

郭 玮 著

真实型领导

Authentic
Leadership
and
Team
Employee
Creativity:
A
Multi-level
Study

与团队—员工创造力的

实证研究



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

实证研究

真实型领导 与团队—员工创造力的

郭 玮 著

Authentic
Leadership
and
Team
Employee
Creativity:
A
Multi-level
Study



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

真实型领导与团队：员工创造力的实证研究 / 郭玮著.

—北京：社会科学文献出版社，2014.10

ISBN 978-7-5097-6573-9

I. ①真… II. ①郭… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 229031 号

真实型领导与团队：员工创造力的实证研究

著 者 / 郭

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 陈晴钰

责任编辑 / 陈晴钰

出 版 / 社会科学文献出版社·皮书出版分社(010)59367127

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367090

读者服务中心(010)59367028

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

规 格 / 开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：19 字 数：238 千字

版 次 / 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-6573-9

定 价 / 69.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

版权所有 翻印必究

摘 要

员工创造力决定了企业未来生存的潜力，富有创造力的员工是企业生存和获得竞争优势的关键。随着科学技术的综合化发展，基于群体协作甚至跨组织合作的 R&D 团队逐步取代孤胆英雄式的员工个体创新模式，成为组织创新的直接推动力量。与此同时，那些能够同时激发员工个体和团队整体创造力的领导者得到实务界的广泛推崇。另外，基于领导者个人品质、楷模作用和奉献而影响下属价值观与道德观的真实型领导（Authentic Leadership）理论，已成为西方领导学研究的前沿领域。该理论与强调领导者以“德”为先的中华传统文化正契合。因而，本研究围绕“真实型领导如何在员工个体和团队整体两个层次上对创造力产生影响”这一基本问题，运用多层次研究方法，对我国 113 个研发团队的领导者及其 574 名成员展开了实证研究。

第一，本研究将在中国情境下，开展对真实型领导的实证研究。在对领导者的评价方面，中国人对领导概念化的构成方式与西方人的理解也不尽相同，中国人虽然也认同领导者的工作职能和团队维系职能是评价领导行为有效性的最重要组成部分，但与之不同的是，中国人对领导者的道德品质充满着无尽的期待和较高的要求。人们

往往期望领导者能做到“德才兼备”，认为德才兼备的领导者会为员工个体以及整个团队树立起先锋模范形象，并引导积极的个体行为和团队行为。因此，在中国情境下研究和探讨真实氛围、真实型领导对员工个体与团队整体行为的影响将有助于丰富领导行为的理论内涵，诠释领导者的非能力因素对员工行为以及团队行为的作用机理。

第二，本研究将真实型领导引入创造力研究领域。现有研究仍局限于员工个体层次，着重探讨变革型领导、支持型领导对员工创造力的影响和作用机制，这存在两点不足。一是在领导风格的选择上，仅重视领导者的“才”，即管理的有效性对员工创造力的影响，而忽视了领导者的“德”对员工创造力的影响。事实上，有效领导者的“德”，也会对下属的一系列态度产生影响。当下属感知到真实领导者的以身作则和知人善用等特质时，下属对领导者的上级支持感也会提高，进而有效地促进员工创造力的提升。二是在研究方法上仍局限于员工个体层次，既无法解释领导者如何通过影响团队整体的内在氛围对团队创造力产生作用，也难以说明此种氛围如何对员工创造力的跨层次作用。基于以上分析，本研究将构建真实氛围、真实型领导与创造力的多层次研究模型，着重探讨真实氛围与团队创造力、真实型领导及真实氛围与员工创造力之间的跨层次逻辑关系，探索和揭示个体层次的上级支持在真实型领导与员工创造力之间，以及团队层次的团队协力在真实氛围与团队创造力之间的中介作用，并进一步检验真实氛围如何通过上述中介变量对员工创造力产生跨层次的影响。

第三，本研究进行了西方量表的中国情境化检验。为了确保测量工具的效度与信度，作者采用国外顶级学术期刊上现有文献已使

用过的量表作为实证资料的工具，为团队负责人和成员分别设计了两套问卷。由团队成员评价领导者的真实型领导、上级支持、团队协力、团队创造力，再请团队领导者为每个团队成员的个体创造力打分，还选取了反映员工和领导者个体特征以及反映团队特征、团队规模、团队发展阶段、团队任务进展状态等作为控制变量。在正式调查之前，笔者邀请了武汉市三个 R&D 团队的 2 名负责人（分别拥有 5 年、8 年的团队管理经验），以及平均工作年限在 3.15 年以上的成员 8 人，分 5 次与研究对象小组讨论（每次邀请 1~3 人），改进了问卷条目。2010 年 4 月至 8 月，笔者在北京、上海、深圳、武汉、荆门、成都、南京、苏州、呼和浩特等 13 个城市进行实地调研和问卷调查。

第四，在上述结论的基础上，本研究总结了员工个体、团队整体两个层次上真实型领导对创造力的作用机理，并指出其他控制变量对创造力激发的影响，证明了真实型领导能在不同层次上对创造力产生正向作用，发现了团队整体的团队协力、员工个体感知的上级支持是整合研发团队的资源优势，进而提升研发团队个体与整体创造力的路径与方法。

本研究结果对于丰富真实型领导、创造力理论，指导我国 R&D 团队领导者的实践工作具有重要意义。其创新点主要体现在四个方面：（1）将真实型领导的实证研究拓展到团队层次，证明了真实型领导普遍以真实氛围存在；（2）发现了真实氛围、真实型领导对创造力的多层次影响机制，为领导力与创造力的整合研究提供了新的方向；（3）探明了上级支持、团队协力在真实氛围影响员工创造力、团队创造力的过程中起中介作用，搭建了真实氛围与创造力研究的“桥梁”；（4）对西方学者提出的真实型领导理论进行了中国本土化

的情境检验。

由于笔者个人能力有限，以及受各种客观原因的限制，本研究仍存在着横截面研究、抽样方式、调查对象、测量方法等方面的限制，希望后续研究能有所改进。

关键词：真实氛围 真实型领导 创造力 多层次模型 R&D 团队

Abstract

Creativity of employee is a critical factor to the competitive advantage and organizational survival. With the comprehensive development of science and technology, collaborative community – based cross – organizational cooperation, has replaced the lonely hero's individual employee innovation model gradually and been the direct driving force for organizational innovation in a R&D team. Leaders, who can inspire employee creativity and team creativity at the same time, are widely commended in practice. Furthermore, authentic leadership theory, which based on the personal qualities of leadership, dedication and exemplary role and impact of Subordinate's values, has led the study of Western frontier. This “virtue” leader theory has a great agreement with Chinese traditional culture. Therefore, this research focuses on “How does the authentic leadership impact the creativity on the individual and team level” .

Firstly, this research proves the existence of authentic leadership in China. When Chinese evaluated a leader, people tend to expect leaders can be “equal ability and virtue integrity” . Although Chinese admits that the team organization and team sustain function remain the necessary part of

leaders' work, the leader's virtue quality also attracts special attentions. It's due to the different understanding of the leaders' conceptualization between Chinese and westerners. A leader having equal ability and virtue integrity can lead to positive the behavior of the individual and team behavior. Therefore, studies on the authentic leadership in the Chinese context leadership, employee behavior and the influence of team behavior will help us enrich theoretical.

Secondly, this research establishes the relationship between creativity and authentic leadership. All previous work sfocused on individual level study, such as transformational leadership, supportive leadership and individual employee creativity. There are two disadvantages in these studies; (1) caring "Efficiency", the effectiveness of management of the impact on employee creativity, too much; but ignore the impact of leader's "virtue" on employee creativity. In fact, leader's "virtue" will also affect the attitude of subordinate series. When subordinates perceive the authentic leader by example, they will feel more superior support, thus this feeling will promote the upgrading of employee creativity. (2) The research methods in previous works were limited at individual - level. All these works can't explain how the leader affects the team creativity by the internal climate of the whole team and the effect of authentic climate on employee creativity. Based on the above analysis, this study will build a relationship between the authentic climate, authentic leadership and creativity on the multi - level perspective, which will focus on the logical relationship among the authentic climate, authentic leadership and employee creativity.

Thirdly, this research tests the western scale in the context of Chi-

na. To guarantee the reliability and validity of the measurement instrument, the author tried to adopt the existing scales developed in previous works as the empirical evidence. In this test, employees will evaluate the authentic leadership, superior support, team mutual and team creativity, and also team leaders can evaluate the employee creativity. In this test, some controlling variables, such as employee and leaders' individual characteristics, team characteristics of team size, team development stage and task progress status, were selected. Before large scale investigation, in order to achieve the research objectives the author invited two team leaders (one with 5 years', another with 8 years' team leader experience) and eight R&D team members (average with 3.15 years' R&D team work experience) who work in Wuhan to take part in our research. Then, the author divided them into five groups (each group invite one to three) to have a face-to-face discussion group. Some changes were made on questionnaire items, question sequence, word expressions according to the result of pre-test. The data was collected from 13 cities and 113 R&D teams during the period of April to August 2010.

Finally, according to the above analysis, this research has a deeply insight into the mechanism between the employee creativity and individual-level/team-level authentic leadership. It proves that the authentic leadership has a positively relationship to employee creativity at different level. The research also shows that team mutual action and superior support are the effective methods to improve the creativity of the R&D team.

The destinations of this dissertation are to enrich authentic leadership and creativity theory and have a great significance to guide China's R&D

team leader's practice work. The four contributions of this work are focused on: (1) Developing authentic leadership's empirical study from individual level to team level, and proving authentic leadership in the team; (2) Finding a multiple levels mechanisms among the authentic climate, authentic leadership and creative, a new direction for the integration of leadership and creativity research; (3) Proving that superior support can mediate positively between authentic climate and employee creativity, team mutual action has a positively affect between authentic climate and team creativity, and building a "bridges" between authentic climate and creativity; (4) Testing the theory of authentic leadership which was developed by the western scholars in the Chinese Localization.

Finally, due to the limitation of the author's knowledge and ability, as well as some external limitations, this research remains some limitations such as nonrandomized sampling, cross - sectional research and limited survey objectives. Much improvement is needed in future studies.

Key Words: Authentic Climate; Authentic leadership; Creativity; Multi - level model; R&D team

前 言

本研究的创新点主要体现在以下四个方面。

第一，本研究将真实型领导的实证研究拓展到团队层次，证明了真实型领导普遍以真实氛围存在。作为一种新兴的领导风格，真实型领导理论的实证研究成果十分有限，且局限于员工个体层次的研究，如多探讨其对下属工作、情感产出的影响，缺乏团队层次的真实型领导实证研究。本研究的实证结果表明，真实型领导在团队层次上是客观存在的，并且普遍地以真实型氛围出现。同时，无论是在团队层次还是在个体层次上，真实氛围比真实型领导对创造力更具有预测作用。这些观点在一定程度上拓展了真实型领导理论的研究层次，深化了对真实型领导的理解，丰富了真实型领导理论。

第二，本研究发现了真实氛围、真实型领导对创造力的多层次影响机制，为领导力与创造力的整合研究提供了新的方向。关于领导力与创造力的已有研究仅局限于员工个体层面，着重探讨变革型领导、支持型领导对员工创造力的影响及其作用机制，这种单一层次的研究，既无法解释领导者如何通过影响团队整体的内在氛围对团队创造力产生作用，也难以说明此种氛围如何对员工创造力的跨层次作用。因此，本研究采用多层次模型，实证了个体层次的真实

型领导与团队层次的真实氛围对创造力的影响机制。研究发现，个体层次的真实型领导对员工创造力有正向的影响，弥补了两者关系的实证研究；团队层次的真实氛围不仅对员工创造力有正向的影响，而且对团队创造力也有正向的影响。基于研究结论，本研究构建了真实氛围、真实型领导与创造力的多层次影响模型，这为真实型领导与创造力的整合研究提供了新启示。

第三，本研究探明了上级支持、团队协力在真实氛围影响员工创造力、团队创造力过程中的中介作用，搭建了真实氛围与创造力研究的“桥梁”。本研究首次将真实型领导引入创造力研究领域，证明了真实氛围、真实型领导对创造力的正向作用，并进一步挖掘了个体层次、团队层次上的不同作用机制。本研究结果表明：对员工个体而言，真实型领导能直接作用于员工创造力，而团队层次的真实氛围则通过上级支持影响员工创造力；对团队整体而言，当成员感知到其领导者在团队中营造的真实氛围时，团队中将产生更多的团队协力行为，如成员间互助和人际支持，进而激发团队创造力，即真实氛围是通过团队协力影响团队创造力的。这一研究发现增加了对真实氛围与创造力中间关系的理解，在一定程度上打开了真实氛围与创造力之间的“黑箱”。

第四，对西方学者提出的真实型领导理论进行了中国本土化的情境检验。本研究以我国 R&D 团队为研究对象，在借鉴和修订国外成熟量表的基础上开发了适合我国 R&D 团队真实型领导及创造力等多项量表，并进行了规范的实证研究。这是一种情境研究，有利于验证基于西方实践发展起来的相关理论的外部效度，将本土化的研究结果与西方现有的研究理论进行跨文化比较，支持并深化已有西方研究成果。

第一章 绪 论 / 001

第一节 研究背景、目的与意义 / 003

第二节 研究内容与研究方法 / 016

第三节 研究的创新点与不足 / 021

本章小结 / 024

第二章 文献综述 / 026

第一节 相关理论基础 / 026

第二节 多层次导向的真实型领导 / 037

第三节 创造力的多层次研究 / 067

第四节 R&D 团队创造力的相关研究 / 103

第五节 中介作用的相关研究 / 124

第六节 以往研究取得的进展与不足 / 131

本章小结 / 136

第三章 研究设计 / 137

第一节 研究模型 / 137

第二节 研究假设的提出 / 141

第三节 实证设计 / 149

本章小结 / 155

第四章 样本的描述性统计分析 / 156

第一节 大样本质量评估 / 156

第二节 样本的频数分布分析 / 166

第三节 不同人口与团队特征下的 R&D 团队成员的创造力分析 / 174

第四节 不同领导者人口特征与团队特征下的 R&D 团队 创造力分析 / 181

本章小结 / 188

第五章 多层次导向的真实型领导对员工个体 - 团队创造力的 影响作用分析 / 190

第一节 团队研究中的数据分析方法 / 190

第二节 个体层次的数据分析 / 196

第三节 团队层次的数据分析 / 203

第四节 模型验证及假设结果 / 208

本章小结 / 209

第六章 研究讨论与展望 / 210

第一节 研究讨论 / 210

第二节 实践启示 / 217

第三节 研究展望 / 222

本章小结 / 223

参考文献 / 224

攻博、博士后期间发表的科研成果目录 / 270

附 录 / 276

致 谢 / 284



图目录

图 1 - 1	研究的技术路线	017
图 2 - 1	SECI 模型	035
图 2 - 2	基于复杂适应性理论的 CAS - SECI 模型	036
图 2 - 3	真实型领导的多层次作用模型	051
图 2 - 4	真实型领导与下属态度和行为的关系	052
图 2 - 5	真实型领导对领导者和下属幸福感影响模型	052
图 2 - 6	真实型领导下追随者幸福感的实现过程	053
图 2 - 7	真实型领导与真实型下属之间的循环互动机制	054
图 2 - 8	真实型领导内容结构及相关关系示意	056
图 2 - 9	企业真实型领导对员工组织公民行为影响研究	056
图 2 - 10	个体创造力向团队创造力转换的透镜模型	096
图 2 - 11	科技团队创造力评估模型	097
图 2 - 12	组织中的创造力多层次模型	099
图 2 - 13	团队创造相关过程的多层次模型	100
图 2 - 14	多层次团队创造力整合模型	101

图 2-15 大型项目的跨时间模型	101
图 2-16 R&D 团队过程观研究视角	111
图 2-17 领导力—创造力多层次矩阵	113
图 2-18 团队协力概念的界定	129
图 3-1 真实氛围、真实型领导与创造力关系的多层次模型	140
图 3-2 各基础理论在整体研究框架中的作用	141
图 4-1 不同工作时间的员工创造力	180
图 4-2 不同学历的员工创造力	180
图 4-3 不同年龄的领导者负责团队的创造力	185
图 4-4 不同学历的领导者负责的团队创造力	186
图 4-5 不同年资的领导者负责的团队创造力	186
图 4-6 不同存续时间的团队创造力	187
图 4-7 不同单位性质的团队创造力	188
图 4-8 不同地区的团队创造力	188