



员工创造力

——员工—组织关系与领导行为的影响机制研究

YUANGONG CHUANGZAOLI

YUANGONG-ZUZHI GUANXI YU LINGDAO XINGWEI DE
YINGXIANG JIZHI YANJIU

郭桂梅 著

中国社会科学出版社

本书获得中国博士后科学基金（批准号：20100471284）、
江苏省博士后科学基金（批准号：090272C）和
国家自然科学基金重点项目（批准号：70732002）资助



员工创造力

——员工—组织关系与领导行为的影响机制研究

YUANGONG CHUANGZAOLI

YUANGONG-ZUZHI GUANXI YU LINGDAO XINGWEI DE
YINGXIANG JIZHI YANJIU

郭桂梅 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工创造力：员工—组织关系与领导行为的影响机制
研究/郭桂梅著. —北京：中国社会科学出版社，2011.6
ISBN 978 - 7 - 5004 - 9943 - 5

I. ①员… II. ①郭… III. ①企业—职工—创造性—
能力培养—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 130615 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)
责任编辑 卢小生
责任校对 刘 娟
封面设计 杨 蕾
技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

插 页 2

印 张 15.5

印 数 1—6000 册

字 数 254 千字

定 价 36.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 一

20 世纪 90 年代以来，迫于生存和发展的压力，全世界的企业都对创造力和创新能力产生了前所未有的巨大需求和渴望。之后，理论界对相关问题的研究也日渐成为热点。在我国，建立创新型国家已成为国家层面的发展战略，鼓励和推动作为创新主体的企业通过一系列的管理实践来促进和提升员工个体、团队和组织层面的创造力就显得格外重要。

很多来自管理实践的报告均显示，许多著名企业，比如世界 500 强，为促进员工创造力和组织创新能力都作出了种种努力。有研究表明，通过创造力和企业家活力所获得的创新绩效是美国 20 世纪 90 年代末经济增长超过 3.5% 的重要因素之一。因此，研究组织因素如何促进员工创造力，对管理理论和企业实践都具有重要价值。

基于上述实践背景和相关理论研究，郑桂梅博士的著作重点关注两方面的组织因素：“员工—组织”关系和领导行为是如何影响员工创造力的？其影响过程和机制如何？之所以关注上述两个方面，是由于该研究将针对当前新经济环境下世界范围企业巨大的管理变革及中国企业雇用关系的新变化，以及由此引发的领导行为有效性日显重要的现实展开研究。

通过严格规范的实证研究设计和一系列研究方法的使用，在以往研究的基础上，本书在下述四个方面做出了一些创新性工作：

第一，揭示并验证了组织中心型比其他“员工—组织”关系模式更有利于促进员工的创造力。从动机和社会交换两个研究视角，分别论证并证实了组织中心型关系模式下，员工创造力表现最高；工作中心型关系模式下，员工创造力表现最低；投资不足型和过度投资型两种不平衡关系模式下，员工创造力表现居中且无明显差异。这一研究结论弥补了“员工—组织”关系与创造力之间研究割裂的现状，从而扩展了组织因素影响员工创造力的研究范围；并扩展了现有研究中只关注“员工—组织”关

系影响绩效而忽视影响员工创造力的不足,使相关理论及其研究结论与创造力之间的关系得以建立并深化;同时,这个结论为企业有效地管理“员工—组织”关系以促进员工和企业的创造力提供了理论依据和参考。

第二,对比并验证了变革型领导行为对员工创造力的促进作用高于交易型领导行为中的应变性奖励行为。相对于以往大多研究只注重分析变革型领导行为影响创造力的研究现状,本书将变革型和交易型两种领导行为纳入同一研究框架下进行对比分析,论证并证实了交易型领导行为中的应变性奖励行为与员工创造力正相关,而变革型领导行为对员工创造力的正向促进作用高于应变性奖励行为。这一结论证实了应变性奖励行为因具有信息价值和对个人能力的承认会对员工创造力有所促进,而变革型领导行为会从根本上长期提升员工的创造力,并进而提升组织的创造力。这个结论丰富并深化了领导行为与创造力关系的理论研究,为进一步的分类研究和当前企业的领导及管理实践提供了理论指导和借鉴。

第三,探索并验证了员工的内在动机和创造性工作氛围感知对“员工—组织”关系模式和领导行为影响员工创造力的中介作用机制。本书从“员工—组织”关系模式和领导行为两个方面印证了创造力的内在动机原则,并通过分析和证实创造性工作氛围的中介作用而对该原则进行了扩展;突破了以往大多研究对组织因素影响创造力中介机制的探讨或缺乏或单一的局限,从动机和氛围两个角度更全面、更深入地揭示了“员工—组织”关系模式和领导行为两类组织因素影响员工创造力的作用过程,并得出了一些更加深入和细致的研究结论。

第四,分析并验证了组织中心型关系模式和变革型领导行为的联合作用对员工创造力的促进作用最大。本书用交互作用的方法分析并验证了不同“员工—组织”关系模式下,最有效或者阻碍作用最大的领导行为,以及所有交互效应中的最佳匹配结果。本书弥补了以往领导行为影响员工创造力的相关研究中缺乏对被领导对象与组织之间关系差异性分析的缺陷,获得了一些更为深入的研究结论:组织中心型关系模式下,变革型领导行为对员工创造力的促进作用最大;工作中心型关系模式下,变革型和交易型领导行为对员工创造力均无明显促进作用;投资不足型关系模式下,交易型领导行为中的应变性奖励行为对员工创造力的负作用最大;在“员工—组织”关系模式与领导行为的所有交互效应中,组织中心型与变

革型领导行为的交互作用对员工创造力的促进作用最大。同时，本书对现有研究中有关变革型领导行为影响员工创造力的冲突性结论给出了一定的解释，从而深化并完善了领导行为与相关组织因素影响员工创造力的理论研究，也为出于促进创造力而提升领导行为有效性的管理实践提供了理论依据和借鉴。

郭桂梅博士在博士后研究期间，参加了我主持的国家自然科学基金重点课题（70732002）的研究，并对其博士论文进行深入和拓展研究。基于此，她成功地申请了中国博士后科学基金和江苏省博士后科学基金，本书是已取得的阶段性研究成果。作为她的合作导师，希望郭桂梅在此基础上，再接再厉，百尺竿头，更进一步！我为本书的出版由衷地感到欣慰和高兴。特作此序！

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 博士

2011年6月于南京

序 二

信息时代到来，科学技术快速发展，生产力发展的突飞猛进和环境的不确定性，对企业的创造力提升提出了强烈的挑战。党的十六届五中全会提出建设创新型国家的重大战略，《国家中长期科学和技术发展规划纲要》把建立以企业为主体的技术创新体系作为推进中国特色国家创新体系建设的突破口，加快建设国家创新体系，提高国家自主创新能力。这就是说，不断提高企业自主创新能力，是时代的要求，是实现国家发展战略的重要的基本的着力点之一。

员工创造力，是企业创新的基础、原动力和新起点。不断提高企业的自主创新能力，促进和提升员工创造力，是当前管理理论界和企业界共同关注的问题，也是组织行为和人力资源管理的研究热点问题。

郭桂梅博士在本书中对员工—组织关系和领导行为对员工创造力的影响进行了深入的探讨。通过文献分析和理论研究，提出了一个反映员工—组织关系、领导行为与员工创造力之间关系的理论模型。基于此模型，对这两方面组织因素对员工创造力的独立作用和联合作用进行了论证，并进一步探索了员工的内在动机和对创造性工作氛围的感知影响员工创造力的中介作用机制。

在对文献分析的基础上，郭桂梅博士对所提出的理论模型及研究假设进行了检验，通过对来自不同企业的大样本调查，运用因子分析、聚类分析、方差分析、多元回归等多种统计方法对数据进行了分析和处理。理论模型得到了较好的验证，假设获得通过，得出了一些有价值的研究成果。

该研究结果的理论贡献在于，构建并验证了员工—组织关系和领导行为与员工创造力之间关系的理论分析模型。具体体现在四个方面：

其一，对员工—组织关系与创造力之间的联系提出了不同角度观察的理论。与以往员工—组织关系对其他结果变量的相关研究结论保持了基本

一致的研究结论，虽然它们的影响机理有可能完全不同。这些研究结论既有助于拓展创造力的相关研究结果，也有助于拓展员工—组织关系的相关研究结果。由于员工—组织关系与人力资源管理系统、心理契约等相关理论之间的内在联系，以及相关研究结论之间的一致性，因此，该研究结论也为这些理论与创造力及创新之间关系的研究提供了借鉴。

其二，在同一研究框架下，对比研究了不同领导行为对员工创造力的差异性影响效果，并分析了其影响的中介作用路径和机制。不仅有利于对比不同领导行为对创造力的影响，而且有助于进行领导行为对创造力与其他工作绩效或者工作态度影响的对比分析，即既可有利于进行不同自变量相同因变量的对比分析，又有利于进行相同自变量不同因变量的对比分析，还有利于进行不同自变量和不同因变量的交叉对比分析。由于各种领导行为之间的内在联系，比如变革型领导行为、交易型领导行为与领导—成员交换关系之间的联系，变革型领导行为、交易型领导行为与支持型和控制型领导行为之间的联系等，研究结论对深入理解各种领导行为对创造力的影响提供了理论支持。

其三，对中介作用机制的分析，扩展了原有或缺乏或单一因素的分析模式，从组织因素对个体内在动机的影响和对创造性工作氛围感知的影响两个方面，更为全面地分析了员工—组织关系模式和领导行为两个组织因素以及影响员工创造力的中介作用路径和机制；同时，分析并论证了由于这两方面因素的相互影响对环境产生的良性循环效果，从而更有利于创造力的发挥，并验证了这些研究结论。

其四，员工—组织关系与领导行为的交互效应对员工创造力的影响。交互的方法是创造力研究的主要方法之一。该研究用交互作用的分析方法，分析并验证了不同员工—组织关系与不同领导行为的交互效应对员工创造力的差异性影响。分析并验证了不同员工—组织关系模式下，最有效或者阻碍作用最大的领导行为，以及所有交互效应中的最佳匹配结果。这一研究从员工—组织关系的研究视角扩展了现有研究中基于战略人力资源管理视角对领导行为和雇用模式的匹配分析，获得了一些更加细致和深入的研究结论。

我认为，本书的研究结论对于管理实践的启发是很有意义的，值得人力资源管理部門乃至企业决策者一读。为了促进创造力和创新，企业的决

策者和具体管理者应从长计议，与员工特别是核心员工建立起基于彼此长久发展关系、对员工高激励而且高期望的组织中心型关系模式，并采取激发下属高层次需求、促使下属超越个人兴趣去关心企业或组织的发展，并与下属之间保持一种积极而深厚的感情联系的变革型的领导方式，以留住核心员工，并为其营造更好的创新环境和更大的创新空间，促进创造力和创新能量的集聚和发挥。

郭桂梅博士在攻读博士学位阶段，刻苦努力，一丝不苟，掌握了扎实的人力资本管理理论，有很好的发现、分析和解决问题的独立科学研究能力。经过博士后阶段更为宽广深入的科研训练，在人力资源研究的某些方面很有见地。作为她的博士导师，为她的不断进取精神感到由衷的高兴和欣慰！我乐于为本书作序，并向读者推荐。

西安交通大学管理学院教授

段兴民

2011年6月于西安

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的现实背景	1
一 世界范围内对员工创造力的关注——创新与发展的压力	2
二 员工—组织关系的新变化和中国现实情境	7
三 领导行为的重要性与领导者的困境	12
第二节 研究的理论背景	15
一 组织情境与员工创造力	15
二 当前研究的启示与不足	21
第三节 问题的提出	23
一 本书研究的主要问题	23
二 本书涉及的关键概念	23
第四节 研究内容、框架和方法	24
第二章 相关理论与文献综述	27
第一节 员工创造力理论与研究	27
一 概念内涵与理论分析模型	27
二 影响因素研究述评	36
三 对员工创造力概念的界定	52
第二节 员工—组织关系与创造力	53
一 员工—组织关系理论背景及其与员工创造力关系研究述评	53
二 现有研究的启示与不足	63
三 员工—组织关系理论模型的选择	65
第三节 领导行为与创造力	68

一 领导行为与员工创造力关系研究述评	68
二 现有研究的启示与不足	72
三 领导理论框架的选择	74
第四节 本章小结	75
第三章 理论模型与研究假设	77
第一节 理论模型	77
第二节 不同员工—组织关系模式对员工创造力的差异性影响	80
一 动机的视角	81
二 社会交换的视角	99
三 本节小结	106
第三节 不同领导行为对员工创造力的差异性影响	106
一 变革型领导行为	106
二 交易型领导行为	109
三 变革型与交易型领导行为影响员工创造力的对比分析	112
第四节 内在动机和创造性工作氛围的中介作用机制研究	116
一 内在动机与创造力	116
二 创造性工作氛围与创造力	119
三 内在动机和创造性工作氛围对员工—组织关系与创造力 之间关系的中介作用	122
四 内在动机和创造性工作氛围对领导行为与创造力之间关系 的中介作用	125
五 内在动机和创造性工作氛围的相互影响	130
第五节 员工—组织关系与领导行为的交互作用对员工创造力的 影响	131
第六节 本章小结	135
第四章 研究方法	137
第一节 样本选取与数据收集	137
一 研究背景和样本的选取	137
二 数据收集过程	137

三 调研获得数据的基本特征·····	138
四 样本检验·····	138
五 同源方差的分析与处理·····	140
第二节 变量度量·····	141
一 度量指标选择的基本原则·····	141
二 变量的度量指标及其依据·····	141
第三节 数据分析方法和程序·····	146
一 多元回归分析与中介效应和交互效应的检验·····	146
二 数据分析方法和程序·····	149
第四节 本章小结·····	150
第五章 实证分析与结果·····	151
第一节 数据特征分析·····	151
一 变量的内容效度·····	151
二 变量的结构效度·····	152
三 变量信度的检验·····	153
四 对员工—组织关系模式的聚类分析结果·····	155
第二节 描述性统计结果·····	165
第三节 多重共线性检验·····	167
第四节 假设检验结果·····	167
一 员工—组织关系影响员工创造力的假设检验·····	170
二 领导行为影响员工创造力的假设检验·····	173
三 中介作用的假设检验·····	173
四 交互作用的假设检验·····	177
第五节 本章小结·····	179
第六章 结果的分析与讨论·····	182
第一节 假设检验结果的分析与讨论·····	182
一 不同员工—组织关系对员工创造力的影响及其影响的 中介机制·····	182
二 不同领导行为对员工创造力的影响及其影响的中介机制·····	186

三 内在动机和创造性工作氛围的中介作用·····	189
四 员工—组织关系与领导行为的交互作用对员工 创造力的影响·····	191
第二节 研究结果的理论意义·····	193
第三节 研究结果的实践意义·····	196
第七章 结论与展望·····	199
第一节 研究总结及基本结论·····	199
第二节 主要创新点·····	200
第三节 研究的局限性及进一步的研究·····	202
附录 企业员工工作状况调查问卷·····	204
参考文献·····	210
后记·····	232

第一章 绪论

第一节 研究的现实背景

本书研究的现实背景主要关注在当前世界经济发展环境下，企业所面临的创新压力、所面临的巨大管理变革，以及领导和管理层的重要性及其所面临的困境。

本节从当前世界范围内管理实践中员工创造力的重要性，员工创造力所引起的各层次管理者的高度关注，员工创造力与企业创新能力、企业绩效、企业竞争优势的关系出发，说明员工创造力研究的意义和价值；并指出在提升员工的创造力，进而提升企业的创新能力、绩效水平和竞争优势的过程当中，企业领导和管理层所面临的困境；同时指出当前世界范围内员工与组织之间关系模式的日趋多样化，而这种多样化要求新的管理模式和领导行为与之匹配，才能提升领导行为的有效性，才能去面对日益紧迫的提升创造力、创新能力、绩效水平、竞争优势等问题所带来的压力。

有研究显示，在过去的 20 年里（20 世纪末），世界范围内的企业进行了广泛的重组和再造，从而导致了企业全方位的变革。而变革始于创新，创新始于创造力。在变革的过程中，理论界和企业界对三个方面越来越关注：（1）如何提升员工的创造力和企业的创新能力；（2）员工与企业关系模式的日益多样化；（3）领导行为及其影响。三方面均取得了一定的研究成果，但截至目前，几方面的研究是处于彼此分离的状态，尚未看到将三方面整合在一个研究框架下的系统性实证研究出现，本书试图探索这一问题。

一 世界范围内对员工创造力的关注——创新与发展的压力

当今的企业处于的高度不确定环境中, 商业环境动荡、国内外竞争加剧、产品的生命周期日益缩短、新的商业实践层出不穷……企业唯有不断地寻找新的市场战略、新的产品和服务、新的制造工艺和新的管理实践……才能适应快速变化的环境。因而, 企业为了生存和发展, 比以往任何时候都更渴望创造力和创新 (Van Gundy, 1987)^①, 而大量的证据表明员工的创造力能持续地支持企业的创新、效益和生存能力 (Amabile, 1996; Nonaka, 1991)^{②③}。可以说, 在今天快速变化的环境下, 创造力不仅对于组织获取竞争优势是必要的, 而且对于组织的持续生存也是关键的。科恩和利文索尔 (Cohen and Levinthal, 1990) 的研究表明, 一个公司开发新技术的能力依赖于其内部的研究能力和对员工开发的有效性^④。奈斯特龙 (Nystrom, 1990) 的研究指出, 利润和成长与创造力和创新能力相关^⑤。

企业的创新能力对企业的竞争优势和获利能力的提升作用, 理论界和企业界均已达成基本共识, 即创新可以帮助企业更有效地抓住不确定环境中的机会, 获得相对于竞争对手的竞争优势。同时, 创新不仅可以使企业抑制因产品生命周期变化而出现的收益递减趋势, 而且能够通过控制市场领先权获得较为持久的超额利润。一项报告显示, 技术创新给企业带来的利润占到收益的 40% 以上, 因此创新对于企业的长期发展显示出了逐渐增加的重要性。正是基于这种共识, 近年来, 我国企业不断加大技术创新的投入, 并获得了一定的创新效益。我国首次规模最大的“2000 年全国 R&D 资源清查主要数据统计公报”显示, 2000 年中国研究开发经费支出

① Van Gundy, A., Organizational Creativity and Innovation [M]. In S. G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of Creativity Research*. Buffalo, NY: Bearly, 1987, 358 - 379.

② Amabile, T. M., Creativity in Context [M]. Boulder, CO: Westview, 1996.

③ Nonaka, I. The Knowledge - creating Company [J]. *Harvard Business Review*, 1991, 69: 96 - 104.

④ Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35 (1): 128 - 152.

⑤ Nystrom, H., Organizational Innovation. *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* [M]. In M. S. West, & J. L. Farr (Eds.), New York: Wiley, 1990, 143 - 162.

为 896 亿元, 研究开发占 GDP 比重首次达到 1.0%。2001 年在 4371 家重点企业中, 有 2232 家企业积极开展了研究开发活动, 当年重点企业投入研究开发的费用支出总额达到 464 亿元, 平均每家企业 2079 万元。2001 年全部重点企业研究开发费用支出总额占营业收入的比重达到 1.1%, 研究开发费用支出总额占固定资产投资完成额的比重达到 10.3%, 共有 773 家重点企业的研究开发经费支出额占营业收入的比重达到 2% 及以上。从新产品开发成果转化情况看, 全年被调查企业新产品销售收入为 4222 亿元, 新产品销售收入占营业收入的比重为 9.8%。可见技术创新能力对企业生存和发展的重要作用, 创新能力实际上已经成为企业创造核心能力和竞争优势的主要源泉之一, 成为企业在动态环境中获取竞争优势的关键要素。

而员工的创造力作为企业创新的根基和起点, 迫于创新所带来的巨大压力, 如何提升员工的创造力便成为近年来理论界和企业界共同关注的热点问题。

员工创造力已经成为当今企业生存和发展的关键因素 (Amabile, 1996)^①。各方面的报道均显示出, 一个企业能否发展、壮大, 能否长期处于不败之地, 能否在危机时刻转危为安, 它的创新能力、创造力是至关重要的因素。经过对相关理论和研究成果的分析, 本书认为, 理论界和企业界对员工创造力的关注, 总体上, 两方面的推动是至关重要的: 一方面, 社会心理学、教育心理学、创造心理学的相关研究成果表明, 创造力并非个别天才人物的特殊天赋, 而是任何人、在任何时候、在任何情况下均有可能实现的一种行为, 这一成果的发现, 使多个领域的理论界和实践界对提升创造力的问题产生巨大的兴趣, 并引起关注。而且, 创造力的产生和大小不仅与个体因素有关, 也与情境因素有关, 甚至与后者的关系更为明显, 更有普遍意义。情境因素的影响表明, 对创造力的环境性干预是可能的, 这一发现对挖掘和探索人类的潜能, 发挥人的积极性和主动性, 有效组织和管理人类生产生活活动, 创建有利于人们创造力培养和发挥的和谐社会环境提供了有力的科学依据; 另一方面, 世界范围内经济、科技的迅猛发展, 知识经济、信息化时代的到来, 以及进而带来的企业间竞争的力度和速度的加大, 使得近年来创新能力成为企业间, 甚至各行各业生

^① Amabile, T. M., Creativity in Context [M]. Boulder, CO: Westview, 1996.

存和发展的秘密武器，不断地研究消费者的心理，推出新的产品、新的服务方式、新的商业模式，不仅要满足、更要引领消费者，高科技产品更新换代的速度令人吃惊，很多报道都显示出，在产品更新换代的背后，不知有多少公司倒闭，又有多少新公司诞生，市场竞争的残酷性、不确定性和潜在的大量机会、可能性并存，正所谓风险与机会同在，在如此情况下，其中的胜出者必然是适应环境、善于把握机会、能够不断推陈出新的那些公司，正如美国通用电气公司总裁在被问及“为什么美国通用电气这么大的公司能长时间地保持竞争优势”时所回答的：“我们不仅有好的产品，还能与大大小小各种各样的好公司建立有效合作，还有非常大的灵活性和适应性，我们的市场反应速度很快，虽然我们是大象，但我们是善于跳舞的大象。”种种来自实践的现象足以表明，当今环境，创造力和创新能力对于企业的生存和发展是何其重要。上面两方面的阐述表明，创造力和创新能力既是极为重要的，又是可以进行主动干预的，因此，近年来，很多实践部门，尤以管理和教育部门为甚，涌现出了研究创造力的热潮。

很多来自管理实践的报道均显示出，很多著名企业，比如，世界 500 强企业，为促进员工创造力和组织创新能力的提高所作的各种努力，如以管理创新著称的星巴克公司，经常对员工及各层管理者进行提升创造力和创新能力方面的培训，比如，头脑风暴、合理化建议、对管理方式的培训，等等。

有研究表明，通过创造力和企业家活力所获得的创新能力是支撑美国 20 世纪 90 年代晚期强劲的经济增长率超过 3.5% 的最重要因素之一 (Mandel, 1998)^①。同时也有研究表明，群体的创新程度还可以预测员工的离职程度和工作满意度 (Amabile, 1997)^②。大量的理论研究和实践证据使得我们不难理解在当今技术变革加快、竞争全球化的环境下，为什么越来越多的公司投巨资于各种创新活动之中。

那么，在我国当前的管理实践中，对创造力和创新能力的重视情况如何呢？

2006 年 1 月 9 日，全国科学技术大会在北京开幕。这是新世纪召开

^① Mandel, M., You Ain't Seen Nothing Yet [J]. *Business Week*, 1998, 8 (31): 60-61.

^② Amabile, T. M., Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You do [J]. *California Management Review*, 1997, 40 (1): 39-58.