

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2020.05.005

# 战略柔性、政治技能与组织创造力

## ——环境不确定性的调节作用

许晓娜, 赵德志  
(辽宁大学 商学院, 辽宁 沈阳 110136)

**摘 要:** 如何在不确定环境下形成与提高组织创造力是值得探索的研究问题。从资源观视角出发,在直接检验战略柔性 and 组织创造力关系的基础上,引入并检验政治技能的中介作用 and 环境不确定性的调节作用。通过对 423 份调查样本的实证研究发现,资源柔性和协调柔性对组织创造力均具有正向影响;资源柔性、协调柔性可以通过提高员工政治技能,进而提升组织创造力;当技术不确定性较高时,资源柔性、协调柔性对组织创造力的正向影响更为显著,而市场不确定性的调节作用未得到验证。

**关 键 词:** 战略柔性; 组织创造力; 政治技能; 环境不确定性

**中图分类号:** F 270.7      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1008-3758(2020)05-0031-09

# Strategic Flexibility, Political Skills and Organizational Creativity

## —— The Moderating Effects of Environmental Uncertainty

XU Xiao-na, ZHAO De-zhi  
(Business School, Liaoning University, Shenyang 110136, China)

**Abstract:** How enterprises can enhance organizational creativity under uncertain environment is a research question that is worth exploring. From the perspective of resource-based view, the mediating effects of political skills and the moderating roles of environmental uncertainty are investigated and tested on the basis of directly examining the relationship between strategic flexibility and organizational creativity. Through the empirical research on 423 survey samples, it is found that both resource flexibility and coordination flexibility have positive effects on organizational creativity; resource flexibility and coordination flexibility can improve organizational creativity by improving employees' political skills; when technical uncertainty is high, the positive impact of resource flexibility and coordination flexibility on organizational creativity is more significant, while the moderating effects of market uncertainty have not been verified.

**Key words:** strategic flexibility; organizational creativity; political skills; environmental uncertainty

随着创意经济的兴起,创意正逐渐成为企业  
在全球行动中的一种关键资源<sup>[1]</sup>。作为组织创新  
的基础,组织创造力是通过个体在一个复杂的社  
会系统中共同工作而创造出有价值、有用的新产

收稿日期: 2020-03-16  
基金项目: 国家社会科学基金资助项目(19BGL080); 辽宁省教育厅科学研究经费资助项目(LZD201909); 辽宁省社会科学规划基金重点委托资助项目(L19WTA015)。  
作者简介: 许晓娜(1990-),女,山东蓬莱人,辽宁大学博士研究生,主要从事战略与创新管理研究; 赵德志(1955-),男,辽宁凤城人,辽宁大学教授,博士生导师,主要从事企业战略与社会责任研究。

品、服务、想法、程序或过程<sup>[2]</sup>,日益受到企业界与理论界的广泛关注<sup>[3]</sup>。而在亟需创新的时代,组织需要以柔性战略来克服发展阻力,应对环境动荡性<sup>[4]</sup>。战略柔性以可调整性、变革性以及创新性来应对环境变化,快速、有目的地响应组织外部机会和威胁<sup>[5]</sup>,其不仅包括组织对环境不确定性的反应,还强调组织塑造、改变现有环境甚至建构新环境的能力<sup>[6]</sup>,但目前对战略柔性的影响作用的研究仍相对缺乏<sup>[4]</sup>。

通过战略柔性,组织能够灵活地进行资源获取、配置和协调,且往往会产生情理之中、意料之外的知识、信息和新资源,扩展组织资源库<sup>[7]</sup>。而受儒家文化影响,中国企业往往更关注组织层级、权力威望以及关系交往等,导致组织呈现出一些有别于西方的泛政治化的文化特征和管理现象,而政治技能作为员工在塑造行为态度和适应内外部环境变化中的一种重要能力<sup>[8]</sup>,在把握和运用组织知识、资源的过程中将发挥重要作用,推动组织提升创造力和创新水平。

组织创造力是个体或群体的创造性行为与复杂的社会环境进行互动与相互作用的结果<sup>[9]</sup>。虽然近年来对组织层面创造力前因和形成机制的研究正处于上升期<sup>[3]</sup>,但目前关于创造力的实证研究大多集中在个体创造力上,脱离了群体甚至组织情境,对作为一种战略资产的组织创造力的驱动因素的理解仍然有限<sup>[10]</sup>,尤其缺乏从企业战略高度针对组织创造力提升机制的研究,目前关于组织战略柔性 with 组织创造力之间的关系,以及其中的中介机制和边界条件均尚不明确。

为了增进对组织创造力的整体性理解,本文从资源基础观视角出发,以动态能力理论与组织政治理论等为基础,探究战略柔性对组织创造力的影响,并考察政治技能的中介作用以及环境不确定性的调节作用,对处于转型期的我国企业进行有效的战略决策、提升创造力和创新能力、实现可持续发展具有重要意义。

## 一、理论基础与研究假设

### 1. 战略柔性 with 组织创造力

Penrose(1959)<sup>[11]</sup>认为,企业是“生产性资源的集合”,这为从资源基础观理解战略柔性提供了基础。战略柔性是组织在较长时期内识别内外部环境变化,进行及时、恰当的调整响应,并积极塑

造和改变所处环境以满足不同组织需求的能力。战略柔性依赖于企业资源的获取能力和服务的提供能力<sup>[12]</sup>,既强调资源的灵活运用与流程的重新配置,同时也强调组织积极创造新市场、领导变革以及主动改造和创建环境的能力<sup>[13]</sup>。继 Sanchez 的研究之后,基于资源基础观的研究形成了较为一致的结论,认为组织战略柔性取决于两方面能力,即资源柔性和协调柔性,前者是指组织创造或积累资源的固有灵活性,反映了资源本身的属性,而后者则是指组织协调、运用可获得资源的灵活性,反映了企业利用资源的能力<sup>[12,14]</sup>。目前学者们从战略柔性的前因、驱动因素、发展过程、结果变量等多个方面进行探究<sup>[6]</sup>,初步形成了较为完整的研究框架。

组织创造力始于个体分享自己的想法,关注的是个人及其如何与团队中的其他成员在社会系统中进行互动,进而产生有价值的想法和创意<sup>[15]</sup>。在这一过程中,组织成员通过日常互动共同解决问题,产生新的和有用的想法以应对迅速变化的机遇和威胁,并在其资源基础上构建突破性变化。因此,组织创造力涉及个人、团体、组织和战略等多个层次,是一系列个人、群体和重要的组织特征相互作用的结果<sup>[2]</sup>。鉴于组织创造力在预测积极工作成果方面的重要性,学者们主要探究了知识治理、领导风格、文化氛围、组织激励、环境压力以及人力资源管理实践等对组织创造力的作用<sup>[2-3,9]</sup>。

产品创造往往是由具有较强灵活性的组织发起的<sup>[12]</sup>,具有战略柔性的组织能够根据环境变化调整其知识学习和创新过程<sup>[13]</sup>,提升组织创造力。从资源基础观视角来看,企业异质性资源是影响组织创造力和创新的关键因素。自由和充足的资源可以促进创造力,而限制和不足的资源则会抑制创造力<sup>[15]</sup>。资源的可获得性会影响组织创新,当企业资源柔性程度较高时,组织进行创新的潜在吸收能力更强,可以获得和积累更多的创造性资源<sup>[16]</sup>。通过资源柔性,现有的柔性资源更容易被用于新的用途,扩大资源使用范围,降低资源在不同用途间转换的成本和难度,并缩短转换时间,降低为创造新知识或新技术而寻找补充资源的风险和成本<sup>[17]</sup>,而创新资源的集聚与流动有利于组织创造力的形成和发展<sup>[9]</sup>,促进创造性行为的产生。

协调是组织创造性的重要方面,而协调的本质是“重新合成的功能和利益的方式”<sup>[12]</sup>。协调

柔性通过对组织内外部资源进行有效整合和配置,有利于企业对现有资源的使用范围进行清晰定位,并对外部潜在的新资源进行全面评估和获取,使组织能够在内外部灵活调用资源<sup>[12]</sup>。作为一种动态能力,协调柔性可以帮助企业打破由资源依赖引起的结构惯性,有效拓展新的资源组合,提高资源流动、重组和配置效率,提升企业适应和利用变化甚至主动制造变化的能力,获得新的市场机会,实现组织资源与创新之间的连接,减弱甚至消除创新阻力<sup>[17]</sup>,促使组织成员在日常工作和互动中产生有关产品、服务及组织的新想法和新思路。基于此,本文提出如下假设。H1a:资源柔性正向影响组织创造力。H1b:协调柔性正向影响组织创造力。

## 2. 政治技能的中介作用

作为个体在复杂的组织环境中生存和发展所必需的一种积极特质<sup>[18]</sup>,政治技能是组织成员在社会系统中兼顾人际互动与社交效能的能力<sup>[19]</sup>。具备政治技能的组织成员运用自身知识和经验,通过对个体、组织和情境的理解和认知来影响他人<sup>[20]</sup>,其能够预测工作态度和绩效<sup>[21]</sup>,帮助组织成员获取、积累和调用组织中的有限资源以应对组织情境变化并调整自身行为,同时通过自信、诚恳的态度获得他人的信任,进而影响、控制他人。现有研究已探究了政治技能的众多积极功效,如预测工作绩效、关系绩效与工作满意度,提高声望评价等<sup>[18]</sup>,另外还有一些研究探究了政治技能的中介和调节作用,例如其在组织政治知觉与组织承诺、工作满意度等之间的中介作用<sup>[8]</sup>,在谦逊领导与员工创新行为之间的调节作用<sup>[22]</sup>。

交互决定论认为,个体、环境和行为是相互影响、彼此联系的,不同的组织环境会给个体表现带来不同影响<sup>[23]</sup>。具有不同程度战略柔性的组织,其内部运行与竞争环境也会有所差异,进而影响组织内员工的行为与能力<sup>[24]</sup>。高资源柔性协调柔性的组织往往具有高度灵活的工作环境、工作程序和组织结构以及较高的内部效率<sup>[6]</sup>,员工为了适应企业内部更为灵活、复杂的工作需要,更要具备灵活应对、适时调整的能力,要求其匹配更高的政治技能来适应工作。同时,当资源柔性较高时,组织资源的获取、积累与使用往往会更为灵活:一方面,组织会采取创新性的人力资源实践来响应变化,积极培养员工相关技能;另一方面,组织成员也会为了争取有利资源,使自身知识、技能

与组织需求相匹配<sup>[24]</sup>,往往会主动提高并表现出自身的政治技能,多渠道获取知识、信息、资源并积极构建关系网络,促进信息、资源流动。当协调柔性较高时,组织中的协作环境为知识、资源流动和日常交往提供了平台,在资源协调与配置过程中促进了组织成员之间的社会化互动交流<sup>[25]</sup>。而根据社会学习理论,政治技能作为一种可以习得的社会技能,具有学习效应,可以通过密切的人际交流互动、行为观察模仿等社会化过程而逐步提高<sup>[18-19]</sup>。综上所述,笔者认为资源柔性和协调柔性有利于提高员工政治技能。

在组织日常互动中,政治技能对识别、获取和配置组织信息与资源发挥着重要作用<sup>[8]</sup>,有利于促进创新资源快速集聚与流动,推动组织创造力形成与发展<sup>[9]</sup>。一方面,高政治技能的员工往往能够运用其敏锐的洞察力来高效地识别和运用新知识,充分利用其社会理解力、影响力和人际交往能力,并通过积极与他人交流,以及说服、谈判和操纵等方式,获取来自组织内外部的相关信息、资源等支持,促进资源交换与流动<sup>[26]</sup>,构建和谐的人际关系网络,在资源更充分的情况下提升创新积极性和创造力水平,进而提高组织创造力。另一方面,政治技能较高的组织成员有一种基本信念,即他们能够控制与他人互动的过程和结果,通过有效理解他人的工作,并利用这些知识影响他人,建立政治性关系,从而实现个人或组织目标<sup>[27]</sup>。由于他们对工作场所环境和组织成员有着敏锐的理解力,因而能够根据组织中的权力、政治等合理运用政治技能来改变自己的沟通行为,提高人际交往的有效性<sup>[18]</sup>,增强组织认同感和组织信任水平<sup>[26]</sup>,进而提升创新意愿和水平。另外,现有文献发现政治技能对员工的压力管理和情绪管理等心理活动具有积极作用,如改善工作情绪、降低工作压力、减少在工作中所受到的排斥等<sup>[21,27-28]</sup>,而积极的工作情绪和较低的工作压力对提升创造力具有积极作用<sup>[29]</sup>。此外,唐乐等(2015)<sup>[30]</sup>的研究表明,员工政治技能有利于提高员工创新的自我效能感,进而会促进创造性行为的产生。基于此,本文提出如下假设。H2a:政治技能在资源柔性组织创造力的关系中起中介作用。H2b:政治技能在协调柔性组织创造力的关系中起中介作用。

## 3. 环境不确定性的调节作用

环境不确定性是由于企业决策所需的信息与



可用信息之间存在差距而导致的<sup>[31]</sup>,是企业对外部力量变化的复杂性与动态性的一种测度,可分为技术不确定性和市场不确定性<sup>[32]</sup>。由于缺失相关环境信息或处理信息的能力有限,个体无法对外部环境状态、决策结果以及组织发展趋势等作出准确的评估与预测。目前学者主要从复杂性、动态变化性等方面探究了环境不确定性对企业创新、组织知识转移、组织资源和能力以及组织绩效等方面的影响,如 Darvishmotevali 等(2018)<sup>[31]</sup>的研究发现环境不确定性在情绪智力与员工创造力的关系中具有中介作用;杨卓尔等(2016)<sup>[16]</sup>的研究指出,环境不确定性会正向调节战略柔性 with 探索性创新之间的关系。

现有研究将创造力与组织所处的环境联系起来,表明了环境不确定性对企业的创造力和创新的影响<sup>[31]</sup>。根据动态能力理论,动荡的环境会促进战略变化的速度,放大动态能力的影响,有利于唤醒、激发和培育组织创造力<sup>[33]</sup>。当组织面临的 市场和技术环境相对稳定时,管理者在很大程度上可以预测企业的战略前景,因此组织在创新战略方面的日常活动主要是处理惯例性事务,而无需高水平的战略柔性来与外部技术和市场环境相匹配。当环境不确定性较高时,组织的战略制定与执行面临一定风险,为应对外部环境的威胁,防止陷入战略选择困境,组织需要不断进行动态的战略调整,通过战略柔性提升组织创造力和创新绩效来适应环境变化与需求。具体而言,当技术不确定性较高时,技术变革的速度往往较快,现有技术的可利用性会越来越低,技术创新要求会更加迫切,企业所具备的战略柔性也将发挥更大价值<sup>[4]</sup>。在这种情况下,组织会更灵活地进行柔性的资源获取、使用和配置协调,将技术开发的战略决策迅速、准确地转化为行动,投入更多资源,从而加速新创意、新想法的产生,推动组织技术变革。另外,当客户的产品偏好和需求变化速度很快时,行业内激烈的市场竞争活动会越来越频繁,从而给企业带来更大压力。这种情况下,组织为了更快速地满足不同顾客不同阶段的需求,把握市场机会、争取更大的市场竞争优势,会通过更灵活地获取和配置资源,促进新创意、新想法的产生。基于此,本文提出如下假设。H3a:技术不确定性正向调节资源柔性与组织创造力的关系。H3b:技术不确定性正向调节协调柔性与组织创造力的关系。H3c:市场不确定性正向调节资源

柔性 with 组织创造力的关系。H3d:市场不确定性正向调节协调柔性与组织创造力的关系。

综上,本研究可概括为一个带调节和中介效应的理论模型,如图 1 所示。

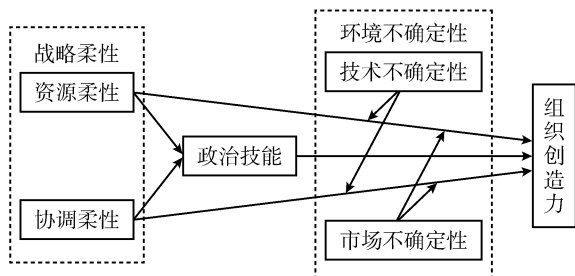


图 1 理论模型

## 二、研究设计

### 1. 数据来源

本研究通过问卷调查收集数据。预调研阶段向辽宁大学 MBA 发放 70 份问卷,根据分析结果和反馈进行修改,形成正式问卷。正式调研时间为 2019 年 2 月至 6 月,分两阶段进行。根据辽宁大学校友会 and 调研团队提供的相关企业信息,选取来自山东、辽宁、河南、上海、广东等省市的 288 家企业进行调研。笔者通过两种方式收集问卷:一是线下进入企业,确定可调研企业名单及调研时间等事宜后,由调研团队进入企业现场发放问卷,详细说明调研内容、填写方法,讲解专业术语,解答被调研人疑问,以保证评价准确性与客观性,并现场回收问卷。二是线上通过网络、邮箱等方式,将问卷填写链接、调研目的以及填写说明、专业术语解释等一并发给被调研人,采用确认回复和邮件寄回的方式回收。从资源观出发,考虑到组织各层级在日常活动中均能对组织资源流动与协调进行感知,为避免高层领导者的感知偏差,本文问卷由高层、中层、基层管理者及普通员工共同填写。最终发放问卷 690 份,收回问卷 652 份,剔除漏选、多选、选项一致等无效问卷 229 份,最终获得有效问卷 423 份,有效回收率为 64.9%。有效样本中员工性别基本平衡,涵盖大中小型企业,且行业覆盖广泛、所有制类型多元化。由于本研究采用多渠道方法收集问卷,因此需要进行独立样本 T 检验。结果显示,绝大多数题项不存在显著差异,可进一步进行统计分析。

### 2. 变量测量

本研究采用 Likert 五级量表进行测量,其中

“1”表示“非常不符合”，“5”表示“非常符合”。另外，根据中国情境对英文量表进行反复翻译，并与专业人士讨论修改，保证内容效度良好。

自变量战略柔性的测量主要基于 Sanchez (1995)<sup>[12]</sup>、杨卓尔等(2016)<sup>[16]</sup>的研究量表，包括两个维度，其中 4 个题项测量资源柔性，如“同一种资源在本公司内部各部门间的共享程度很高”“同一种资源在本公司从一种用途变为另一种用途的时间很短”等；4 个题项测量协调柔性，如“公司能够积极、主动地对竞争对手的行动作出快速反应”“公司能够迅速地调整研发、生产、销售等环节的资源链，以应对目标市场的变化”等。其中通过因子分析发现资源柔性的题项三因子载荷较低，检查题项后发现表意不清晰，因此删除。

因变量组织创造力的测量主要采用 Lee & Choi(2003)<sup>[34]</sup>开发的量表，共 5 个题项，从组织的创造动机、环境、过程和创造结果几个方面对组织创造力进行评估，如“公司产生了许多有关产品/服务的有用的新想法”“公司营造环境促使产生有关产品/服务的有用的新想法”等。

中介变量政治技能的测量主要基于 Ferris 等(2005)<sup>[19]</sup>提出的四维度量表，原始量表包括 18 个题项，为了避免问卷评价时间过长导致数据偏差<sup>[35]</sup>，因此删除意思相近的 5 个题项，最终保留 13 个题项，如“我在工作场所花费大量的时间和精力去构建关系网络”“我很擅长使用我的关系和网络促使某些事情发生”等。

调节变量环境不确定性的测量主要基于

Miller(1987)<sup>[32]</sup>、杨卓尔等(2016)<sup>[16]</sup>的研究，并作适当修改，分为两个维度测量，其中 4 个题项测量技术不确定性，如“行业内技术更新的速度非常快”“行业内技术变革的程度越来越高”等；5 个题项测量市场不确定性，如“客户对新产品的需求程度很高”“新老顾客产品需求的差异性很大”等。

另外，本文主要从企业内部出发，选取员工年龄、学历、职位、部门、工作年限、企业性质、企业规模 7 个变量作为控制变量。

### 三、数据分析

#### 1. 信度和效度检验以及描述性统计分析

本文首先对变量进行信度、效度及验证性因子分析。信度方面，各潜变量的 Cronbach's  $\alpha$  系数均大于 0.8(见表 1)，说明各变量内部一致性较高，信度较好。效度方面，验证性因子分析结果表明测量题项的因子载荷介于 0.611 至 0.965 之间，各变量的 AVE 值介于 0.638 至 0.889 之间，均大于 0.5 的标准，收敛效度良好。在样本较大的情况下，本文采用的六因子模型  $\chi^2/df$  值为 5.17，RMSEA 为 0.1，NNFI 为 0.93，CFI 为 0.94，RMR 为 0.047(见表 2)，均在可接受范围内，并且在所有模型中拟合度为最优，说明结构效度良好。另外，各潜变量 AVE 的平方根均大于各变量之间的相关系数(见表 3)，说明判别效度良好。

表 1 信度与聚合效度分析

变 量	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	AVE
资源柔性(SF01)	0.802~0.898	0.887	0.703
协调柔性(SF02)	0.784~0.843	0.877	0.653
政治技能(PS)	0.611~0.903	0.958	0.638
技术不确定性(EU01)	0.803~0.873	0.916	0.701
市场不确定性(EU02)	0.915~0.965	0.975	0.889
组织创造力(OC)	0.808~0.866	0.958	0.705

表 2 验证性因子分析结果

模 型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	NNFI	CFI	RMSEA	RMR
六因子:SF01、SF02、PS、EU01、EU02、OC	2 646.01	512	5.17	0.93	0.94	0.10	0.047
五因子 1:SF、PS、EU01、EU02、OC	3 037.49	517	5.88	0.92	0.93	0.11	0.058
五因子 2:SF01、SF02、PS、EU、OC	5 698.63	517	11.02	0.83	0.85	0.17	0.120
四因子:SF、PS、EU、OC	6 089.83	521	11.69	0.82	0.84	0.17	0.120
三因子 1:SF+PS、EU、OC	6 021.77	524	11.49	0.83	0.84	0.18	0.170
三因子 2:SF、PS +EU、OC	7 533.03	524	14.38	0.78	0.79	0.19	0.160
二因子:SF+PS+EU、OC	9 283.91	526	17.65	0.72	0.74	0.22	0.190

表 3 描述性统计分析及各变量间相关关系

变 量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1 资源柔性	3.939	1.464	(0.838)					
2 协调柔性	2.095	0.685	0.653***	(0.808)				
3 政治技能	2.884	0.834	0.201***	0.256***	(0.799)			
4 技术不确定性	2.551	1.253	0.179***	0.218***	0.294***	(0.837)		
5 市场不确定性	2.288	1.298	-0.024	0.034	-0.073	0.299***	(0.943)	
6 组织创造力	3.180	1.076	0.283***	0.394***	0.493***	0.404***	0.125***	(0.840)

注：括号内的数字为平均提取方差值(AVE)的平方根，\*\*\*、\*\*、\* 分别表示变量在 0.001、0.005、0.01 水平上显著，下同

从相关关系来看(见表 3)，资源柔性( $r=0.283, p<0.001$ )、协调柔性( $r=0.394, p<0.001$ )与组织创造力显著正相关，政治技能与组织创造力显著正相关( $r=0.493, p<0.001$ )，资源柔性( $r=0.201, p<0.001$ )、协调柔性( $r=0.256, p<0.001$ )与政治技能也显著正相关，与理论预期的关系相一致。

2. 共同方法偏差检验

本文从两方面来减少自我报告的量表可能导致的共同方法偏差。在程序控制方面，题项设置简洁明确，匿名填写，并向被试者说明保密规则且提示其答案没有对错，引导被试者根据其实际情况进行回答，降低由心理压力和期望效应造成的

偏差<sup>[36]</sup>。在统计控制方面，进行 Harman 单因素检验，结果显示第一个因子的方差解释率为 34.268%，满足低于 50% 的标准。最后，各变量的相关系数最大值为 0.653(见表 3)，满足低于 0.9 的标准。因此此次研究的数据受共同方法偏差的影响较小<sup>[37]</sup>。

3. 假设检验

本研究运用 STATA 13.1 对假设进行检验，具体结果见表 4。首先检验主效应，根据统计结果，资源柔性对组织创造力的正向影响显著(M5： $\beta=0.285, p<0.001$ )，协调柔性对组织创造力的正向影响也显著(M6： $\beta=0.396, p<0.001$ )，因此假设 H1a 和假设 H1b 得到验证。

表 4 主效应及中介效应检验结果

变量类型	政 治 技 能			组 织 创 造 力					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
常数项	0.021	0.057	0.085	-0.008	0.044	0.091	-0.019	0.018	0.055
年龄	0.051	0.046	0.043	-0.006	-0.014	-0.018	-0.032	-0.035	-0.037
学历	-0.055	-0.037	-0.051	0.047	0.072	0.052	0.074	0.089	0.074
职位	0.030	0.015	0.014	0.004	-0.019	-0.021	-0.011	-0.026	-0.028
部门	-0.008	-0.006	-0.010	-0.015	-0.013	-0.018	-0.011	-0.010	-0.014
工作年限	-0.054	-0.068	-0.059	0.041	0.020	0.032	0.067	0.051	0.057
企业性质	-0.015	-0.006	-0.009	-0.003	0.009*	0.006*	0.004	0.012	0.010
企业规模	0.013	0.019	0.024	-0.046	-0.038	-0.028	-0.052	-0.046	-0.038
资源柔性		0.198***			0.285***			0.194***	
协调柔性			0.255***			0.396***			0.288***
政治技能							0.497***	0.459***	0.424***
R <sup>2</sup>	0.006	0.044	0.070	0.007	0.087	0.162	0.253	0.289	0.329
ΔR <sup>2</sup>	—	0.038	0.026	—	0.080	0.075	0.091	0.036	0.040
F 值	0.350	2.400*	3.900***	0.420	4.920***	10.000***	17.520***	18.600***	22.530***

接下来检验政治技能的中介作用。首先，资源柔性、协调柔性对政治技能存在显著的正向影响(M2： $\beta=0.198, p<0.001$ ；M3： $\beta=0.255, p<0.001$ )。其次，政治技能对组织创造力的正向影响也显著(M7： $\beta=0.497, p<0.001$ )，并且在表 4 的 M8、M9 中，政治技能与组织创造力之间的  $\beta$  系数分别为 0.459 ( $p<0.001$ )、0.424 ( $p<0.001$ )。此外，资源柔性与组织创造力的  $\beta$  系数

为 0.194 ( $p<0.001$ )，小于表 4 中 M5 的系数 0.285( $p<0.001$ )；协调柔性与组织创造力的  $\beta$  系数为 0.288( $p<0.001$ )，小于表 4 中 M6 的系数 0.396( $p<0.001$ )，由此可见，政治技能在资源柔性与组织创造力、协调柔性与组织创造力之间起部分中介作用，假设 H2a、H2b 得到支持。

研究表明，采用 Bootstrapping 方法检验中介效应更加可靠<sup>[38]</sup>。因此，根据两个中介效应检验

结果,在 95%置信区间均不包括“0”点,符合标准,表明政治技能的中介效应显著。

最后检验技术和市场不确定性是否存在调节效应。调节效应检验结果见表 5。在表 5 的 M3 中,sig=0.000,表示回归模型显著,交互项系数为正且非常显著( $\beta=0.136, p<0.01$ ),说明技术不确定性在资源柔性 with 组织创造力的关系中存在显著的正向调节效应。同理,技术不确定性在协

调柔性对组织创造力的影响中的调节效应检验结果显示(见表 5 中 M6),回归模型显著且  $R^2$  为 0.288,交互项系数显著为正( $\beta=0.134, p<0.01$ ),因此假设 H3a 和 H3b 均得到支持。另外,根据市场不确定性的调节作用检验结果(见表 5 中 M4 和 M7), $p$  值均大于 0.05,因此假设 H3c 和 H3d 未获得验证。

表 5 调节效应检验结果

变 量 类 型	组织创造力						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
常数项	−0.008	0.044	0.120	0.086	0.091	0.195	0.132
年龄	−0.006	−0.014	−0.015	−0.016	−0.018	−0.020	−0.018
学历	0.047	0.072	0.080	0.065	0.052	0.058	0.042
职位	0.004	−0.019	−0.042	−0.019	−0.021	−0.043	−0.020
部门	−0.015	−0.013	−0.004	−0.011	−0.018	−0.011	−0.016
工作年限	0.041	0.020	−0.015	0.013	0.032	−0.007	0.023
企业性质	−0.003	0.009*	0.009	0.004	0.006*	0.009	0.001
企业规模	−0.046	−0.038	−0.034	−0.036	−0.028	−0.030	−0.029
资源柔性		0.285***	0.202***	0.283***			
协调柔性					0.396***	0.307***	0.388***
技术不确定性			0.350***			0.305***	
市场不确定性				0.123*			0.096*
资源柔性×技术不确定性			0.136**				
协调柔性×技术不确定性						0.134**	
资源柔性×市场不确定性				0.039			
协调柔性×市场不确定性							0.055
R <sup>2</sup>	0.007	0.087	0.236	0.105	0.162	0.288	0.177
ΔR <sup>2</sup>	—	0.080	0.149	−0.131	0.155	0.126	−0.111
F 值	0.420	4.920***	12.730***	4.820***	10.000***	16.650***	8.850***

四、结论与启示

1. 研究结论

本文探讨了战略柔性 with 组织创造力之间的关系,以及环境不确定性和政治技能在其中的作用。研究表明,首先,资源柔性和协调柔性对组织创造力均有正向影响。资源柔性和协调柔性使组织资源的获取、积累、配置和协调具有灵活性,使资源转换的难度降低、成本减少、时间缩短,为增强组织创造力提供了资源基础。其次,政治技能在资源柔性、协调柔性 with 组织创造力的关系中具有部分中介作用。由于组织配置资源的灵活性,组织成员会为了争取更多有利于实现自身目标的资源而提高政治技能,加强日常沟通交往和关系网络的建立,而在思想、资源交流的过程和互动氛围中,又会促进新想法、新创意的产生,提高组织创

造力。最后,技术不确定性对资源柔性、协调柔性 with 组织创造力的关系分别起到正向调节作用。当组织面临的技术环境不确定性较高时,组织对创造力和创新的需求更为迫切。因此,组织会更高程度地进行全面的资源整合、配置和协调,扩大资源转换范围,从而更有利于信息和知识转移,提高组织创造力,推动技术调整和创新,提高组织适应和改造技术环境的能力。

在本研究中市场不确定性的调节作用未得到验证,原因可能是近年来市场消费者的需求和偏好变化莫测,并且可能出现反复。面对这种市场环境,企业管理者往往只会根据市场变化进行营销策略、促销手段等方面的调整,既不会针对消费者短暂需求变化进行大范围的资源调整和配置以促进创新,也不会完全忽视对原有产品或服务的改进以满足现有市场需求,因此市场环境的不确定性可能不会对资源、协调柔性 with 组织创造力的



关系产生显著影响。

## 2. 理论意义

本文的理论意义主要体现在以下三点。首先,将组织层面创新的关注点从创新绩效转移到组织创造力上,在一定程度上填补了关于组织创造力驱动因素的研究空缺。通过构建三层次研究框架,综合考虑个体与环境因素对组织创造力的影响,为组织创造力驱动因素的研究提供了跨层次的研究视角,加深对组织创造力的整体性理解。其次,丰富了对政治技能的理解和研究。受儒家文化和情理文化影响,中国企业和组织成员对权力权威、地位层级、关系交往等关注度更高,使政治技能成为组织成员在日常工作和交往中获得成功的必要技能<sup>[28]</sup>。在泛政治化的中国文化背景下,本文将政治技能作为中间机制,既与唐乐等(2015)<sup>[30]</sup>的研究相呼应,又进一步明晰了战略柔性 with 组织创造力关系的“黑箱”,增进了对政治技能在组织创新研究中的认识,对现有组织政治理论进行了一定拓展。最后,为认为个体、行为与环境相互影响的交互决定论提供了实证支持,拓展了环境不确定性在创新研究中的思路。本文将环境不确定性进行分维度详细探讨,明确了资源柔性 with 协调柔性对组织创造力影响的边界条件,呼应了 Darvishmotevali 等(2018)<sup>[31]</sup>关于环境不确定性影响创造力和创新的观点,丰富了对环境不确定性作用的理解。

## 3. 管理启示

本研究主要有两点管理启示。第一,在加速变革的竞争环境下,管理者应改变以“环境可预测性”为理论基础的傳統战略管理模式,在战略决策中注重内外部环境变化,加强与环境的互动,主动识别、适应甚至改变环境,动态地进行资源获取、积累与配置,采用柔性化的管理方式,为提高组织创造力提供资源基础。第二,在泛政治化的中国文化背景下,无论是管理者还是员工,政治技能都是其在组织中能否更好地生存发展的重要决定因素。因此,组织成员都应看到政治行为和政治技能在工作中的积极作用,并通过科学性的训练,从多方面适当培育和提高自身政治技能水平,进而提高战略执行效率和创造力。

## 4. 研究局限与展望

首先,本研究收集了多个行业的数据,而在不同产业或不同领域,战略柔性、组织创造力等的特征可能会存在差异,下一步将继续细化研究;其

次,本研究对资源柔性 with 协调柔性的作用分别进行了论证与检验,但基于二者之间存在一定的联系性、依存性与互补性,下一步将对二者之间的交互作用进行深入探究,进一步拓展本文结论;最后,仅采用实证研究方法,无法深入到典型性企业内部,下一步将选取典型案例进行民族志调研和扎根理论分析,进一步探索该作用机制的内在行为机理,深化理论和实践意义。

## 参考文献:

- [1] Vasconcellos S L D, Garrido I L, Parente R C. Organizational Creativity as a Crucial Resource for Building International Business Competence [J]. *International Business Review*, 2019, 28(3): 438 - 449.
- [2] Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. Toward a Theory of Organizational Creativity [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(2): 293 - 321.
- [3] 马喜芳, 钟根元, 颜世富. 组织激励与领导风格协同对组织创造力影响机制研究[J]. *管理评论*, 2018, 30(8): 153 - 167.
- [4] 李琳, 苏中锋. 战略柔性对新产品开发速度的影响研究[J]. *科学学研究*, 2016, 34(5): 727 - 733.
- [5] Brinckmann J, Villanueva J, Grichnik D, et al. Sources of Strategic Flexibility in New Ventures: An Analysis of the Role of Resource Leveraging Practices [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2019, 13(2): 154 - 178.
- [6] Brozovic D. Strategic Flexibility: A Review of the Literature [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2018, 20(1): 3 - 31.
- [7] Kamasak R, James S R, Yavuz M. The Interplay of Corporate Social Responsibility and Corporate Political Activity in Emerging Markets: The Role of Strategic Flexibility in Non-market Strategies[J]. *Business Ethics: A European Review*, 2018, 28(3): 305 - 320.
- [8] Ahmad-Mughal S, Nisar Q A, Othman N, et al. Do Emotional Intelligence & Organizational Politics Influence the Employee Work Behaviors and Attitudes? Mediating Role of Political Skill[J]. *Journal Pengurusan*, 2017, 51: 1 - 16.
- [9] 吴士健, 孙专专, 刘新民. 知识治理、组织学习影响组织创造力的多重中介效应研究[J]. *中国软科学*, 2017(6): 174 - 183.
- [10] Sonenshein S. How Organizations Foster the Creative Use of Resources [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3): 814 - 848.
- [11] Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm[M]. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- [12] Sanchez R. Strategic Flexibility in Product Competition [J]. *Strategic Management Journal*, 1995, 16(1): 135 - 159.



- [13] Sushil H. Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management [J]. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2015, 16(2): 113–114.
- [14] Li Yuan, Li P P, Wang Haifeng, et al. How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact to Shape Radical Innovation? [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2017, 34(4): 471–491.
- [15] Amabile T M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1988(10): 123–167.
- [16] 杨卓尔, 高山行, 曾楠. 战略柔性对探索性创新与应用性创新的影响——环境不确定性的调节作用 [J]. *科研管理*, 2016, 37(1): 1–10.
- [17] Wei Z, Yi Y, Guo Hai. Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(4): 832–847.
- [18] Ferris G R, Treadway D C, Perrewé P L, et al. Political Skill in Organizations [J]. *Journal of Management*, 2007, 33(3): 290–320.
- [19] Ferris G R, Treadway D C, Kolodinsky R W, et al. Development and Validation of the Political Skill Inventory [J]. *Journal of Management*, 2005, 31(1): 126–152.
- [20] Pfeffer J. *Power in Organizations* [M]. Marshfield: Pitman, 1981.
- [21] Zivnuska S, Carlson D S, Carlson J R, et al. Investigating the Impacts of Regulatory Focus and Political Skill Within a Social Media Context [J]. *Computers in Human Behavior*, 2019, 91: 151–156.
- [22] Zhou Fei, Wu Y J. How Humble Leadership Fosters Employee Innovation Behavior: A Two-way Perspective on the Leader-employee Interaction [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39(3): 375–387.
- [23] Bandura A. 社会学习理论 [M]. 陈欣银, 李伯黍, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2015: 168–185.
- [24] Xiu Lin, Liang Xin, Chen Zhao, et al. Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance: A Moderated Mediation Model [J]. *Personnel Review*, 2017, 46(7): 1335–1357.
- [25] Bishwas S K. Achieving Organization Vitality Through Innovation and Flexibility: An Empirical Study [J]. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2015, 16(2): 145–156.
- [26] Kumar K K, Mishra S K. Subordinate-superior Upward Communication: Power, Politics, and Political Skill [J]. *Human Resource Management*, 2017, 56(6): 1015–1037.
- [27] 吴论文, 杨付. 政治技能的实施效果及其理论解释 [J]. *心理科学进展*, 2019, 27(12): 2109–2121.
- [28] 薛亦伦, 张骁, 丁雪, 等. 高政治技能的员工如何规避工作场所排斥? ——基于中国文化情境的研究 [J]. *管理世界*, 2016(7): 98–108.
- [29] Byron K, Khazanchi S, Nazarian D. The Relationship Between Stressors and Creativity: A Meta-analysis Examining Competing Theoretical Models [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(1): 201–212.
- [30] 唐乐, 杨伟国, 杨付. 员工创新行为内在作用机制研究——基于政治技能的视角 [J]. *经济管理*, 2015, 37(1): 56–64.
- [31] Darvishmotevali M, Altinay L, de Vita G. Emotional Intelligence and Creative Performance: Looking Through the Lens of Environmental Uncertainty and Cultural Intelligence [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2018, 73: 44–54.
- [32] Miller D. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(1): 55–76.
- [33] Sternberg R J. Creativity or Creativities? [J]. *International Journal of Human-Computer Studies*, 2005, 63(4): 370–382.
- [34] Lee H, Choi B. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination [J]. *Journal of Management Information Systems*, 2003, 20(1): 179–228.
- [35] 陈璐, 杨百寅, 井润田. 战略型领导与高管团队成员创造力: 基于高科技企业的实证分析 [J]. *管理评论*, 2015, 27(3): 142–152.
- [36] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879–903.
- [37] Bagozzi R P. Assessing Construct Validity in Organizational Research [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(3): 421–458.
- [38] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, 等. 中介效应检验程序及其应用 [J]. *心理学报*, 2004, 36(5): 614–620.

(责任编辑: 王 薇)