具备较高心理安全感的员工在职场中表现出更强的表达意愿,更勇于尝试创新方法,并且更倾向于突破传统工作模式的限制。这种安全感知使员工能够将注意力集中在创新活动本身,而不必过度担忧可能的失败后果或他人的负面评价。心理安全感为员工的创新实践提供了必要的心理支持,从而有效提高了创新行为的发生概率和实施频率。从具体作用机制来看,心理安全感对创新行为的促进作用主要体现在以下几个维度: 1) 心理安全感水平较高的员工表现出更强的观点表达意愿和创新建议提出倾向; 2) 心理安全感能够有效提升员工的团队协作意识和知识共享意愿; 3) 心理安全感通过强化员工的内在驱动力间接促进了创新行为的发生。根据社会认知理论,心理安全感作为员工对自身所处环境的一种积极认知,会影响其行为选择和努力程度。具备较高心理安全感的员工在职场中表现出更强的表达意愿,更勇于尝试创新方法,并且更倾向于突破传统工作模式的限制,这种安全感知使员工能够将注意力集中在创新活动本身,而不必过度担忧可能的失败后果或他人的负面评价 (Mo et al., 2015)。从自我决定理论视角,心理安全的工作环境能够满足员工的自主需求和胜任需求,当员工处于安全支持的工作环境中时,他们会更主动地投入时间和精力进行创新探索,并积极尝试新的工作方法和技术手段,这种内在动力促使员工在日常工作中持续寻找改进和优化的可能性。

在信息技术领域，心理安全感较强的技术人员表现出更强烈的学习新技术并将其应用于实际工作的意愿，这种持续的探索和实践过程，不仅提升了个人的创新水平，也为组织的整体创新能力建设做出了积极贡献。此外，心理安全感还通过缓解员工的心理压力间接促进了创新行为的产生，使员工能够将更多认知资源投入到创新任务中 (Sun & Lü, 2016)。

据此提出假设：H2：心理安全正向影响员工创新行为

心理安全的中介作用

心理安全感作为至关重要的中介变量，于授权型领导和员工创新行为之间搭建起了一座关键的桥梁 (Mo et al., 2015)。授权型领导借助提高员工的心理安全感程度，间接地促进了创新行为的出现，这一中介过程涵盖两个彼此关联的作用阶段：1) 体现为阶段，授权型领导凭借信任给予、资源扶持以及权力下放等具体的管理举措，大幅增强了员工内心的心理安全体验；2) 则表现为阶段，拥有较高心理安全感的员工呈现出更为卓越的创新表现。基于社会认知理论的交互决定论，授权型领导作为外部环境因素，通过影响员工的心理安全这一个个体的认知因素，进而作用于员工的创新行为。授权型领导凭借信任给予、资源扶持以及权力下放等具体的管理举措，大幅增强了员工内心的心理安全体验，这一过程是外部环境对个体认知的塑造 (Mo et al., 2015)。从自我决定理论来看，授权型领导通过满足员工的自主、胜任和关系需求，提升了员工的心理安全感，而心理安全感作为一种积极的心理状态，进一步激发了员工的内在动机，促使其表现出更多的创新行为。授权型领导着力营造开放包容的组织氛围，领导者对员工创新行为予以公开的肯定与积极的反馈，让团队成员切实体会到自身贡献的价值所在，这种正向的激励机制不仅加固了个体的心理安全感，还激发了整个团队的创新活力。

授权型领导构建的透明化沟通体系，为员工开辟了畅通无阻的意见表达通道，极大地减轻了员工提出创新构想时的心理负担，推动了创新参与的广泛化。拥有较高心理安全感的员工在解决问题的主动性以及方案的创新性都会显著提高，这些行为直接转化为组织的创新成果 (Sun & Lü, 2016)。众多实证研究结果均一致证实了心理安全感所起到的中介效应，尤其是在授权型领导对员工创新行为产生影响的过程中，心理安全感发挥着无可替代的传导功效。

据此提出假设：H3：心理安全对授权型领导和员工创新行为之间的关系起中介作用

基于上述研究假设，构建授权型领导、心理安全与员工创新行为的理论模型，具体如下：

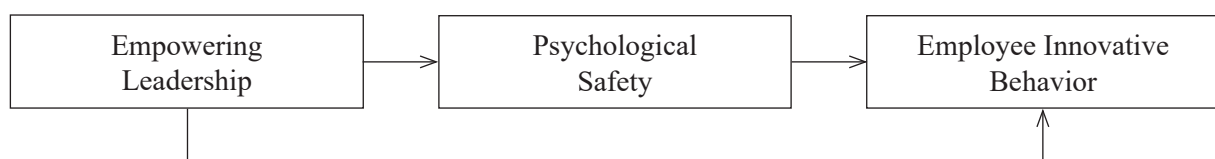


Figure 1 Hypothetical Model Diagram

研究方法

本研究问卷整体分为两个核心部分：第一部分为人口统计学信息，涵盖受访者性别、年龄、学历、工作年限等基本信息，用于后续人口统计学差异分析；第二部分为核心变量测量题项，针对授权型领导、心理安全、员工创新行为三个关键变量设计相应测量条目，采用 Likert 五级量表计分，其中“1”表示“非常不同意”，“2”表示“比较不同意”，“3”表示“一般”，“4”表示“比较同意”，“5”表示“非常同意”(Chen et al., 2016)。问卷总题量控制在 40 题以内，填写时长预计 5-10 分钟，以降低受访者填写疲劳度，保证数据质量。

研究样本聚焦信息化行业从业人员，选取北京、武汉、成都三地民营信息化企业的员工作为调研对象。选取该样本群体的原因主要有两点：一是信息化行业具有高知识密度、高创新需求、技术迭代快的特征，与研究主题高度契合；二是三地作为信息化产业集聚地，企业类型丰富、员工结构多元，能够保证样本的代表性。调研对象涵盖基层员工、技术骨干、中层管理者等不同层级，确保样本在职位、工作年限等维度的分布均衡。

变量测量

授权型领导

采用 Arnold et al. (2000) 开发的授权型领导量表，该量表经过多次实证检验，具有良好的信效度。量表共包含 5 个题项，核心测量维度包括决策参与、信任赋予、自主工作支持等。具体题项为：“我的主管经常让我参与制定策略”“如果决策可能对我产生影响，我的主管会征求我的意见”“我的主管充分相信我能够出色地完成任务”“我的主管允许我按照自己的方式工作”“我的主管尽量简化规章制度以提升我的工作效率”。

心理安全

采用 Wu 和 Chen (2011) 基于中国文化情境修订的心理安全量表，共 5 个题项，聚焦个体层面的安全感知。具体题项为：“我在工作中表达的看法都是自己的真实感受”“当我有不同意见时，不会受到故意刁难”“我在工作中表达真实想法是受欢迎的”“我在工作中可以大胆自由地表达自己的想法”“我并不担心在工作中表达真实想法会对自己不利”。

员工创新行为

采用 Ng 和 Lucianetti (2016) 开发的员工创新行为量表，共 5 个题项，涵盖创新构想生成、实践转化等完整过程。具体题项为：“我善于提出新的改进方法”“我善于寻找新的工作方法、技术或工具”“我善于为问题提出原创的解决方案”“我善于将创新想法转化为有用的应用”“我善于系统地将创新理念引入工作环境”。

数据收集与样本预测试

数据收集方法与过程

数据收集主要通过问卷星小程序在线开展，数据收集时间为 2024 年 9 月 - 10 月。为保证

数据质量，采用“企业内部推送 + 行业社群转发”的方式发放问卷，在问卷开头明确调研目的、匿名承诺及数据用途，降低受访者顾虑。同时设置填写逻辑校验和作答时间阈值（最短填写时间不低于 3 分钟），避免随机作答。

样本预测试

正式调研前，于 2024 年 9 月开展预调研，向 5 家信息化企业（涵盖大中型国有企业和民营企业）的组长及以上具有管理职能的员工发放问卷，共回收有效问卷 156 份。使用 SPSS 29.0 对预调研数据进行检验：KMO 取样适切性量数为 0.927，巴特利特球形度检验显著性小于 0.001，表明数据适合进行因子分析；验证性因子分析结果显示，所有测量题项的因子载荷均高于 0.5，且题项间聚合度良好；各变量的 Cronbach’s α 系数均高于 0.7，其中整体问卷的 Cronbach’s α 系数达到 0.927，表明量表具有良好的信效度。针对预调研中发现的个别题项表述模糊、过于学术化等问题，进行了修订优化，确保题项通俗易懂、贴合实际工作情境，为正式调研奠定基础。

Table 1 KMO and Bartlett’s Test

KMO and Bartlett’s Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.927
Bartlett’s Test of Sphericity	Chi-Square Approx.	4535.859
	df	595
	Sig.	<.001

正式调研样本情况

正式调研共回收问卷 286 份，经过严格筛选（剔除填写时间过短、答案一致或存在明显逻辑矛盾的问卷），最终获得有效样本 235 份，有效回收率为 82.2%。样本基本特征如下：性别方面，男性 130 人（55.32%），女性 105 人（44.68%）；年龄方面，26-35 岁 74 人（31.49%），36-45 岁 94 人（40.00%），为主要群体；学历方面，本科及以上学历 209 人（88.94%），整体受教育水平较高；工作年限方面，21 年以上 65 人（27.66%），11-15 年 47 人（20.00%），分布相对均衡，符合信息化行业员工结构特征。

研究结果

描述性统计分析

正式调研回收问卷 286 份，经筛选剔除无效问卷后获有效样本 235 份，有效回收率 82.2%。样本特征：性别分布均衡，男性 130 人（55.32%）、女性 105 人（44.68%）；年龄以 36-45 岁（40.00%）、26-35 岁（31.49%）为核心群体；学历以本科及以上学历为主（88.94%），整体受教育水

平较高；工作年限分布均衡，契合信息化行业员工结构特征。核心变量的描述性统计结果显示：授权型领导均值为 3.897 (S.D. = 0.836)，心理安全均值为 3.806 (S.D. = 0.787)，员工创新行为均值为 3.949 (S.D. = 0.775)，各变量得分均处于中等偏上水平，为后续假设检验奠定了良好基础。

共同方法偏差 (CMB) 检验

由于本研究自变量、中介变量与因变量均通过员工自评问卷收集，可能存在共同方法偏差。采用 Harman 单因子检验法进行验证：将所有 15 个测量题项（授权型领导 5 题 + 心理安全 5 题 + 员工创新行为 5 题）进行未旋转的探索性因子分析 (EFA)。结果显示，共提取出 3 个特征值大于 1 的公因子，第一公因子解释方差占比为 35.2% (<40% 的临界标准)，表明本研究不存在严重的共同方法偏差，数据可靠性良好。

信度分析

本研究通过 Cronbach's α 系数、校正项总计相关性 (CITC)、因子载荷、组合信度 (CR) 及平均方差抽取量 (AVE) 检验授权型领导 (EL)、心理安全 (PS)、员工创新行为 (IB) 的量表信度与效度，验证测量工具的可靠性，为后续实证分析奠定基础，各变量检验结果均达标准，具体如下：

授权型领导 (EL)：Cronbach's α 系数 0.848，CITC 值 0.586-0.724，CR 值 0.896，因子载荷 0.729-0.841，量表内部一致性良好，题项贡献度、对潜变量解释力均达标；

心理安全 (PS)：Cronbach's α 系数 0.878，CITC 值 0.603-0.812，CR 值 0.912，因子载荷 0.734-0.894，量表信度良好，内部一致性高，题项对潜变量解释力较强；

员工创新行为 (IB)：Cronbach's α 系数 0.946，CITC 值 0.832-0.866，CR 值 0.959，因子载荷 0.893-0.916，量表具备极高的内部一致性与信度，题项相关性及对潜变量解释力均表现优异。此外，各变量 AVE 值均高于 0.5 临界值，聚合效度良好，能有效解释潜在变量的方差结构。

Table 2 Reliability Analysis

Variable Name	Item Code	Reliability Analysis			Factor Loading	Composite Reliability (CR)
		Corrected Item-TotEL Correlation (CITC)	Cronbach's α if Item Deleted	Cronbach's α Coefficient		
Empowering Leadership	EL1	0.586	0.837	0.848	0.729	0.896
	EL2	0.713	0.801		0.826	
	EL3	0.724	0.807		0.841	
	EL4	0.658	0.817		0.795	
	EL5	0.647	0.822		0.785	
Psychological Safety	PS1	0.603	0.876	0.878	0.734	0.912
	PS2	0.670	0.863		0.790	
	PS3	0.743	0.845		0.841	
	PS4	0.812	0.826		0.894	
	PS5	0.732	0.847		0.839	
Employees' Innovative Behavior	IB1	0.832	0.936	0.946	0.893	0.959
	IB2	0.866	0.931		0.916	
	IB3	0.858	0.932		0.911	
	IB4	0.859	0.932		0.912	
	IB5	0.844	0.934		0.901	

效度分析

本研究通过因子载荷与平均方差提取值（AVE）检验测量模型的结构效度，以验证授权型领导（EL）、心理安全（PS）、员工创新行为（IB）量表在研究情境中的有效性与适用性，结果显示：各变量所有题项因子载荷均高于 0.7，其中员工创新行为题项因子载荷均超 0.9，且三者 AVE 值分别为 0.640、0.689、0.823，均远高于 0.5 临界值，充分说明各量表对对应潜变量具有良好乃至极强的解释力，聚合效度良好，量表适用有效。

Table 3 Validity Analysis

Variable Name	Item Code	Factor Loading	Average Variance Extracted (AVE)
Empowering Leadership	EL1	0.729	0.640
	EL2	0.826	
	EL3	0.841	
	EL4	0.795	
	EL5	0.785	
Psychological Safety	PS1	0.734	0.689
	PS2	0.790	
	PS3	0.841	
	PS4	0.894	
	PS5	0.839	
Employees' Innovative Behavior	IB1	0.893	0.823
	IB2	0.916	
	IB3	0.911	
	IB4	0.912	
	IB5	0.901	

区分效度 (HTMT 检验)

采用 HTMT 比率检验变量间区分效度, 标准为 HTMT 值 <0.85 即表明区分效度良好, 结果如下表所示:

Table 4 HTMT Test Results of Discriminant Validity

Variable Name	Empowering Leadership (EL)	Psychological Safety (PS)	Employee Innovative Behavior (IB)
Empowering Leadership	-	0.843	0.796
Psychological Safety	0.843	-	0.812
Employee Innovative Behavior	0.796	0.812	-

直接效应

本研究直接效应分析通过逐步引入变量，探究授权型领导对员工创新行为的影响机制及路径，同时检验心理安全的直接作用，结果显示模型回归系数与解释力 R^2 显著提升，核心变量对员工创新行为呈实质性正向影响。授权型领导对心理安全的回归分析中， $R^2 = 0.330$ 、调整后 $R^2 = 0.315$ 、 $F = 22.556$ ，授权型领导回归系数 0.558 ($p < 0.001$)，呈显著正向影响，验证其正向作用于心理安全，即领导赋予员工自主权与信任，能提升员工心理安全感，减少其创新顾虑。心理安全对员工创新行为的回归分析中， $R^2 = 0.468$ 、调整后 $R^2 = 0.456$ 、 $F = 40.287$ ，心理安全回归系数 0.659 ($p < 0.001$)，呈显著正向影响，验证其正向作用于员工创新行为，即心理安全感可降低员工风险恐惧，推动其创新实践。

Table 5 Direct Effect Analysis

Variable	Direct Effect Test					
	Employees' Innovative Behavior		Psychological Safety		Employees' Innovative Behavior	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Gender	-0.061	-0.04	0.018	0.043	-0.061	-0.073
Age	0.094	0.029	0.207	0.130	0.094	-0.042
Education Background	-0.061	0.011	-0.109	-0.025	-0.061	0.011
Work Tenure	0.107	0.090	-0.062	-0.082	0.107	0.148
Empowering Leadership		0.472*		0.558*		
Psychological Safety						0.659*
Employees' Innovative Behavior						
R ²	0.049	0.259	0.038	0.330	0.049	0.468
Adjusted R ²	0.033	0.243	0.021	0.315	0.033	0.456
ΔR	0.049	0.210	0.038	0.292	0.049	0.419
F-value	2.993	16.014	2.254	22.556	2.993	40.287

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

中介效应

本研究采用 SPSS PROCESS 宏的 Model 4，以授权型领导（AL）为自变量、员工创新行为（IB）为因变量、心理安全（PS）为中介变量，并控制性别（xb）、年龄（nl）、学历（xl）、工作年限（nx）等人口统计学变量，通过 Bootstrap 法（重复抽样 5000 次）检验心理安全的中介

效应。结果显示，在控制 covariates 后，授权型领导对心理安全的正向预测作用显著 ($\beta = 0.5249$, $p < 0.001$, 95% CI = [0.4214, 0.6284])，模型解释力 $R^2 = 0.3300$ ($F = 22.5564$, $p < 0.001$)，表明授权型领导能有效提升员工的心理安全感知；将授权型领导与心理安全同时纳入对员工创新行为的回归模型时，心理安全对员工创新行为的正向影响显著 ($\beta = 0.5686$, $p < 0.001$, 95% CI = [0.4557, 0.6814])，授权型领导仍对员工创新行为具有显著直接正向影响 ($\beta = 0.1390$, $p = 0.0115$, 95% CI = [0.0315, 0.2465])，模型整体解释力 $R^2 = 0.4827$ ($F = 35.4603$, $p < 0.001$)；中介效应检验结果显示，心理安全的间接效应值为 0.2984，95% Bootstrap 置信区间 [0.2030, 0.4024] 不包含 0，表明心理安全在授权型领导与员工创新行为之间发挥显著部分中介作用，即授权型领导既可以直接促进员工创新行为，也能通过提升员工心理安全感知间接推动员工创新行为的产生。

Table 5 Mediating Effect Test Results

Direct Effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0.1390	.05450	2.5485	0.0115	.0315	.2465
Indirect Effect(s) of X on Y:					
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
PS	.2984	.05130	.2030	.4024	

Remarks: Level of confidence for all confidence intervals in output: 95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

讨论

填补行业特异性研究缺口，丰富情境化理论证据。以信息化行业为实证背景，证实授权型领导通过心理安全影响员工创新行为的全模型解释力 ($R^2 = 0.483$)，揭示了高知识密集型行业中授权行为与心理安全的强适配性。这一发现填补了信息化行业领导风格与创新行为关系研究的空白，为心理安全中介机制的行业特异性提供了关键实证支撑，也拓展了领导行为情境化理论的应用边界。

整合双理论视角，深化中介机制的内在逻辑解析。整合两大理论视角：从社会认知理论来看，授权型领导通过权力下放、容错包容优化外部环境，降低员工风险感知，形成“环境→认知（心理安全）→行为（创新）”的传导路径；从自我决定理论来看，授权型领导通过赋予自主决策权满足员工自主需求、建立信任关系满足关系需求、提供资源支持满足胜任需求，共同强化心理安全感知，进而激发创新内在动机，细化了“授权——心理安全——创新”的内在传

导逻辑，回应了现有研究对中介路径模糊性的质疑，为领导行为影响创新的机理研究提供了更精准的理论框架。

精准量化中介效应，强化理论关系的实证支撑。通过 Bootstrap 检验精准测算出心理安全的间接效应值为 0.2984 (95% CI = [0.2030, 0.4024])，且授权型领导对员工创新行为仍存在显著直接效应 ($\beta = 0.1390$, $p = 0.0115$)。这一量化结果不仅为心理安全在授权型领导与员工创新行为之间的中介关系提供了更具说服力的实证证据，也为后续跨行业、跨文化研究提供了可对比的效应基准，进一步完善了领导行为与创新行为关系的理论体系。

总结

以信息化行业为实证背景，聚焦授权型领导、心理安全与员工创新行为的关系，通过文献分析与实证检验，系统揭示了“授权型领导→心理安全→员工创新行为”的中介传导机制，核心研究成果与创新贡献如下。

理论层面的创新点主要体现在三方面。一，精准捕捉行业特异性，证实信息化行业中授权型领导通过心理安全对员工创新行为的解释力 ($R^2 = 0.661$)，体现了领导风格与高知识密集型行业特征的适配性，弥补了行业特异性研究的不足。二，基于自我决定理论深化中介机制解析，明确授权型领导通过满足信息化行业员工的自主需求、关系需求与胜任需求，强化心理安全感，进而激发创新行为，细化了“环境——认知——行为”路径的内在逻辑。三，通过严谨的 Bootstrap 检验，精准量化了心理安全的中介效应（间接效应值 0.2984，95% CI = [0.2030, 0.4024]），为该中介关系提供了更具说服力的实证支撑，丰富了领导行为与创新行为关系的理论体系。

实践层面，针对信息化行业高知识、高创新需求的特质，提出三点可操作建议。一是优化授权管理模式，领导者应赋予员工决策参与权与创新自主权，建立“试错即学习”的容错文化，减少创新过程中的心理顾虑；二是构建心理安全支撑体系，通过开放沟通机制、创新成果认可制度、跨部门协作平台等，强化员工“表达无风险、创新受支持”的感知；三是精准匹配行业需求，针对信息化行业技术迭代快的特点，将授权行为与员工技能提升、职业发展绑定，使授权不仅是“放权”，更是“赋能”，推动心理安全向创新行为的高效转化。

未来研究可从以下方向展开优化：一是扩大样本范围，突破行业和地域限制，纳入多行业、多地域、不同性质企业的样本，通过跨行业对比分析检验研究结论的普适性与行业差异性；二是采用纵向研究设计，通过多波次数据收集，动态考察变量间的因果关系及长期演化规律；三是优化数据收集方法，结合员工自评、领导评价、同事评价等多源数据，减少共同方法偏差带来的影响。

References

- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- Chen, M. S., & Zhou, Z. X. (2020). The positive impact of job insecurity on employees' creativity: From the perspective of the stress learning effect. *Chinese Human Resource Development*, 37(5), 33-45. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2020.5.003> [in Chinese]
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158. <https://doi.org/10.1111/peps.12104>
- Chu, H. L., & Liao, X. Y. (2025). The impact of empowering leadership on primary and secondary school teachers' occupational well-being: The mediating role of psychological safety and the moderating role of the doctrine of the mean. *Journal of Tianjin Academy of Educational Science*, 37(5), 52-65. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1671-2277.2025.05.005> [in Chinese]
- Cui, Z. S., Wang, H. Y., & Li, M. R. (2021). Secure base leadership and employees' innovative behavior. *Foreign Economics & Management*, 43(1), 108-135. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20200904.403> [in Chinese]
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Groyecka, A. (2018). Will becoming more creative make us more tolerant? *Creativity: Theories—Research—Applications*, 5(2), 170-176. <https://doi.org/10.1515/ctra-2018-0015>
- Li, Z. W., Chen, L. H., & Wang, F. R. (2019). The impact of job insecurity on employees' creativity—The mediating role of organizational trust. *Science & Technology and Economy*, 32(5), 76-80. <https://doi.org/10.14059/j.cnki.cn32-1276n.2019.05.016> [in Chinese]
- Mo, Z. Y., Situ, J. B., & Lin, W. S. (2015). The influence mechanism of empowering leadership on employees' creativity: The mediating role of self-efficacy and intrinsic motivation. *Commercial Research*, (10), 137-179. <https://doi.org/10.13902/j.cnki.syyj.2015.10.018> [in Chinese]
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14-34. <https://doi.org/10.1037/apl0000029>

- Qing, T., Ling, L., & Yan, Y. (2012). Team leadership behavior and team psychological safety: A study with trust as a mediating variable. *Psychological Science*, 35(1), 208-212. <https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.2012.01.036> [in Chinese]
- Sun, S. L., & Lü, J. (2016). The impact of empowering leadership on employees' creativity: An analysis from an integrated perspective. *R&D Management*, 28(4), 117-125. <https://doi.org/10.13581/j.cnki.rdm.2016.04.009> [in Chinese]
- Sun, Y. L., Song, J., & Chen, J. (2018). An exploration and empirical study on the influencing factors of organizational creativity formation. *Science of Science and Management of S&T*, 39(8), 40-52. <https://doi.org/10.20201/j.cnki.ssstm.2018.08.004> [in Chinese]
- Wu, Z. P., & Chen, F. T. (2011). Development of a scale for team psychological safety climate in the Chinese cultural context. *Chinese Journal of Management*, 8(1), 73-80. [in Chinese]
- Yang, G., & Zhou, Y. (2021). The impact of self-sacrificial leadership on employees' proactive change behavior: The roles of psychological safety and perceived organizational goal clarity. *Chinese Human Resource Development*, 38(6), 97-109. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2021.6.007> [in Chinese]
- Zhou, J. B., & Song, Z. Y. (2020). The influence mechanism of leadership empowerment on employees' innovative behavior—The moderating role of uncertainty avoidance and error management climate. *Science and Technology Management Research*, 40(14), 140-148. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1000-7695.2020.14.018> [in Chinese]



Name and Surname: Wenjian Tuo

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Enterprise Management and Strategic Planning



Name and Surname: Wenjie Zhou

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Information Behavior and Information Society Issues



Name and Surname: Guowei Hua

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Logistics and Supply Chain Management, Facility Location, and Operations Management



Name and Surname: Yajun Zhang

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Leadership, Organizational Behavior, and Research on Digital Platform Governance



Name and Surname: Jian Li

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Intangible Cultural Industry Research and Art Education Research