

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**How Leader Trustworthiness Influences
Employees' Motivation to Innovate:
Perspectives from Psychological Safety and
Interpersonal Conflict**
領導可信度對員工創新動機的影響 - 基
於心理安全感和衝突視角的研究

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Zhang Xinqiao
張欣巧

May 2026
二零二六年五月

摘要

在高度不確定與知識密集的組織情境中，創新高度依賴員工間自由開放的知識共用與資訊互動，而知識共用本質上是一種高風險行為，即員工因擔憂觀點被否定、人際關係受損等負面後果而選擇知識隱藏，這已成為阻礙組織持續創新的關鍵問題。基於社會交換理論，本研究聚焦員工對直接領導可信度（trustworthiness）的認知評價，從能力、善意與正直三個維度出發，系統考察領導可信度對員工創新動機的影響機制，旨在揭示在高風險知識互動情境中，領導可信度如何通過影響員工風險評估進而作用於創新動機，並進一步分析心理安全感的作用及任務衝突與關係衝突的情境邊界。

本研究採用問卷調查方法，收集了來自 6 家企業研發部門的 375 份有效樣本數據，運用驗證性因數分析、層次回歸等方法，對研究模型及相關假設進行實證檢驗。結果表明：（1）員工感知的領導能力、善意和正直三維可信度均與創新動機具有正相關關係，表明在創新所依賴的高風險知識互動中，員工創新動機的形成依賴於高質量的領導-員工社會交換關係。（2）心理安全感在領導可信度（能力、善意和正直三維度）與創新動機之間未發揮一致且穩定的仲介作用，提示其作用可能具有情境依賴性。（3）任務衝突未顯著調節心理安全感與創新動機之間的關係，而關係衝突顯著削弱了這一正向影響，表明其作為一種消極互動情境，可能通過影響員工對互動風險的感知而干擾創新動機的形成。進一步的探索性補充分析顯示，在高關係衝突情境下，退讓型衝突管理風格會強化關係衝突與創新動機之間的負向關係，而協調型衝突管理風格未表現出穩定的調節作用。

本研究的理論貢獻體現在：從可信度視角細化了信任研究的作用起點，

揭示了領導不同特質的可信度在化解高風險創新互動中社會交換障礙的差異化路徑；深化了對心理安全感作用邊界的理解；區分了任務衝突與關係衝突對社會交換品質的差異化影響。

在實踐層面提示：組織應將高質量的領導-員工社會交換關係視為創新管理的基礎性條件，通過塑造領導在能力、善意與正直三維可信特質，降低員工的知識互動風險，為激發創新動機掃清障礙；管理者需理性理解心理安全感在創新動機形成中的功能定位，將其視為緩解知識互動風險、支撐社會交換的基礎心理條件，而非直接驅動員工創新動機的充分條件；同時需高度警惕關係衝突對互惠交換關係的侵蝕，以維護創新動機生成所需要的高質量社會交換關係。

關鍵字：領導可信度；心理安全感；創新動機；任務衝突；關係衝突；社會交換理論

Abstract

In highly uncertain and knowledge-intensive organizational contexts, innovation relies heavily on open knowledge sharing and information exchange among employees. However, knowledge sharing is inherently a high-risk behavior, as employees may choose to withhold knowledge due to concerns about negative consequences, such as idea rejection or damaged interpersonal relationships. This has become a critical barrier to sustained organizational innovation. Drawing on social exchange theory, this study focuses on employees' perceptions of their direct leaders' trustworthiness and systematically examines how leader trustworthiness—across the dimensions of ability, benevolence, and integrity—influences employees' innovative motivation. Specifically, this study aims to explore how leader trustworthiness shapes employees' risk evaluations in high-risk knowledge interaction contexts, thereby affecting innovative motivation, while also examining the role of psychological safety and the boundary conditions of task conflict and relationship conflict.

This study adopts a quantitative research design. Data were collected through a survey of R&D employees from six firms, yielding 375 valid responses. Confirmatory factor analysis and hierarchical regression analysis were employed to test the research model and hypotheses. The results indicate that: (1) employees' perceptions of leaders' ability, benevolence, and integrity are all positively associated with innovative motivation, suggesting that in high-risk knowledge interaction contexts, employees' innovative motivation is closely related to their evaluation of the quality of leader–employee social exchange relationships; (2) psychological safety does not demonstrate a consistent and stable mediating effect between leader trustworthiness (across all three dimensions) and innovative motivation, indicating that its role may be contingent upon specific interaction contexts; (3) task conflict does not significantly moderate the relationship between psychological safety and innovative motivation, whereas relationship conflict

weakens this positive relationship to a certain extent, suggesting that as a negative interaction context, it may interfere with the formation of innovative motivation by shaping employees' perceptions of interaction-related risks. Further exploratory supplementary analysis indicates that, in high relationship conflict situations, an accommodating conflict management style strengthens the negative relationship between relationship conflict and innovative motivation, whereas a collaborating conflict management style does not exhibit a stable moderating effect.

The theoretical contributions of this study are threefold. First, it refines the starting point of trust research by focusing on trustworthiness and highlights the differentiated roles of leader characteristics in addressing social exchange barriers in high-risk innovation contexts. Second, it deepens the understanding of the boundary conditions of psychological safety. Third, it distinguishes the differential effects of task conflict and relationship conflict on the quality of social exchange.

From a practical perspective, the findings suggest that organizations may benefit from fostering high-quality leader–employee social exchange relationships as a foundational condition for innovation management. By cultivating leaders' trustworthiness in terms of ability, benevolence, and integrity, organizations may help reduce employees' perceived risks in knowledge interactions and thereby support innovative motivation. In addition, managers are advised to adopt a more nuanced understanding of psychological safety, viewing it as a foundational condition that supports knowledge sharing and social exchange rather than a sufficient driver of innovative motivation. Finally, organizations should remain attentive to the potential erosion of reciprocal exchange relationships caused by relationship conflict, in order to sustain the conditions necessary for the development of innovative motivation.

Key Words: Leadership Trustworthiness; Psychological Safety; Innovation Motivation; Task Conflict; Relationship Conflict; Social Exchange Theory

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
Qualifying Panel and Examination Panel

Surname: ZHANG
First Name: Xinqiao
Degree: Doctor of Business Administration
College/Department: College of Business

The Qualifying Panel of the above student is composed of:

Supervisor(s)

Prof. Long WANG Department of Management
 City University of Hong Kong

Prof. LI Xuhong Department of Business Administration
 Fudan University

Qualifying Panel Member(s)

Prof. YANG Zhilin Department of Marketing
 City University of Hong Kong

Dr. LIU Shengming School of Management
 Fudan University

This thesis has been examined and approved by the following examiners:

Prof. ZHAO Huazhong Department of Marketing
 City University of Hong Kong

Prof. Long WANG Department of Management
 City University of Hong Kong

Prof. PENG He Department of Business Administration
 Fudan University

Prof. LI Xuhong Department of Business Administration
 Fudan University

Prof. LIU Wu Department of Management & Marketing
 The Hong Kong Polytechnic University

致謝

時光荏苒，自 2020 年 1 月 9 日深圳入學工作坊 I 開啟我的 DBA 求學之路，至今已逾六載。回首這段跨越疫情、輾轉三地、充滿挑戰、波折與成長的學術旅程，心中感慨萬千，充滿感激。這段經歷，是我人生路上永遠值得珍惜的回憶。

求學初期，疫情的突如其來打亂了既定的學習安排。2020 年 4 月，蘇晨汀教授的第一次網課，為我破除了 DBA 求學焦慮，教會我從日常管理現象中探尋背後的原因，並對應理論依據，進行或歸納或演繹的總結提煉。此後，在復旦大學現場和網上的交替上課中，直到 2021 年 9 月，我系統完成了研究範式和理論、定量與定性研究方法等必修課程以及理論與實踐相結合的選修課程，學術素養得以逐步積累。2023 年 5 月，我終於有機會走進香港城市大學的校園，進行工作坊 III 的線下彙報交流，這次經歷與這份遲來的校園體驗，讓我對學術氛圍有了更為真切的感知。

2023 年 7 月，因家庭原因我遠赴美國，開啟了異國他鄉的求學挑戰。語言障礙、環境不適與論文數據品質問題的疊加，讓已推進兩年的論文陷入停滯，我一度萌生了放棄的念頭。2024 年 1 月，陳彩霞老師和陳友華老師的真誠談心如暖流般驅散了我內心的迷茫，鼓勵我重新找回自我和堅持的勇氣，自此，我才重新整理思路，收集數據和重新修改並撰寫論文。即便如此，研究之路仍未平坦。從 2025 年 3 月論文首稿完成，歷經反復修改，直至 2026 年 3 月才正式提交。在這漫長的打磨中，我深刻體會到學術研究既要堅守初心，更需要秉持韌性，打牢堅實的文獻基礎。

回望這六年多的求學歷程，艱辛與充實交織，迷茫與歡欣交替。曾有過無數次被文獻中的種種學術觀點、理論充斥腦海後，自己就像被亂棍鞭打過

似的身心疲憊，也有過與教授交流後法喜充滿的歡欣。有過多少次加班回家還要伏案查文獻，寫論文的痛苦掙扎和腰酸背痛，也有過找到一點點思路後的興奮吶喊。有過面對數據收集困難時的內心彷徨猶豫，也有過在導師鼓勵後的信心滿滿。這點點滴滴，離不開努力的自己和自己心中那個向學術不斷探索與追求的梦想，更離不開老師、同學、同事、朋友和家人的默默幫助和支持，而各位老師的諄諄教誨，尤其是兩位導師的悉心指導，更是我順利完成學業的核心支撐。

特別感謝我的導師，香港城市大學的王龍教授。王老師學識淵博，治學嚴謹，不僅為我指明了課題選擇的方向，還在研究方案制定與研究方法運用上給予了細緻指導。每當研究陷入困境、停滯不前時，王老師總能精準點撥，為我指出突破方向，他對學術的敬畏之心和嚴格要求，始終是我論文寫作過程中最大的動力源泉，也讓我深刻認識到自身在學識積累與學術毅力上的不足，這也成為我人生中最寶貴的財富，指導我心懷感恩與敬畏之心，終身學習。

同樣由衷感謝我的導師，復旦大學的李緒紅教授。從選題構思到研究方法優化，再到資料分析與論文修改，李老師總能一針見血地指出我的問題核心，並給出具體的解決辦法，讓我在研究路上少走彎路。尤其在心理安全感仲介效應未達預期、我陷入迷茫與自我懷疑的艱難時刻，李老師給予了我最真誠的肯定與疏導，她說“真實的研究結論是最重要的，即便是結果不支持你的假設，但這也許恰恰說明了研究的價值”，如明燈般照亮了我的學術認知，讓我明白真誠探索本身就是學術研究的核心要義和精神。是的，也許沒有什麼道路是通往真誠的，因為真誠本身就是道路。李老師身上的嚴謹、敬業和親和力，以及對學生的共情和包容，讓我受益終身。

特別感謝至今仍未謀面的香港城市大學 DBA 中心主任趙華中教授。在

2026 年 1 月 1 日，論文提交的最後期限已過、我身心俱疲幾近放棄的關鍵時刻，是趙主任的電話，給予了我最寶貴的信任與支持，讓我重拾堅持的勇氣和信心。他不僅鼓勵我堅守初心、完成最後的衝刺，更在百忙中為我提供了精準的修改建議，指引我理順邏輯、補齊短板。正是他的鼎力相助與專業指導，才讓我得以跨越最後的障礙，順利完成這篇論文。趙主任對學生的關懷與負責，讓我深切感受到了城大 DBA 專案的溫度和擔當。

特別感謝我的董事長劉秀忠先生。作為本項目校友，他不僅是我的領導，更是我學術道路上的引路人與堅定支持者。正是他的極力推薦，讓我有機會踏入這段求學之旅；正是他的遠見與胸懷，鼓勵像我一樣願意為公司發展貢獻力量的一批同事共同走進課堂，在學術與實踐的交融中不斷成長。多年來，他始終以信任託付、以鼓勵相伴，在繁忙的工作中為我創造求學空間，在我迷茫時給予堅定支持、啟發和幫助。他對人才培養的執著、對企業發展的擔當，深深感染並激勵著我。這份知遇之恩，我將銘記於心，並致力於將所學所悟回饋於企業、奉獻於實踐。

感謝所有在求學與研究過程中給予我幫助的師長，朋友、同事和同窗。感謝師兄師姐向我分享寶貴的經驗，並對我的開題報告和論文方向毫無保留地給出了非常寶貴的意見；感謝我的同事閻偉平女士，協助我做問卷調查和對接工作；感謝我的摯友丁棠麗女士，在我理解導師意見、修改論文的過程中提供的悉心指導與堅定支持；感謝師弟賈小晶先生幫助我在他的公司多次收集問卷，為我的研究提供了寶貴的一手資料。最後，感謝我的家人，在我迷茫時的陪伴，在我疲憊時的體諒，在我堅持不下去時的鼓勵。這份論文，同樣凝聚著你們的心血與期盼。

作為一名在職求學者，白天是職場人，夜晚是求學者。這種雙重身份的交織，讓這段求學之路格外艱辛，也格外珍貴，更讓我深知這篇論文的來之

不易。無數個白晝的忙碌與無數個夜晚的堅守，共同澆築成眼前的文字。它不僅是我對研究問題的探索與回答，更是我六年求學心路的凝結。論文已成，心願已了。我真誠期待，這份傾注心血的成果，能為企業家和管理者帶來些許實踐啟發，為致力於組織管理的學者提供一點理論參考。

回首六載征途，千言萬語，難以盡述。謹以求學途中偶成的幾首小詩，定格歲月，銘感師恩，記錄這段征程中的悲喜起伏，亦作為對這段難忘歲月的紀念：

2020年1月9日，於深圳開學後感悟

《滿庭芳·深圳開學》

東方之珠，申城魔都，點亮心路。

學海無涯不停步，雙城同速。

人生須看誰為伍？智善者四海五湖。

所到處，人才輩出，攜手繪藍圖。

2020年4月26日，於第一次上完蘇晨汀教授網課後的感悟

《七律，豁然開朗》

汀南絲雨潤物蘇，

求知焦慮一晨除。

城人皆知才高門，

大家風範不絕書。

2020年4月26日，於第一次網課後感悟

《鷓鴣天 雲端學習初體驗》

最美人間四月天，博士雲端初體驗

有幸從師蘇教授，內心激起新波瀾

啟思路，沁心田，躬身入局迎挑戰

潛心研學無旁騖，期待論文早開篇。

2020年7月26日，於復旦大學，上完芮明傑教授課程後的感悟

《對話伊梅爾特》

GE夫如何？

道指仍不保，

現象求本質，忽如一飄渺，

對話CEO，

課堂見分曉，

生長有極限，默會潛明道。

2025年2月，於論文第一版完成之際

《七律·論文完成有感》

五年磨劍初見鋒，

學海探幽志未窮。

心理安全未驗證，

悵然心緒難自融。

幾度求索無人曉，

唯有孤燈伴夜攻。

願將拙作鋪苔石，

為引芳蹊一小蹤。

2026年2月，於論文修改稿提交之際

《鷓鴣天·延期修稿完成有感》

去年初成意尚浮，讀書未足愧當初。

夜深常恨才學淺，曉起猶將舊稿塗。

師指點，友相扶，一年修得玉成初。

今朝卷罷呈師閱，唯盼春風渡硯湖。

路漫漫其修遠兮，吾將上下而求索。謹以此篇，獻給這段難忘的旅程，
也獻給所有陪伴我走過的人。

目錄

摘要	i
Abstract	iii
Qualifying Panel and Examination Panel.....	v
致謝	vi
目錄	xii
圖目錄	xviii
表目錄	xix
1 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 現實背景	1
1.1.2 理論背景	4
1.2 研究問題	9
1.3 研究目的及意義	12
1.3.1 研究目的	12
1.3.2 理論意義	13
1.3.3 實踐意義	15
1.4 技術路線和論文框架	16
1.5 本章小結	18
2 文獻綜述	20
2.1 創新動機的相關研究	20
2.1.1 創新動機的概念內涵	20

2.1.2	創新動機在創新過程中的關鍵作用	21
2.1.3	創新動機的前因及影響因素	25
2.1.4	創新動機的文獻小結及對本研究的啟示	28
2.2	領導可信度的相關研究	29
2.2.1	領導可信度的概念內涵	30
2.2.2	領導可信度的影響結果	35
2.2.3	領導可信度的文獻小結及對本研究的啟示	38
2.3	心理安全感的相關研究	40
2.3.1	心理安全感的概念內涵	40
2.3.2	心理安全感的影響因素	42
2.3.3	心理安全感的影響結果	45
2.3.4	心理安全感的文獻小結及與本論文的關聯	49
2.4	衝突的相關研究	50
2.4.1	衝突的概念內涵	50
2.4.2	任務衝突的相關研究	52
2.4.3	關係衝突的相關研究	52
2.4.4	衝突的情境依賴性特徵	53
2.4.5	衝突相關的文獻小結及其研究機會	54
2.5	本章小結	55
3	研究一：領導可信度對創新動機的影響及其仲介機制研究	57
3.1	理論基礎	57
3.1.1	社會交換理論視角下的員工創新動機	57

3.1.2	社會交換關係的關鍵對象與判斷基礎	59
3.1.3	社會交換關係中的心理作用機制	62
3.1.4	社會交換關係作用的情境條件	63
3.1.5	社會交換理論下的研究框架	64
3.2	假設提出	67
3.2.1	領導可信度與創新動機的主效應	67
3.2.2	心理安全感的仲介作用	72
3.2.3	衝突的調節機制	83
3.2.4	研究模型小結	87
3.3	研究方法	90
3.3.1	研究對象及樣本選取	90
3.3.2	問卷設計及量表選取	92
3.3.3	小樣本預調研	94
3.3.4	大樣本測量及量表選擇	97
3.3.5	調研工具	102
3.3.6	調研實施	103
3.4	研究結果	106
3.4.1	樣本的描述性分析	107
3.4.2	樣本的正態性分析	108
3.4.3	探索性因數分析	109
3.4.4	驗證性因數分析	112
3.4.5	量表信度分析	113

3.4.6	回歸分析	116
3.4.7	仲介效應檢驗	120
3.4.8	調節效應檢驗	121
3.4.9	研究結論	122
3.5	討論與本章小結	123
3.5.1	心理安全感仲介作用不顯著結果的反思與啟發	124
3.5.2	任務衝突調節效應不顯著結果的反思與啟發	126
3.5.3	本章小結	129
4	研究二：關係衝突情境對於創新動機影響的探索性分析	130
4.1	探索性問題的提出與變數選取	132
4.1.1	探索性研究問題的提出	132
4.1.2	探索性補充分析的變數選取	132
4.2	數據收集與分析	135
4.2.1	分析方法和測量	136
4.2.2	探索性補充分析研究的探索性因數分析	137
4.2.3	探索性補充分析研究的驗證性因數分析	139
4.2.4	探索性補充分析研究的相關性分析及信度分析	140
4.2.5	探索性補充分析研究的回歸分析	141
4.2.6	調節效應分析	142
4.3	探索性補充分析結果討論與小結	145
4.3.1	衝突管理風格的作用受限與非對稱性	145
4.3.2	社會交換理論與風險評估視角下的啟發	146

4.3.3 探索性補充分析小結	147
4.4 本章小結	148
5 結論與展望	149
5.1 研究結論	149
5.2 理論貢獻	150
5.3 實踐啟示	152
5.4 研究局限與未來研究方向	155
5.5 本章小結	159
6 參考文獻及附錄	160
6.1 參考文獻	160
6.2 調查問卷附錄	170
6.2.1 領導用問卷	170
6.2.2 員工用問卷	171
6.2.3 問卷說明	174
6.3 調查企業背景簡介附錄	178
6.3.1 調查企業 A 簡介.....	178
6.3.2 調查企業 B 簡介.....	179
6.3.3 調查企業 C 簡介.....	179
6.3.4 調查企業 D 簡介.....	180
6.3.5 調查企業 E 簡介	181
6.3.6 調查企業 F 簡介	181
6.4 三維可信度的同時回歸與共線性診斷結果附錄	182

6.4.1 三維可信度對心理安全感與創新動機的回歸結果	182
6.4.2 預測變數 VIF 檢驗結果	182

圖目錄

圖表 1 研究思路和技術路線	17
圖表 2 研究模型	89
圖表 3 關係衝突對心理安全感影響創新動機的調節作用圖	122
圖表 4 退讓型衝突管理風格的調節效應圖	144
圖表 5 協調型衝突管理風格的調節效應	145
圖表 6 華覺數據平臺顯示	178

表目錄

表格 1 創新動機、創造力及創新的構念界定	23
表格 2 領導可信度與信任的關係及定位表	34
表格 3 任務衝突和關係衝突概念及結果變數比較	51
表格 4 研究模型假設匯總	89
表格 5 心理安全感量表信度檢測結果	96
表格 6 量表的 Pilot 檢測結果	97
表格 7 能力特質可信度量表 Trustworthiness Ability (TA)	98
表格 8 善意特質可信度量表 Trustworthiness Benevolence (TB)	99
表格 9 正直特質可信度量表 Trustworthiness Integrity (TI)	99
表格 10 創新動機量表 Innovation Motivation (IM)	100
表格 11 心理安全感量表 Psychological Safety Scale (PS)	101
表格 12 任務衝突量表 Task Conflict (TC)	101
表格 13 關係衝突量表 Relationship Conflict (RC)	102
表格 14 樣本的描述性分析	108
表格 15 樣本的正態性檢驗	109
表格 16 對各變數探索性因素分析的結果	110
表格 17 各變數探索性因素分析	111
表格 18 驗證性因數分析結果	113
表格 19 量表的信度及相關性分析結果	115
表格 20 回歸分析結果	119
表格 21 研究假設驗證匯總	122

表格 22 協調型衝突管理風格量表 Collaborating (CO)	136
表格 23 退讓型衝突管理風格量表 Accommodating (AC)	137
表格 24 研究二的探索性因數分析表	138
表格 25 研究二的量表效度分析表	138
表格 26 研究二的驗證性因數分析研究結果	140
表格 27 研究二的相關性分析及量表信度分析表	140
表格 28 研究二的回歸分析表	141