

确定性事项加强审核以平衡效率与风险；五是标准化与灵活性结合原则，推进审批标准统一化，同时根据业务特征、风险程度、金额大小设计差异化流程，避免“一刀切”，降低执行偏差。

## 4.2 优化方案的具体内容

### 4.2.1 流程重构与简化

流程重构与简化是财务审批优化的核心，通过系统性分析与重新设计，消除冗余环节及非增值活动，提升效率。基于 ECRS（消除、合并、重排、简化）方法论，企业可从四维度开展工作。一是消除非必要审批，梳理现有流程，取消基于历史习惯而非实际需要的节点；对低风险、小金额常规支出，采用预设规则自动通过。二是合并关联审批，将内容相关、审批人类似的多个环节合并为综合环节，避免重复审批。三是重排审批顺序，分析环节间逻辑关系与依赖条件，调整顺序以缩短路径、减少等待时间。四是简化审批材料与操作，精简表单字段、采用标准化模板降低填报复杂度；推行“容缺机制”，对暂缺非关键资料的请款，允许承诺补齐后容缺审批支付，避免次要材料影响进度。

### 4.2.2 审批权限体系优化

审批权限体系优化是财务审批流程改革核心，旨在建立科学高效授权机制，适配现代企业矩阵式管理、多项目并行的复杂组织需求。构建“岗位×角色”双层多维度权限模型为基础：岗位维度基于组织架构，角色维度基于业务主体，两者合并生成复合审批链，覆盖各类业务场景。实行动态授权机制提升灵活性：按业务类型、金额、风险设计差异化规则，建立“授权兜底清单”明确权责；设置临时授权与自动代理，避免审批中断。引入风险导向调整增强适应性：依据风险特征与历史数据动态调整权限，例某企业用大数据降低费用报销违规率。建立审计与反馈机制保障持续优化：定期审计权限设置与使用，纠正权限过大、过小或滥用等问题；开通反馈渠道，收集审批人及申请人建议，推动体系不断完善。

### 4.2.3 审批标准与制度化建设

审批标准与制度化建设是财务审批流程优化的基础，旨在通过明确统一标准和规范制度，减少主观判断与随意性，提高效率及一致性，为新员工、跨部门审批人提供清晰指引，降低培训成本与执行偏差。其核心是制定清晰可操作的审批标准：系统梳理各类财务审批事项，明确审批标准、所需材料、审核要点及通过条件，且应量化、具体化。推进

制度精简与可视化可提高可执行性，用流程图替代冗长文字，标注审批节点的审核要点、时间要求、输出结果及异常处理方式。建立分类分级审批体系平衡效率与风险，根据业务特征、风险程度、金额大小设计差异化标准与流程。强化监督与更新机制是落地保障：定期评估执行情况，纠正违规行为；建立定期更新机制，根据业务变化及问题修订标准。<sup>[1]</sup>

## 4.4 数字化转型与技术赋能

数字化转型与技术赋能是企业财务审批优化的核心推动力，可实现流程自动化、智能化，提升效率与风险控制能力。构建集成化数字审批平台是基础，需整合 OA、ERP 等异构系统，支持移动审批与实时状态跟踪，提高审批效率与透明度。应用 AI 与智能审核是关键，通过 OCR 智能填单、规则引擎/机器学习自动审核合规性，并提供全量风险提示，减少人工错误与沟通成本。推行电子档案与无纸化办公是重要组成，将单据转化为结构化数据存储于云端，用区块链加密防篡改，支持多维度检索，缩短审计时间，保障数据安全。实现数据驱动与智能分析是高级阶段，通过数据挖掘与可视化图表，监控费用趋势、识别异常，优化费用政策，并通过机器学习识别异常模式，增强风险防控能力。

## 5 结语

财务审批流程是企业内部控制与资源配置的关键枢纽，其效率与合规性直接影响组织运营质量及战略落地能力。当前，传统模式下的流程冗余、权责不清、数据孤岛等问题，已成为企业数字化转型与高效管理的重要瓶颈。而流程重构、权限体系优化、标准制度化建设及数字化赋能等方案，旨在通过系统性改革，破解效率低、风险大、责任模糊的痛点，实现效率提升、风险可控、权责明晰的三位一体目标。未来，企业需以战略为导向，推动审批流程的持续动态优化，将流程精简与技术赋能、制度保障深度融合，才能构建适应现代企业发展需求的财务审批体系，为企业降本增效、风险防控与决策支持提供坚实保障。

## 参考文献

- [1] 薛海燕.以实质性审批代替流程性审批——关于优化XX烟草公司财务审批流程的思考[J].商讯,2019,(20):35+37.
- [2] 付重阳.浅析财务审批中的风险控制与防范[N].财会信报,2023-06-29(008).
- [3] 康其东.公益一类事业单位财务审批流程优化探讨[J].产业与科技论坛,2023,22(05):226-228.

# The Mechanism of Emotional Intelligence on Employees' Innovative Work Behavior: A Chain Mediation Analysis of Work Engagement and Organizational Support

Jianhua Sun Tao Wang

Huazhong Borui Technology Co., Ltd., Beijing, 100124, China

## Abstract

In technology-based enterprises, R&D employees face highly complex and dynamic work environments, where innovative work behavior has become a crucial strategy to address challenges. Drawing on Conservation of Resources Theory and Emotion Regulation Theory, this study develops a chain mediation model in which emotional intelligence influences innovative work behavior through employee work engagement and perceived organizational support. Using a two-wave survey of R&D personnel in technology enterprises, the results show that emotional intelligence has a significant total effect on innovative work behavior. Although the direct effect is not significant, three significant mediation paths through work engagement and organizational support were identified, with the chain mediation effect jointly accounting for 89.210% of the total effect. The findings verify that emotional intelligence, as a key psychological resource, indirectly promotes innovative behavior by enhancing individual engagement and perceptions of social resources. This study enriches the theoretical understanding of the psychological mechanisms underlying innovative work behavior and provides theoretical and practical implications for talent management in technology enterprises.

## Keywords

Emotional intelligence; Innovative work behavior; Work engagement; Organizational support

## 情绪智力对员工创新工作行为的影响机制——基于敬业度与组织支持的链式中介分析

孙建华 王涛

北京华中博瑞科技有限公司, 中国·北京 100124

## 摘要

在科技型企业中, 研发技术类员工面临高度复杂与动态的工作环境, 创新工作行为成为其应对工作挑战的重要策略。本研究基于资源保存理论与情绪调节理论, 构建了情绪智力通过员工敬业度与组织支持感的链式中介模型, 探讨其对创新工作行为的影响机制。通过对科技型企业研发人员的两阶段问卷调查发现: 情绪智力对创新工作行为具有显著的总效应, 虽其直接效应不显著, 但工作敬业和组织支持在其中发挥了三条显著中介路径, 链式中介效应共计解释89.210%的总效应。研究验证了情绪智力作为关键心理资源通过提升个体敬业度与社会资源感知间接促进创新行为的路径机制。研究结论不仅丰富了员工创新行为的心理机制理论, 也为科技企业人才管理实践提供了理论支持与实务建议。

## 关键词

情绪智力; 创新工作行为; 工作敬业; 组织支持

## 1 研究背景

在科技型企业中, 研发技术类员工面临高压与高要求的工作情境, 创新工作行为成为其实现自我与环境适配的重要应对策略。情绪智力作为一种关键心理资源, 能够通过调节员工的敬业度与组织支持感, 激发其持续创新动能。探究情绪智力如何通过双中介机制影响创新行为, 不仅有助于

丰富员工创新行为的心理机制研究, 也为科技企业在人才培养与组织支持系统建设中提供理论依据与实践指导。

情绪智力是指个体在情绪感知、理解、调节与运用等方面所具备的心理能力, 包括自我情绪评估、他人情绪评估、情绪调节与情绪运用四个维度 (Wong & Law, 2002; 王叶飞, 2010)。具备高情绪智力的员工能更有效识别并调控情绪, 将其转化为推动任务与人际互动的积极资源。创新工作行为可被视为员工在面对高工作要求时采取的“问题导向型应对策略”, 通过生成、推动与实现新想法, 提升个体与环境的匹配度 (Janssen, 2000)。已有研究表明, 情绪智力与创新

【作者简介】孙建华 (1981-), 男, 中国北京人, 硕士, 高级人力资源管理师, 从事人力资源管理, 管理心理学研究。

行为呈显著正相关（单红梅与金露露，2022）。因此，提出假设 H1：在科技型企业中，情绪智力与研发技术类员工的创新工作行为显著正相关。

基于情绪调节理论（Gross, 1998），情绪智力有助于员工识别与调节情绪，维持积极心理状态，从而增强工作投入与情感认同（Wong & Law, 2002；王叶飞，2010），即提升敬业度（李栋华，2018）。敬业的员工更可能通过创造性方式应对压力，表现出更高水平的创新工作行为。创新行为被视为面对高工作要求的“问题导向型应对策略”（Janssen, 2000）。已有研究亦支持敬业度与人才创新行为之间存在显著正相关（陈小平等，2023）。据此，提出假设 H2：科技型企业中，情绪智力可通过员工敬业度的中介作用影响研发技术类员工的创新工作行为。

情绪智力是指个体在情绪感知、理解、调节与运用方面所具备的心理能力，涵盖自我情绪评估、他人情绪评估、情绪调节与情绪运用四个维度（Wong & Law, 2002；王叶飞，2010）。具备较高情绪智力的员工更擅长与他人建立良好互动，进而增强对组织支持的感知（谭明轩，2022）。已有研究表明，组织支持感与员工创新行为之间呈显著正相关（蒋元源等，2025）。基于社会交换理论（Blau, 1964），员工在感受到组织支持后，倾向于以更积极的方式回馈组织，如主动创新（Janssen, 2000）。因此，提出假设 H3：科技型企业中，情绪智力可通过组织支持的中介作用影响研发技术类员工的创新工作行为。

情绪智力作为一种关键的心理资源，有助于员工建立良好关系并维持积极情绪状态，同时增强其敬业度与组织支持感。基于资源保存理论（Hobfoll, 1989），个体在获得更多内部资源（如情绪调节能力）与外部资源（如支持与认同）后，更可能以创新行为回馈组织。相比单一路径，敬业度与组织支持作为双重中介机制可共同转化情绪智力的影响力，提升员工应对挑战与提出新想法的能力。据此，提出假设 H4：科技型企业中，情绪智力可以通过调节员工敬业度和组织支持来对研发技术类员工的创新工作行为产生中介效应。

## 2 被试和工具

### 2.1 被试

本研究通过邀请目前在创业公司工作的知识型员工，采用线上分两个时间点发放和问卷的形式，两个时间点间隔2个月，第一个时间点回收有效问卷317份。对参与第一轮测试的被试人员进行追踪调查，回收253份有效问卷。两次测量匹配的有效问卷为216份。其中男性97人（44.91%），女性119人（55.09%）。平均年龄32.7岁（SD=2.258）。

### 2.2 工具

#### 2.2.1 情绪智力量表

本研究采用王叶飞（2010）在 Wong 和 Law（2002）

基础上修订的情绪智力量表。评分越高表示员工情绪智力水平越高。本研究中该量表的  $\alpha$  系数为 0.876。

#### 2.2.2 工作敬业量表

根据本研究参考李栋华（2018）对工作敬业度的定义，本研究采用张轶文、甘怡群（2005）修订的工作投入量表。评分越高表示员工的工作敬业度水平越高。本研究中该量表的  $\alpha$  系数为 0.915。

#### 2.2.3 组织支持量表

本研究采用谭明轩（2022）修订的感知组织支持量表。评分越高表示员工感知到的组织支持水平越高。本研究中该量表的  $\alpha$  系数为 0.931。

#### 2.2.4 创新行为量表

本研究采用 Janssen（2000）编制的创新工作行为量表。评分越高表示员工的创新工作行为水平越高。本研究中该量表的  $\alpha$  系数为 0.946。

## 2.3 统计学方法

本研究采用 SPSS 26.0 结合 Process 宏程序，进行变量的描述性分析，相关性检验及工作敬业和组织支持的中介效应验证。

## 3 研究结果

### 3.1 流失偏差分析

本研究采用卡方检验对留存样本与流失样本在主要变量上进行了流失偏差分析，结果显示二者在性别、年龄、情绪智力、工作敬业、组织支持、创新工作行为等变量上无显著差异（ $p>0.05$ ），未对结果造成系统性偏差。

### 3.2 共同方法偏差

为检验可能存在的共同方法偏差，本研究采用 Harman 单因子检验，结果显示首因子解释的方差为 25.446%，未超过 40% 的临界标准，表明样本数据不存在严重共同方法偏差。

### 3.3 描述与相关分析

本研究对主要变量进行了描述性统计与相关性分析（见表1）。结果显示，组织公平感、领导支持感知、心理安全感与建言行为之间均呈显著正相关（ $p<0.05$ ），H1 得到了验证，为后续中介效应检验提供了初步支持。

## 4 领导支持感知与心理安全感的链式中介效应分析

采用 SPSS 的 Process 宏程序，设定性别、年龄为控制变量，设置 Bootstrap 的自抽样次数为 5000，分析工作敬业和组织支持在情绪智力与创新工作行为之间的中介作用。结果显示，科技企业中研发技术人员的情绪智力显著预测创新工作行为；情绪智力正向预测工作敬业作用显著；工作敬业正向预测创新工作行为效果显著；情绪智力正向预测组织支持作用显著；组织支持对创新工作行为的预测作用显著；工作敬业亦可以正向预测组织支持（见表2）。

表 1 各变量的描述统计和相关矩阵 ( n = 216 )

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6
1	1.551	0.499	1					
2	32.861	2.258	0.006	1				
3	4.068	0.446	-0.037	0.174*	1			
4	3.903	0.675	0.022	0.276**	0.712**	1		
5	3.986	0.561	0.035	0.194**	0.654**	0.754**	1	
6	3.953	0.613	0.075	0.221**	0.669**	0.845**	0.776**	1

注：变量 1= 姓名；变量 2= 年龄；变量 3= 情绪智力；变量 4= 工作敬业；变量 5= 组织支持；变量 6= 创新工作行为；性别采用虚拟变量，男 =1，女 =2；\* p<0.05，\*\* p<0.01，下同。

表 2 链式中介模型中变量关系的回归分析

回归方程 (n=216)		整体拟合指数		回归系数显著性	
结果变量	预测变量	R2	F	$\beta$	t
创新工作行为	情绪智力	0.469	62.330**	0.899**	12.858
	性别			0.121	1.961
	年龄			0.029*	2.101
工作敬业	情绪智力	0.533	80.751**	1.039**	14.405
	性别			0.064	0.999
	年龄			0.047**	3.277
组织支持	情绪智力	0.597	78.135**	0.301**	3.836
	工作敬业			0.486**	9.143
	性别			0.035	0.700
	年龄			-0.002	-0.192
创新工作行为	情绪智力	0.764	136.102 **	0.097	1.421
	工作敬业			0.516**	9.815
	组织支持			0.329**	5.702
	性别			0.066	1.607
	年龄			-0.002	-0.197

尽管情绪智力对创新工作行为的直接效应不显著，但工作敬业与组织支持构成的三条链式中介路径均显著，合计解释 89.210% 的总效应，表明情绪智力通过间接路径对创新工作行为产生显著影响，符合完全中介模型的特征。（见表 3 和图 1）。

表 3 领导支持感知和心理安全感中介效应分析

路径	效应值	SE	中介占比	95% 置信区间	
				下限	上限
路径 1. 情绪智力→工作敬业→创新工作行为	0.537	0.083	66.958%	0.225	0.543
路径 2. 情绪智力→组织支持→创新工作行为	0.099	0.031	12.344%	0.018	0.14
路径 3. 情绪智力→工作敬业→组织支持→创新工作行为	0.166	0.060	20.698%	0.025	0.256
总中介效应	0.802	0.055	89.210%	0.468	0.685
直接效应	0.097	0.068		-0.037	0.230
总效应	0.899	0.070		0.762	1.036

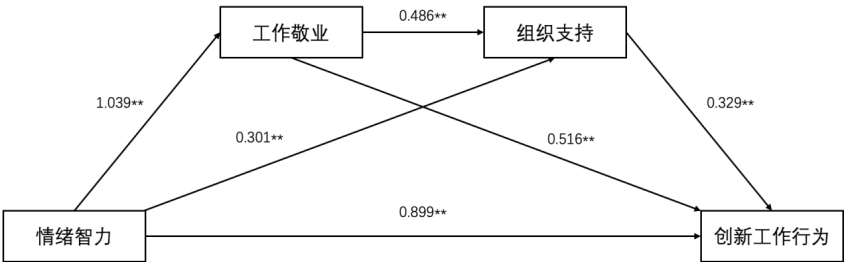


图 1 工作敬业和组织支持链式中介效应模型