数字领导力与员工业绩之间的关系：创新自我效能感的中介作用

DIGITAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATIVE SELF-EFFICACY

谢利娜[1*], 鲁桂华[2]

Lina Xie[1*], Guihua Lu[2]

[1,2]泰国正大管理大学泰华国际学院

[1,2]International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: June 8, 2026 / Revised: September 10, 2026 / Accepted: September 15, 2026

摘要

研究目的：本研究旨在探究数字领导力如何通过创新自我效能感的中介作用影响员工的工作业绩。

研究设计/方法/途径：本文采用文献分析法和问卷调查法以及定量数据分析的方式，通过对 501 名企业员工发放的问卷，SPSS 26.0 和 Mplus 8.7 等统计软件对问卷调查所取得的数据进行分析。

研究结果：数字领导力对工作绩效影响中，数字领导力显著正向预测员工业绩（$\beta = 0.424$, $p < 0.001$）。当引入中介变量后，数字领导力的直接效应依然显著（c' = 0.3173, $p < 0.001$），结果验证了假设：创新自我效能感在数字领导力与员工业绩之间起中介作用。

创新性与价值：本研究明确了创新自我效能感在数字领导力与员工业绩行为之间所起的中介作用，为企业设计激励机制提供了新的视角。同时为企业构建数字领导力培养体系提供可操作的理论支撑，也为企业设计激励机制与心理赋能策略提供路径指引。企业应建立透明的沟通与反馈机制，提升员工的创新自信心，从而形成“信任——效能——创新——绩效”的良性循环，推动员工主动创新。

关键词：数字领导力　创新自我效能感　员工业绩

[*]Corresponding Author: Lina Xie
E-mail: 1156848351@qq.com

Abstract

Purpose: This study examines how digital leadership influences employee performance through the mediating role of innovative self-efficacy.

Study Design/Methodology/Approach: This study uses literature analysis, a questionnaire survey, and quantitative data analysis. The researchers distributed a questionnaire to 501 corporate employees and analyzed the collected data using statistical software such as SPSS 26.0 and Mplus 8.7.

Findings: Digital leadership had a significant positive total effect on job performance ($\beta = 0.424$, $p < 0.001$). After introducing the mediator, the direct effect of digital leadership remained significant (c' = 0.3173, $p < 0.001$). These results support the hypothesis that innovative self-efficacy mediates the relationship between digital leadership and employee performance.

Originality/Value: This study clarifies the mediating role of innovation self-efficacy in the relationship between digital leadership and employees' performance behavior, offering a new perspective for enterprises to design incentive mechanisms. It also provides practical theoretical support for developing digital leadership training systems and guidance for designing incentive mechanisms and psychological empowerment strategies. Enterprises should establish transparent communication and feedback mechanisms to strengthen employees' confidence in innovation, creating a virtuous cycle of "trust–efficacy–innovation–performance" and encouraging proactive employee innovation.

Keywords: Digital Leadership, Creative Self-efficacy, Employee Performance

引言

在数字化转型浪潮中，领导者的角色正从传统的指令下达者转向数字愿景的引领者与技术赋能的推动者。数字领导力（Digital Leadership）——即领导者通过运用数字工具、营造数字化创新氛围、支持员工技能升级所展现出的领导行为——已被证实能够显著提升员工工作绩效 (Avolio et al., 2014)，但其内在的传导机制仍处于“黑箱”状态，梳理现有文献可以发现，学者们主要从两条路径探讨领导力对绩效的影响机制。

一是基于社会认知理论的“态度——动机”路径，探讨了工作投入、组织承诺及领导——成员交换关系（LMX）等传统中介机制。然而，这些传统中介变量多聚焦于员工的常规角色内行为（in-role behaviors），难以解释在数字化转型这一充满不确定性与高技术门槛的情境下，员工如何克服技术焦虑并实现突破性业绩。

二是强调数字领导力作为一种外部资源支持对绩效的直接拉动 (Guo & Huang, 2026)。这一视角忽视了员工内在认知图式的重塑过程。根据社会认知理论 (Bandura, 1986, 1997)，外部环境刺激（如数字领导行为）必须通过个体的自我信念系统（Self-belief system）才能转化为具体的行为结果。

本研究的缺口定位在于：现有研究忽视了数字化情境下“技术赋能”向“心理赋能”转化的认知桥梁。在数字化工作场所中，员工不仅面临工作任务的完成，更面临频繁的工具迭代与创新要求。相比于一般性的工作投入，创新自我效能感（Creative Self-Efficacy, CSE）(Tierney & Farmer, 2002) 作为个体对自身成功完成创新性任务的信心，更契合数字化转型中“创新驱动绩效”的核心逻辑。因此，将创新自我效能感作为中介变量引入“数字领导力→员工业绩”的链条，既是对社会认知理论在数字化管理领域的具体延伸，也为企业实践提供了可操作的管理抓手，领导者可以通过增强数字领导行为来激活员工的创新自信，进而实现业绩提升。

研究目的

本研究旨在探讨数字领导力与员工业绩的影响机制，并分析创新自我效能感的中介作用。

具体目标如下：

1. 探讨数字领导力对员工业绩的直接影响。
2. 创新自我效能感在数字领导力与员工业绩绩之间的中介作用。
3. 分析数字领导力如何通过提升员工的创新自我效能感，进而激发和提高员工业绩。

文献综述

理论基础

社会认知理论突出了个体认知在行为塑造中的关键价值，为分析数字领导者在不确定环境中如何激发员工和组织的创新实践提供了多维视角。该理论揭示了认知中介如何桥接领导输入与创新输出，促进适应性响应 (Bandura, 1986)。此外，自我效能感概念则为考察领导者效能信念的生成、强化及其对个人行为的影响机制奠定了理论基础。通过绩效经验、替代学习和社会说服等途径，提升效能感可直接驱动创新动机和工作绩效的改善 (Bandura, 1997)。这些理论要素共同构筑了本研究探讨领导力对员业绩影响的分析框架。

在数字化转型日益加速的组织情境中，领导者与员工之间的互动模式发生了深刻变革。数字领导力，作为一种利用数字化工具和平台来指导、影响和激励员工的新型领导方式，恰好为社会认知理论提供了新的应用情景。具体而言，数字领导者通过提供先进的数字资源、赋予员工更大的工作自主权、在虚拟空间中给予及时的反馈与认可等方式，向员工输出了宝贵的组织资源与心理支持（即“收益”)。

因此，本研究引入创新自我效能感作为中介变量，旨在揭示数字领导力影响员工产出的作用边界，深化对数字时代下组织管理的理解。

核心变量界定

数字领导力是指领导者通过运用数字技术工具、传递数字化愿景、营造创新氛围，并支持

员工数字技能发展，从而引导团队适应数字化变革的一种新型领导行为 (Avolio et al., 2014)。它融合了变革型领导与数字化赋能的核心要素，强调在数字情境下激发员工的创新自我效能感与提升员工业绩 (Tierney & Farmer, 2002)。区别于国外主流文献将数字领导力（或电子领导力，E-leadership）主要界定为“通过信息技术介导来改变个体思考和行为的沟通与协调过程”(Avolio et al., 2014)。国外早期定义多聚焦于“技术作为沟通媒介”的工具属性，而本研究采用的定义则进一步升华，将数字领导力视为一种驱动组织数字化转型、重塑员工创新认知并赋能业绩增长的系统性战略能力，这更契合当前企业深度数字化转型的本土实践。

创新自我效能感源于 Bandura (1978) 提出的自我效能感理论，指个体对自身通过特定行动达成预期结果的信念强度。Tierney 和 Farmer (2002) 整合该理论，正式提出“创新自我效能感”概念，将其界定为个体对自己能否产生创新性成果的信心程度。Mathisen 和 Bronnick (2009) 则将其解释为个体在特定情境中成功完成创造性工作的信念。中国学者 Yang et al. (2011) 指出，该概念体现为员工对创新成功的信念，使其在面临挫折时仍能坚持创造性解决问题。Akbari et al. (2021) 强调，创新自我效能感在组织创新过程中具有重要激励作用。因此本研究采用 Tierney 和 Farmer (2002) 的概念定义，即个体对于自己能否取得创新成果的信念。

员工业绩的概念依据 Campbell (1990) 的观点，绩效的本质在于可观察的工作行为，而这些行为必须与组织的整体目标相契合，并处于员工的可控范畴之内，而非仅仅关注行为的结果。结合行为和结果的维度，因此本研究采用 Pradhan 和 Jena (2017) 的定义，即一定时期内员工在工作上付出了必要的努力后取得的工作成就。

研究假设

数字领导力与员工业绩的关系

在组织管理实践中，数字领导力通过提供工作资源和调整工作要求，能够激发员工的学习动机，提升其学习与整体工作绩效，帮助员工适应组织变化，确保职业发展的可持续性。工作特征可划分为工作资源与工作要求 (Cui, 2002)。工作资源有助于提升个体工作成效，工作要求则需要个体投入努力才能完成 (Fu & Xu, 2003)。员工倾向于将资源投入风险低、回报率高的行为中，而学习正符合这一特征。Guo 和 Huang (2026) 指出，数字领导力对新颖型与效率型商业模式创新均具有显著促进作用。因此，工作要求会增强员工的学习动机，激励其通过学习提高工作胜任力，从而保存自身工作资源 (Gu et al., 2018; Guan, 2016)。当员工意识到数字领导力的实施会导致低端技能岗位缩减、高端技能岗位增多，且高端岗位对学习与创新能力要求更高后 (Guan et al., 2016)，他们会主动学习以掌握所需知识与技能，确保职业发展的可持续性。在增加学习投入后，员工不仅提升了学习绩效，也促进了整体工作绩效。因此，数字领导力的实施将首先促进员工工作绩效的提升。

领导权变理论认为，内外部复杂环境要求领导方式动态调整。数字领导力整合“既/又”的思维方式与悖论逻辑，能灵活处理组织问题。它既能让领导者对完成目标的员工给予物质回报与个性化关怀，又能合理发挥规章制度优势，同时摆脱固定制度限制，激发员工内在动机。基于以上分析，提出假设：

H1：数字领导力与员工业绩有正相关。

数字领导力与创新自我效能感的关系

Bandura (1978) 将自我效能感界定为一种信念，即个体相信自己有能力执行特定行动以达成特定结果。基于社会认知理论，个体天生倾向于控制自身行为，而在此过程中，有效的信念扮演着至关重要的角色 (Bandura, 1986)。该理论指出了四种构建自我效能信念的信息来源：直接的成功经验、替代性观察经验、他人的说服以及生理和情绪状态。在此理论基础上，Tierney 和 Farmer (2002) 将创造力理论融入其中，提出了“创新自我效能感”的概念，用以反映个体对自己产生创造性成果能力的信念。

领导风格作为一种重要的组织情境因素，已被研究者发现在影响员工的创新自我效能感方面扮演着关键角色。例如，数字领导者通过设定高期望、激发下属的内在动机，从而影响员工的创新自我效能感，鼓励他们迎接创新挑战并付诸实践新的创新想法 (Akbari et al., 2021)。具体而言，当管理者展现出数字领导力，不仅体现在对数字技术的学习和应用的高度重视，更能通过运用数字技术取得实际的成功，这将极大增强员工在工作中尝试和运用数字技术的信心。此外，具备数字领导力的领导者擅长将清晰的数字化愿景传达给下属，并以自身的成功经验感染追随者 (Weber et al., 2022)。他们还能在组织内部营造一个充满人文关怀、鼓励自主学习的积极氛围 (Shen et al., 2022)。在这种信任且安全的文化环境中，员工对于创新的正面情感会得到激发，从而有效缓解他们对创新失败的顾虑，最终增强他们实现成功创新的信念。基于以上分析，提出假设：

H2：数字领导力对员工创新自我效能感有正相关。

创新自我效能感和员工业绩的关系

基于社会认知理论 (Bandura, 1997)，创新自我效能感作为员工对自身创新能力的信心认知，被视为驱动工作绩效的核心心理机制。多项实证研究一致证实了其显著正向影响，特别是适应性绩效和创新绩效的关键认知驱动力。高创新自我效能感的员工会设定更高的目标，付出更多努力，并展现出更强的韧性以克服创新过程中的挑战 (Bandura, 1997)。大量实证研究已直接验证了创新自我效能感对员工创造性绩效的积极影响。更重要的是，近期的领导创造性自我效能感为此关系提供了坚实的汇总证据，确认二者之间存在显著的中等程度正相关 (Huang et al., 2016)。我们预期，数字领导力会促使员工形成更强的创新自我效能感 (Tierney & Farmer, 2002)，而这种提升的自我效能感将驱动员工更积极地识别机会、投入创新活动、克服障碍，

并最终转化为更高的工作绩效 (Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1988)。因此，本研究认为创新自我效能感会对员工的工作业绩产生积极影响。基于以上分析，提出假设：

H3：创新自我效能感对员工业绩有正相关。

Locke 和 Latham (2002) 认为高自我效能感使得个体能够设定更高、更具挑战性的目标，更有可能在追求目标的过程中保持高水平的动机和坚持，从而影响最终的绩效。Kooij et al. (2011) 提出要关注年龄与动机，但其中也深入探讨了多种动机理论，包括自我效能感。它强调了自我效能感在维持动机、应对任务难度和影响绩效方面的作用。Pinder (2008) 专著的动机理论部分提出自我效能感在个体主动性（proactivity）和创造性（creativity）方面的直接驱动作用。鉴于自我效能感已被证明能够直接促进创新行为 (Scott & Bruce, 1994) 和员工绩效 (Locke & Latham, 2002)，并且其作用机制涉及动机和目标设定 (Bandura, 1986; Pinder, 2008)，自我效能感表征为我能洞察本质、我能化解矛盾和我能解决问题三重维度，是“能力——创造”逻辑链的中介传导 (Wang et al., 2025)。我们进一步检验创新自我效能感是否能够作为数字领导力与这些结果之间的关键中介桥梁。基于以上分析，提出假设：

H4：创新自我效能感在数字领导力与员工业绩之间起中介作用。

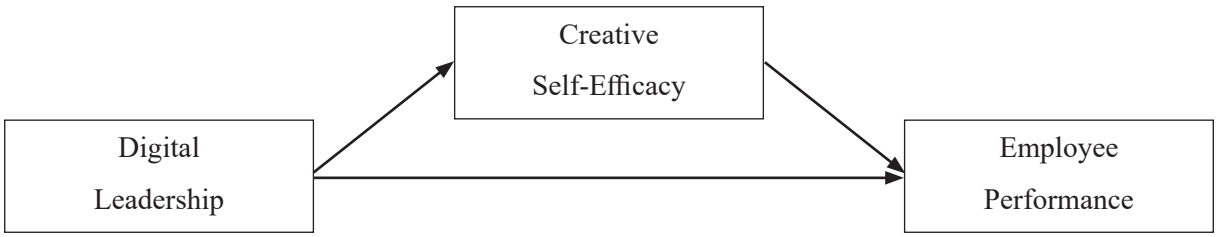


Figure 1 Hypothetical Model Diagram

研究方法

1. 研究设计

本研究采用定量研究方法，以标准化问卷为主要数据收集工具，通过问卷调查方式获取企业员工群体的第一手数据。研究目标是验证数字领导力是否通过员工创新自我效能感影响员工业绩从而构建并检验一条以“数字领导力——创新自我效能感——员工业绩”为逻辑链条的中介传导机制。整体研究设计遵循实证研究路径，采用横断面调查方式进行数据收集，并通过统计分析方法对提出的假设模型进行验证。

2. 变量测量

数字领导力

数字领导力作为一个新兴的研究范畴，目前相关测量工具的开发尚处于起始阶段。本研究通过全面且系统的文献回顾，决定采用 Zeike et al. (2019) 所构建的数字领导力评估工具。该工

具包含六个测量题项，具有较强的针对性和实用性。具体题项为“我的领导对使用数字技术与工具非常感兴趣”“我的领导在数字化方面达到专家水平”“我的领导在数字化知识方面能够与时俱进”“我的领导正在积极推动企业的数字化转型”“我的领导可以充分调动我们对数字化转型的热情”“我的领导对企业数字化转型所需的结构和流程有着全面和清晰的认识”。

员工业绩

在员工业绩测量方面，本研究采用了由 Williams 和 Anderson (1991) 编制的员工量表。这一量表能够直观地体现员工在领导者影响下的工作表现以及所取得的工作成果。它着重聚焦于员工依据自身职位描述和工作要求，完成核心工作职责的具体表现情况。此量表属于单维量表，包含 5 个题项，具体题项为“我总会顺利完成公司分配的任务”“我通常都能保质保量地完成该做的工作”“我履行了岗位的职责”“工作中，我通常都能达到考核标准”“我总会认真做好绩效考核范围内的工作”。

创新自我效能感

考虑到中国本土企业的情景，创新自我效能感测量量表参考了 Tierney 和 Farmer (2002) 开发的量表，题目例如“我觉得自己擅长于想出新的点子和想法”等。包含 4 个题项，具体题项为“工作中，我对自己运用创意解决问题的能力有信心”“我觉得自己擅长于想出新的点子和想法我长”“从别人的点子中进一步补充和完善”“我擅长想出新方法来解决问题”。各变量测量均采用已有成熟量表，并结合中国行业的语境特点进行语言本土化调整。

3. 数据收集与预调研

数据收集方法与过程

数据收集时间为 2026 年 2 至 3 月期间，借助问卷星平台向中国部分企业员工发放电子问卷，在正式启动调研前，我们主动联系各企业的人力资源总监或部门主管，清晰说明本次调研的目的与具体用途，并郑重承诺严格遵守保密原则，确保每位参与员工的个人隐私得到充分保护。问卷回收后，我们对每一份答卷进行了逐项审核，重点排查填写错误、逻辑矛盾等问题。对于填写不完整的问卷，直接判定为不合格并予以剔除。初步筛选完成后，统计合格问卷数量。若合格问卷未达预期样本量，则立即采取补充措施，如拓展调研范围、纳入新的受访对象，继续收集问卷，直至获得足够数量且质量合格的样本。通过这一严谨流程，有效保障了研究数据的可靠性与代表性。

样本预调研

本次预调研首先通过问卷星平台创建并发布了初始调查问卷，再将问卷链接定向发送给广西壮族自治区柳州地区的企业——上汽通用五菱和南宁地区的企业——皇氏集团股份有限公司的部分员工进行填写。据统计，问卷平均填写时间为 10 分钟，表明问卷的题项总数和耗时总体可接受。本次预调研共发放问卷 200 份，回收问卷 200 份。通过问卷整理，剔除了信息

填写不完整、填写不规范或存在明显矛盾等无效问卷后，得到有效问卷 171 份，有效率为 85.5%。使用 SPSS 26.0 对预调研数据进行检验：KMO 取样适切性量数为 0.947，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 0.4 且题项间聚合度良好；各变量的 Cronbach's α 系数均高于 0.7，表明量表满足了信度检验要求。因此，在本研究中，所有使用的量表无需删除任何题项。

Table 1 KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
KMO Measure of Sampling Adequacy		0.947
	Degrees of Freedom	1378
	Significance	0.000

研究结果

1. 描述性统计与信效度检验

正式调研样本共计 501 份，通过与国内人力资源服务机构合作定向发放、高校商学院企业调研项目配套发放、研究者人际网络拓展发放三种渠道结合，面向中国境内注册企业的全职在职员工发放调研问卷。覆盖多个领域，包括制造业、信息技术服务、金融业、建筑业、教育、文化体育等，样本覆盖我国东、中、西部不同经济发展水平区域。样本覆盖了企业不同职级的员工：基层员工 306 份，占比 61.08%；中层管理者 134 份，占比 26.75%；高层管理者 61 份，占比 12.17%，符合企业“金字塔形”的职级结构特征，具备层级代表性。有效数据包含性别、年龄、受教育程度、工作年限、职级等维度，具有较强代表性，信度分析显示，各变量的 Cronbach's α 系数均大于 0.80，表明量表具有较好的内部一致性，结构效度方面，KMO 值均高于 0.9，测量工具具备良好的结构效度。

Table 2 Reliability and Validity Test Results (n = 501)

Variable Name	**Mean (M)**	**Standard Deviation (S.D.)**	**Cronbach's α**	**KMO Value**	**Bartlett's Test of Sphericity (*p*-value)**
Digital Leadership	3.39	0.85	0.8773		
Creative Self Efficacy	3.45	0.86	0.8582		
Employee Performance	3.40	0.87	0.8265	0.947	<0.001

2. 结构模型路径分析

结构模型分析结果显示，数字领导力显著正向预测员工业绩（$\beta = 0.424$, t = 10.20, $p < 0.001$），该模型解释了工作绩效 17.3% 的变异量（$R^2 = 0.173$）。数字领导力对创新自我效能感存在显著的正向预测作用（$\beta = 0.372$, t = 8.67, $p < 0.001$），模型解释了创新自我效能感 13.1% 的变异量（$R^2 = 0.131$）。创新自我效能感显著正向预测员工业绩（$\beta = 0.400$, t = 9.80, $p < 0.001$），该模型解释了工作绩效 16.1% 的变异量（$R^2 = 0.161$）。回归系数（β）为 0.424、0.372、0.400，T 值 10.20、8.67、9.80，P 值均小于 0.001，结果均显示支持，结构路径关系均达到显著水平。

Table 3 Results of Structural Path Analysis

Hypothesis	Path Relationship	Regression Coefficient (β)	T-value	p-value	R^2	Result
H1	Digital Leadership → Employee Performance	0.424***	10.20	0.000	0.173	Supported
H2	Digital Leadership → Innovation Self-Efficacy	0.372***	8.67	0.000	0.131	Supported
H3	Innovation Self-Efficacy → Employee Performance	0.400***	9.80	0.000	0.161	Supported

3. 中介效应检验

数字领导力对工作绩效影响中，工作绩效具有显著的正向总效应（$c = 0.4242, p < 0.001$）。当引入中介变量后，数字领导力的直接效应依然显著（$c' = 0.3173, p < 0.001$），因此，假设 H4 获得了实证支持。

Table 4 Results of Mediation Effect Analysis

Effect Type	Coefficient	Z-value	p-value	Mediation Proportion	Hypothesis	Result
Indirect Effect (a×b)	0.1069***	5.41	<0.001	25.20%	H4	Supported
Direct Effect (c')	0.3173***	7.44	<0.001			
Total Effect (c)	0.4242***	10.20	<0.001			

4. 小结

实证结果总体支持了本文提出的研究假设，验证了“数字领导力——创新自我效能感——员工业绩”的作用路径，并进一步确认了创新自我效能感在相关关系中的中介作用。研究

结果表明，数字领导力是推动员工业绩提升的重要前因变量，创新自我效能感是其发挥作用的重要中介机制。对数字领导力与员工业绩的关系研究提供了理论支撑与实践启示。

讨论

1. 数字领导力与员工业绩的直接作用

假设检验结果表明，数字领导力对员工业绩具有显著的正向总效应（$c = 0.4242, p < 0.001$）。当引入中介变量后，数字领导力的直接效应依然显著（$c' = 0.3173, p < 0.001$），同时，其通过创新自我效能感产生的间接效应同样显著（$a \times b = 0.1069, p < 0.001$）。中介效应占比为 25.20%，这从量化角度证实，数字领导力对工作绩效的提升作用中假设得到验证。数字领导力通过数字化战略传递、技术赋能和资源支持，使员工感知到自身有能力应对数字化任务挑战，从而提升创新自我效能感。高创新自我效能感的员工更倾向于设定挑战性目标、主动探索新方法，并持续投入创新实践，进而促进创新行为的产生；同时，创新自信也增强了员工克服工作障碍的韧性和任务执行的专注度，最终转化为更高的工作绩效。该发现验证了“数字领导力→创新自我效能感→工作绩效”的传导链条，表明创新自我效能感是数字领导力发挥作用的关键认知机制，丰富了对数字领导力作用路径的理论解释。

2. 创新自我效能感的中介作用

假设检验结果表明，数字领导力对创新自我效能感存在显著的正向预测作用（$\beta = 0.372, t = 8.67, p < 0.001$），模型解释了创新自我效能感 13.1% 的变异量（$R^2 = 0.131$）。这表明数字领导者的行为和支持能够增强员工对于自身创新能力的信心和信念。创新自我效能感在数字领导力影响员工业绩的过程中发挥中介作用。该结果说明，数字领导力的作用机制不仅体现在外部管理支持和资源赋能上，也体现在员工对自身创新能力信念的提升上，数字领导力通过增强员工的创新自我效能感，进一步促进员工业绩的提升。这一发现揭示了数字领导力效能转化过程中的内在机制，即其不仅通过提供清晰的数字化愿景和资源支持直接促进工作绩效，更通过构建可信赖的组织氛围和赋能员工心理资本，间接地、可持续地驱动组织效能的提升。

3. 理论模型启示

本研究基于社会认知理论和数字领导力对员工业绩的因果模型，发现了创新自我效能感是数字领导力对员工业绩的重要机制，该模型拓展了数字领导力的理论边界，构建了“数字领导力——创新自我效能感——员工业绩”的中介路径模型。该模型不仅验证了数字领导力对员工业绩的直接影响，更揭示了其通过心理认知机制创新自我效能感发挥作用的路径传导逻辑。在此基础上，本研究进一步深化了心理认知路径的内涵：以往研究多强调领导力通过目标设定或资源分配影响员工产出，但在数字化工作场景中，员工的自主性与心理认知更为关键。这一发现将数字领导力的作用机制从“外部驱动力”转向“内部激活”，为理解数字化情境下员工行为的内在动力提供了新的理论视角。

总结

本研究以社会交换理论为基础，聚焦数字领导力、创新自我效能感与员工业绩三者之间的关系，构建并验证了“数字领导力——创新自我效能感——员工业绩”的中介路径模型。通过对 501 份有效样本的结构方程建模分析，主要得出以下结论：

1. 数字领导力对员工业绩具有正向影响，数字领导力不仅直接促进员工业绩，还能通过提升员工的创新自我效能感来间接发挥作用。

2. 创新自我效能感在数字领导力与员工业绩之间发挥显著中介作用。具体而言，该模型不仅验证了数字领导力对员工业绩的直接影响，更揭示了其通过心理认知机制创新自我效能感发挥中介作用路径传导逻辑。

3. 研究所构建的结构方程模型拟合良好，验证了社会交换理论在数字化时代中的领导风格情境中的适用性，突出了创新自我效能感在心理认知——行为反应机制中的桥梁作用。本研究通过单传导路径，系统考察了其中的作用关系，弥补了该领域在中介机制实证研究方面的不足，从而拓展了数字领导力影响机制的理论边界。

研究局限与未来研究方向

尽管本研究在理论上揭示了数字领导力对员工业绩的影响机制，并在实践层面提出了具体的管理建议，但受限于研究条件、样本范围与方法设计，仍存在以下三方面局限：

1. 样本来源与推广性受限

本研究的数据采集主要集中于中国特定行业及特定区域中国华东、华南地区，样本的行业覆盖面和地域代表性有限。未来研究可考虑扩大样本范围，引入跨行业、跨地区的多级分层抽样，以增强研究结论的普适性。

2. 横截面数据难以揭示动态因果关系

本研究采用横截面问卷调查法，在同一时间点收集自变量数字领导力、中介变量创新自我效能感，因变量员工业绩的数据。这种设计虽便于实施，但无法严格推断变量之间的因果关系。未来研究可引入纵向追踪设计或实验研究，以更准确地揭示变量间的因果方向及作用时滞。

3. 自评数据可能存在同源偏差与社会称许性偏差

本研究在测量员工业绩时，均采用员工自评方式，虽然自评在一定程度上能够反映员工的主观感知，但容易出现同源方法偏差。同一被试在同一时间点完成所有测量，可能人为放大变量间的相关性，同时也可能受到社会赞许性偏差的影响——员工倾向于高估自己的创新行为或对领导者给予过度正面评价，这可能导致部分效应量被高估或低估。未来研究可尝试采用多源数据采集，或结合客观绩效指标，以提升测量效度，降低共同方法偏差风险。

4. 未能充分考察潜在调节变量对该影响过程的边界效应

在个体心理特征方面，员工的主动性人格（Proactive Personality）可能会调节“数字领导力——创新自我效能感”的关系。高主动性的员工可能无需过多的外部数字赋能即可保持较高的创新效能，而低主动性员工则可能对数字领导力的赋能表现出更强的依赖性。其次，在组织态度方面，员工的情感承诺（Affective Commitment）作为一种关键的情感联结，可能会调节中介链条的后半段。高情感承诺的员工在获得创新自我效能感后，更有可能将其转化为实际的员工业绩；反之，若缺乏情感承诺，高自我效能感可能无法有效转化为组织期望的业绩产出。因此，未将上述个体差异与态度变量纳入模型，限制了本研究对数字领导力作用效果在不同情境下“何时更强、何时更弱”的精准解释。

贡献

本文围绕“数字领导力——员工业绩”的核心逻辑链条，通过引入创新自我效能感为中介变量，系统揭示了数字领导力对员工业绩的深层影响机制，核心研究成果与创新贡献如下。

理论层面：丰富了数字化转型背景下员工业绩的理论解释框架，推动了本土化研究。现有关于员工业绩的研究多基于西方组织情境，缺乏对数字化转型背景下中国企业管理实践的深入回应。本研究以中国企业员工为样本，结合社会认知理论，验证了数字领导力在激发员工创新和提升工作绩效方面的关键作用，尤其揭示了创新自我效能感作为社会交换核心机制的中介效应，以及创新自我效能感作为认知驱动机制的中介路径。这一研究不仅验证了西方领导力理论在中国情境下的适用性，也识别了其在数字化转型进程中的独特表现，为构建具有中国特色的数字领导力理论体系提供了实证基础与理论启发。同时也在概念上界清了数字领导力的独特内涵，也在实证上验证了其区别于传统领导风格的增量效应，为后续数字化领导力研究提供了更精确的构念基础。

实践层面：本研究揭示了数字领导力对员工绩效具有显著正向影响，明确了数字领导力在驱动组织数字化转型中的“加速器”作用。为企业管理者提供了明确的战略方向，企业在推进数字化转型过程中，应将“数字领导力”作为核心能力进行系统培养，企业可构建分层分类的领导力发展计划，通过轮岗机制、数字化实战项目、数据驱动决策培训等方式，提升管理者的数字素养、战略眼光和赋能能力，从而有效激发员工创新潜能，提升组织整体绩效，增强市场竞争力。研究通过引入“创新自我效能感”作为中介变量，揭示了数字领导力影响员工业绩的内在心理机制。这为企业设计激励机制提供了新的视角：企业不仅应关注物质激励（如奖金、晋升），更应重视员工的心理安全感与自我效能感。企业还可通过营造包容、开放的组织文化，提供充足的数字技能培训，建立透明的沟通与反馈机制，增强员工对组织和领导者的信任；同时，通过设置挑战性任务与成功经验分享，提升员工的创新自信心，从而形成“信任——效能——创新——绩效”的良性循环，推动员工从被动执行转向主动创新。

References

Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management, 24*(1), 1-22. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10*, 123-167. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 105-131. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001185

Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy, 1*(4), 139-161. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0146640278900024

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Cui, X. (2002). An empirical analysis of compensation differences in foreign-invested enterprises: The case of Korean-invested enterprises in China. *Nankai Business Review,* (3), 9-14. https://www.zhangqiaokeyan.com/academic-journal-cn_nankai-business-review_thesis/0201241840908.html [in Chinese]

Fu, Y., & Xu, Y. (2003). *Performance management*. Fudan University Press. [in Chinese]

Gu, M., Yi, Y., & Liu, Y. (2018). The relationship between CEO ambidextrous leadership and enterprise innovation orientation. *Management Science, 31*(3), 11. https://wenku.baidu.com/view/c33ab4279cc3d5bbfd0a79563c1ec5da51e2d671?_wkts_=1793179473810&needWelcomeRecommand=1 [in Chinese]

Guan, C. (2016). Research on the multi-chain mechanism of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Science of Science and Management of S. & T., 37*(6), 159-168. [in Chinese]

Guan, J., Luo, J., & Zhong, J. (2016). Research on the impact of ambidextrous leadership on team creativity in dynamic environments: Based on team goal orientation perspective. *Science of Science and Management of S. & T., 37*(8), 159-169. https://www.fabiao.com/kxxykxjsgl/201608/26986260.html [in Chinese]

Guo, T., & Huang, J. (2026). The impact mechanism of digital leadership on enterprise business model innovation: The perspectives of dynamic capability and contingency theory. *Science & Technology Progress and Policy, 43*(4), 98-108. https://doi.org/10.6049/kjjbydc.D32025010414 [in Chinese]

Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 132*, 49-62. https://www.econbiz.de/Record/i-can-do-it-so-can-you-the-role-of-leader-creative-self-efficacy-in-facilitating-follower-creativity-huang-lei/10011443133

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 197-225. https://doi.org/10.1002/job.665

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705

Mathisen, G. E., & Bronnick, K. S. (2009). Creative self-efficacy: An intervention study. *International Journal of Educational Research, 48*(1), 21-29.

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research, 5*(1), 69-85. https://doi.org/10.1177/2278533716671630

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607. https://www.jstor.org/stable/256701

Shen, L., Zhang, X., & Liu, H. (2022). Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry: Moderating role of digital innovation orientation. *Managerial and Decision Economics, 43*(6), 2038-2054. https://doi.org/10.1002/mde.3507

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal, 45*(6), 1137-1148. https://www.jstor.org/stable/3069429

Wang, Y., Fu, L., & Liu, Y. (2025). Policy capacity and self-efficacy: A logical map of creative implementation of public policy—A case-tracking observation from the perspective of implementers. *Journal of Public Management, 22*(4), 91-173. [in Chinese]

Weber, E., Krehl, E. -H., & Büttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies, 16*(1), 6-22. https://doi.org/10.1002/jls.21810

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Yang, J., Yang, D., Zhao, S., & Jiang, L. (2011). The internal driving force of employee innovation in the workplace: Employee creative self-efficacy. *Advances in Psychological Science, 19*(9), 1363-1370. https://journal.psych.ac.cn/xlkxjz/CN/abstract/abstract1994.shtml [in Chinese]

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(14), 2628. https://doi.org/10.3390/ijerph16142628



Name and Surname: Lina Xie
Highest Education: Doctoral Candidate
Affiliation: International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Field of Expertise: Organizational Behavior



Name and Surname: Guihua Lu
Highest Education: Doctoral Degree
Affiliation: International Chinese College, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Field of Expertise: Organizational Behavior