



# 授权型领导对员工创新行为的影响 研究

**A STUDY ON THE IMPACT OF EMPOWERING  
LEADERSHIP ON EMPLOYEES' INNOVATIVE**



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分  
二〇二二年八月



# 授权型领导对员工创新行为的影响 研究

**A STUDY ON THE IMPACT OF EMPOWERING  
LEADERSHIP ON EMPLOYEES' INNOVATIVE**



李京璇  
JINGXUAN LI

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分  
二〇二二年八月  
版权归正大管理学院所有

本硕士论文题目：授权型领导对员工创新行为的影响研究，作者：李京璇，已通过硕士论文答辩委员会审核。本硕士论文为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

硕士论文答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....

(Dr.XXXX)

导师/答辩委员.....

PANYA (Dr.XXXX)

INSTITUTE OF MANAGEMENT

答辩委员.....

(Dr.XXXX)

中国研究生院院长签名：

.....  
(Assoc. Prof. Dr.XXXX)

批准日期：二〇二二年 月 日

## 摘要

独立研究报告题目：授权型领导对员工创新行为的影响研究  
作者：李京璇  
导师：张亚军博士  
学位名称：工商管理硕士学位  
专业名称：工商管理专业（中文体系）  
学年：二〇二二年

创新是当今时代的主题，是促进一个国家技术进步的关键推动力，也是一个民族保持生命力的灵魂，是决定组织绩效与组织生死存亡的关键因素。尤其是在以创新发展为主旋律的今天，对于员工创新行为来说，只有员工自身在思想与行为方面出现转变，才能在领导的带领下来实现整个团队的创新转型。领导者的特质和风格会对员工行为产生重要影响已得到许多国内外文献的支持。而授权型领导行为作为一种重要的激励模式，对于提升企业组织绩效的有效性也被很多研究所证明，但大多证据仍然源自于西方国家的制度背景。本文则以国内企业管理的实际情况为基准，并基于授权型领导为切入点来探究该类型领导对员工创新行为的影响。

本文通过构建一个具有调节效应的中介效应模型，以此模型来分析授权型领导的相关特性，从而依据分析授权型领导、知识共享、心理集体主义和员工创新行为的相关内容来构建理论模型、提出主要研究假设。进一步以湖北省武汉市部分高新技术企业的员工为对象，采用问卷调查的方式进行数据收集，并运用 SPSS23.0 等统计分析软件对样本数据进行处理分析。通过实证分析发现：（1）授权型领导与员工的创新行为表现出显著正相关；（2）知识共享在授权型领导中的作用在于对员工创新行为的影响起到部分中介作用；（3）心理集体主义能够调节授权型领导和知识共享的关系，在心理集体主义水平高的情况下，授权型领导对于员工的影响在于知识共享；（4）心理集体主义能够加强知识共享的中介作用。

本文的研究成果一方面丰富了授权型领导相关理论，另一方面为企业激发员工创新行为提供了新方向。结合研究，本文主要提供以下几点建议：（1）高度重视授权型领导风格的培育；（2）强调知识共享，加强组织内部信息交流；（3）

密切关注不同员工的价值观差异，实施差异化分类管理。

**关键词：** 授权型领导    知识共享    心理集体主义    员工创新行为





## ABSTRACT

Title: A Study on the Impact of Empowering Leadership on Employees' Innovative Behavior  
Author: Jingxuan Li  
Advisor: Dr. Yajun Zhang  
Degree: Master of Business Administration  
Major: Business Administration (Chinese Program)  
Academic Year: 2022

Innovation is the theme of the times, the key driving force for technological progress of the country and the soul of a nation's vitality. It is an essential factor that determines the organizational performance and the survival of an organization. Especially in today's world of innovation and development, when it comes to employees' innovative behavior, only when employees change their own mindset and behavior can they realize the innovative transformation of the entire team under the leadership of their leaders. It has been supported by lots of domestic and foreign literature that leaders' traits and styles exert an essential impact on employees' behavior. As a vital incentive model, the effectiveness of empowering leadership in enhancing organizational performance has also been proved by many studies. Nevertheless, much of the evidence still originates from the institutional context of western countries. The paper is based on the actual situation of domestic corporate management and explores the impact of this type of leadership on employees' innovative behavior based on empowering leadership.

The paper builds a mediating effect model with moderating effect. The model is used to analyze related features of empowering leadership so as to construct a theoretical model and propose main research hypotheses based on the analysis of empowering leadership, knowledge sharing, psychological collectivism and employees' innovative behavior. The paper further studies employees of some high-tech companies in Wuhan City, Hubei Province, adopts the methodology of questionnaire survey to collect data and uses SPSS23.0 as well as other statistical analysis software to process and analyze the sample data. Through empirical analysis,

it is found that: (1) empowering leadership has a significant positive correlation with employees' innovative behavior; (2) the role of knowledge sharing in empowering leadership is to partially mediate the impact of employees' innovative behavior; (3) Psychological collectivism can regulate the relationship between empowering leadership and knowledge sharing. When the level of psychological collectivism is high, the impact of empowering leadership on employees lies in knowledge sharing; (4) Psychological collectivism can strengthen the mediating effect of knowledge sharing.

The research results of the paper on the one hand enrich the theory of empowering leadership, and on the other hand offer a new direction for companies to stimulate employees' innovative behavior. Given the research, the paper proposes the following advice: (1) attach great significance to the cultivation of the empowering leadership style; (2) highlight knowledge sharing and strengthen the exchange of information in the organization; (3) follow closely the differences in the values of different employees and execute differentiated classification management.

**Keywords:** Empowering leadership      Knowledge sharing  
Psychological collectivism      Employees' innovation behavior



# 目 录

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 摘要.....                  | I    |
| ABSTRACT.....            | III  |
| 目录.....                  | V    |
| 表格目录.....                | VIII |
| 图片目录.....                | IX   |
| <br>                     |      |
| 第一章 绪论.....              | 1    |
| 1.1 选题背景.....            | 1    |
| 1.2 研究意义.....            | 2    |
| 1.2.1 理论意义.....          | 2    |
| 1.2.2 实践意义.....          | 3    |
| 1.3 研究方法.....            | 3    |
| 1.4 研究内容及框架.....         | 4    |
| 1.5 可能的创新点.....          | 5    |
| 第二章 国内外研究现状综述.....       | 7    |
| 2.1 授权型领导.....           | 7    |
| 2.1.1 授权型领导理论的内涵.....    | 7    |
| 2.1.2 授权型领导的划分维度与测量..... | 8    |
| 2.1.3 授权型领导的相关实证研究.....  | 9    |
| 2.2 员工创新行为.....          | 10   |
| 2.2.1 创新行为的概念与内涵.....    | 10   |
| 2.2.2 创新行为的维度与测量.....    | 11   |
| 2.2.3 创新行为的影响因素.....     | 12   |



## 目 录 (续)

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.3 知识共享.....              | 12 |
| 2.3.1 知识共享的内涵界定.....       | 12 |
| 2.3.2 知识共享的基本维度及测量.....    | 13 |
| 2.3.3 影响知识共享的关键因素.....     | 14 |
| 2.3.4 知识共享的结果变量.....       | 14 |
| 2.4.1 心理集体主义的内涵界定.....     | 15 |
| 2.4.2 心理集体主义的基本维度及测量.....  | 15 |
| 2.4.3 心理集体主义的相关研究.....     | 16 |
| 2.5 国内外研究现状评述.....         | 16 |
| 第三章 理论分析与研究假设.....         | 18 |
| 3.1 理论基础.....              | 18 |
| 3.2 研究假设.....              | 18 |
| 3.2.1 授权型领导与员工创新行为的关系..... | 18 |
| 3.2.2 知识共享的中介作用.....       | 19 |
| 3.2.3 心理集体主义的调节作用.....     | 21 |
| 第四章 理论模型和研究设计.....         | 22 |
| 4.1 研究模型.....              | 22 |
| 4.2 问卷设计.....              | 22 |
| 4.3 数据收集.....              | 22 |
| 4.4 控制变量的选择.....           | 23 |
| 第五章 实证结果分析.....            | 24 |
| 5.1 样本描述性分析.....           | 24 |
| 5.2 信度和效度检验.....           | 24 |
| 5.2.1 授权型领导量表信度、效度分析.....  | 25 |

## 目 录 (续)

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 5.2.2 知识共享量表信度、效度分析.....     | 26 |
| 5.2.3 心理集体主义量表信度、效度分析.....   | 26 |
| 5.2.4 员工创新行为量表信度、效度分析.....   | 27 |
| 5.3 多元回归分析.....              | 28 |
| 5.3.1 授权型领导与员工创新行为的关系检验..... | 28 |
| 5.3.2 授权型领导与知识共享关系的检验.....   | 29 |
| 5.3.3 知识共享与员工创新行为关系的检验.....  | 30 |
| 5.3.4 知识共享的中介效应检验.....       | 30 |
| 5.3.5 心理集体主义的调节效应检验.....     | 31 |
| 第六章 研究结论与管理建议.....           | 32 |
| 6.1 假设验证结果.....              | 32 |
| 6.2 主要研究结论.....              | 32 |
| 6.2.1 授权型领导与员工创新行为的关系.....   | 32 |
| 6.2.2 知识共享的中介作用.....         | 32 |
| 6.2.3 心理集体主义的调节作用.....       | 33 |
| 6.3 管理建议.....                | 33 |
| 6.4 存在的局限性与展望.....           | 35 |
| 参考文献.....                    | 36 |
| 附录 A.....                    | 47 |
| 致谢.....                      | 50 |
| 声明.....                      | 51 |
| 个人简历.....                    | 52 |

## 表格目录

|        |                              |     |
|--------|------------------------------|-----|
| 表 2.1  | 授权型领导的维度与量表.....             | 8   |
| 表 2.2  | 创新行为的维度划分表.....              | 11  |
| 表 5.1  | 样本结构分析表.....                 | 24  |
| 表 5.2  | 授权型领导量表的信度分析.....            | 25  |
| 表 5.3  | 授权型领导量表的验证性因子分析结果.....       | 25  |
| 表 5.4  | 知识共享量表的信度分析.....             | 24  |
| 表 5.5  | 知识共享量表的验证性因子分析结果.....        | 326 |
| 表 5.6  | 心理集体主义量表的信度分析.....           | 47  |
| 表 5.7  | 心理集体主义的验证性因子分析结果.....        | 50  |
| 表 5.8  | 员工创新行为量表的信度分析.....           | 50  |
| 表 5.9  | 员工创新行为量表的验证性因子分析结果.....      | 50  |
| 表 5.10 | 授权型领导对员工创新行为的分步回归模型检验结果..... | 50  |
| 表 5.11 | 授权型领导对知识共享的分步回归模型检验结果.....   | 50  |
| 表 6.1  | 理论假设的验证情况汇总表.....            | 32  |



## 图片目录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 图 1.1 研究框架.....              | 5  |
| 图 4.1 授权型领导与员工创新行为的关系模型..... | 22 |



# 第一章 绪论

## 1.1 选题背景

习近平总书记指出，建设一个创新型国家是中国维持可持续发展的新方向，当前我国社会经济结构的变化更具多重性、复合性，从传统工业社会正一步步迈向知识经济社会，知识型，智力型产业逐渐成为社会的主导产业。创新是新时代发展的主旋律，是引领中国现代化社会主义强国构建及中华民族伟大复兴远大愿景实现的必要途径，在此时代背景下，企业作为推动企业经济发展及现代化社会主义建设的重要支柱，在时代发展日新月异的今天，创新之目的就是紧跟时代发展的脚步，做到与时俱进的方式来实现长期稳定之发展。由于市场经济发展形势变化无常，企业若要在经济发展中保有主动性，就要从自身角度出发，用创新的方式来加强工作人员管理，大力推动员工创新行为来提高企业核心竞争力，这是目前各行各业在探寻高质量发展路途中，必须经历的创新改革道路。

对此，领导行为是工作情境中影响员工创新能力的最重要因素之一。在工作实践中，通过与一些高科技公司中的高层管理者、包括一些外资和合资企业的创新首席执行官座谈时，其中多位都指出，领导行为是影响员工创新的首要因素，这一点非常符合笔者在进行样本调研时获得的感受。近年来，依托西方学者的研究成果，学术界对魅力型领导、变革型领导、交易型领导、授权型领导等领导力模式展开了大量研究，但基于中国情境下的领导力研究仍然有待完善。

企业要实现突破与创新，最终还需依据企业员工工作职责的落实，依据推动员工个人发展目标的实现来促进企业发展目标的实现。领导风格是组织情境的重要特征之一，领导的思想行为会对下属员工形成潜移默化的影响。另一方面，员工作为企业创新的主体，构成了企业提高竞争力的基石，应高度重视其在企业创新过程中的重大作用。要想在竞争激烈的今天实现多元化发展，积极应对不断变化的经济形势，就一定要作出改变。创新本身是一项具有非常规性、挑战性与高风险性等特点的工作。

西方国家从领导行为的角度研究员工的创新行为已积累了较为丰富的管理理论和实践经验。大多数研究均认为领导对员工的个人成长提供个性化支持、适当加强授权、提供创造性资源、树立企业家精神、鼓励合作等方法对提升员工、团队以及组织的创新能力具有重要的积极影响。特别是通过领导授权模式重塑管理者与员工的关系，从以往的管理者转变为支持者、导师或发起人，从以往的被管理者转变为助理或拥护者，使员工感受到被赋予工作中更充分的权限为组织的



管理者提供了一种新的管理思路。但是我国大多数企业的管理层如何通过完善授权模式来提升员工的创新能力，以领导影响员工的方式来带动员工思想及行为改变的理论研究与管理实践仍然不够丰富。

因此，面对日趋复杂化的外部环境，企业的生存与发展需要激励员工从事创新活动，并充分重视领导者行为的作用，强化领导力对员工的积极影响。授权型领导风格又是通过何种机制、影响路径促进员工的创新行为？这些问题都为本文提供了重要的研究契机。

## 1.2 研究意义

创新是保持企业获得竞争优势的重要路径，越来越多的企业高级管理人员也逐渐认识到激励员工创新的重要性。由此，学术界与企业实务界将更多注意力集中在授权型领导是如何促进员工创新行为的作用机制和影响路径上，本次论文的研究意义可体现在以下两个方面。

### 1.2.1 理论意义

(1) 基于目前在授权型领导的相关研究文献较少，为丰富相关研究理论，并在此基础上提出具备指导性与建设性的建议来引导企业在员工管理方面的创新。相对于西方国家，鉴于不同制度背景下的文化差异，授权型领导在中国管理情境下的有效性还有待进一步检验（王辉，2012）。因此，本文基于中国情境，探讨授权型领导风格对员工创新行为的影响机理，有利于丰富授权型领导相关理论及其在中国情境下的适用性研究。

(2) 深入探究并了解知识共享在授权型领导和员工创新行为间的中介作用。相比以往的研究来说，这一理论观点的提出打破了过往研究中以“自我效能感”、“心理授权”与“工作动机”等认知及心理状态层面的因素作为主要的中介变量。而是通过分析知识共享来明确授权型领导对员工创新行为影响的具体效能与作用，从而对唐贵瑶等学者（2016）呼吁从更多理论视角探讨授权型领导中介机制的做出了回应。

(3) 加强授权型领导对员工创新行为影响的调节效应研究的广度与深度。结合几年来的国内外研究文献资料来看，大部分研究都没有以个体文化价值观的层面来探究授权型领导与员工创新行为的关系。心理集体主义作为个体文化价值观的一个重要维度，已得到学术界的广泛关注。大量学者研究证实心理集体主义在领导风格对员工行为影响的研究中能够作为调节变量发挥作用（王震，2012）。



另一方面，学者唐贵瑶等（2016）也提出对授权型领导的研究应结合我国社会情境，而我国深受集体主义的传统文化影响，因此探究个体的心理集体主义对授权型领导的调节效应显得尤为必要。

### 1.2.2 实践意义

本研究选题从现实意义上对提高企业的创新能力具有一定的启示作用，其对管理实践的价值主要体现在以下几个方面：

（1）论文研究通过了解授权型领导的相关内容特性，并与我国企业发展的实际情况相结合来体现出授权型领导的积极性行为，利于赢得下属的认同与回报，建立积极的上下级关系，激励员工从事创新活动。

（2）本研究的结果有助于企业管理层更加重视员工知识共享行为，依据突显员工知识共享的重要性来为企业员工管理的创新提供依据，为员工知识共享构建良好环境。

（3）研究重点突显出授权型领导在企业员工激励及管理方面的重要性，以此来为员工管理效率及质量水平的提升提供有效途径，为员工激励与管理提出新的思路。要求企业在制定人力资源管理政策上，注重选拔和任命授权型领导，同时加强对管理者的专门化培养。

### 1.3 研究方法

基于研究目的需要，本研究综合应用了定性与定量分析相结合的两大类方法，具体又涉及以下方法：

#### （1）文献研究法

通过查阅、检索和归纳国内外相关文献，总结出适合本文研究的变量概念界定、维度划分及测量方法等问题，并尝试指出已有研究的不足之处，在此基础上搭建适合的理论模型，并提出对应的研究假设。

#### （2）问卷调查法

问卷调查法是本文获取样本数据的主要方法。本研究基于国内外文献中的成熟量表，结合中国企业管理现状构建结构化量表问卷，借鉴的相关量表在以往的研究中都表现出很好的信度和效度。以向受访者发放书面问卷和电子问卷等形式，收集本研究所需要的一手调查数据，为后续的实证分析奠定基础。

#### （3）实证分析法

为了验证搭建的理论模型和相应的研究假设，本文主要运用 SPSS23.0 等数

理统计分析软件对以问卷调查方式所获取的有效一手数据进行一系列统计分析，并通过对样本数据进行描述性统计分析、信度和效度检验以及回归分析等方法对四个核心变量之间的关系进行了有效检验。

## 1.4 研究内容及框架

本文通过梳理国内外代表性研究成果，以社会情境等相关理论为基础，根据结构安排设计，本文内容分为以下几个部分：

第 1 章为绪论。主要阐述选题背景、研究意义、研究内容、研究思路与方法、可能的创新点等基本问题，从管理实践的需要及现有研究的不足出发，确立了本文研究的主题，并且指出了该研究的理论和实践意义。

第 2 章为国内外研究现状综述。本部分通过对国内外相关研究文献进行梳理和归纳。对与选题相关的四大变量进行分类整理归纳，明确其维度划分和测量情况，指出现有研究存在的欠缺或不足。

第 3 章为理论分析与研究假设。结合社会情境理论提出研究假设，以此来明确论文研究的思路，为模型构建奠定基础。

第 4 章为理论模型构建和研究设计。在文献综述的基础上，深入分析 4 个研究变量间的逻辑关系，并据此提出相应的理论模型，同时说明对问卷设计及研究数据的初步处理和分析。

第 5 章分为实证结果分析。主要包括对数据样本的描述性统计分析、相关性检验、信度和效度检验分析、中介作用与调节作用分析等，深入概况实证分析结果。

第 6 章为研究结论，主要是根据实证分析的结果归纳本研究的结论，提出相应地管理建议，指出本研究存在的不足和局限性，最后对未来可能的改进方向提出设想。

本文具体的结构安排可用如下技术路线图（图 1.1）所示：

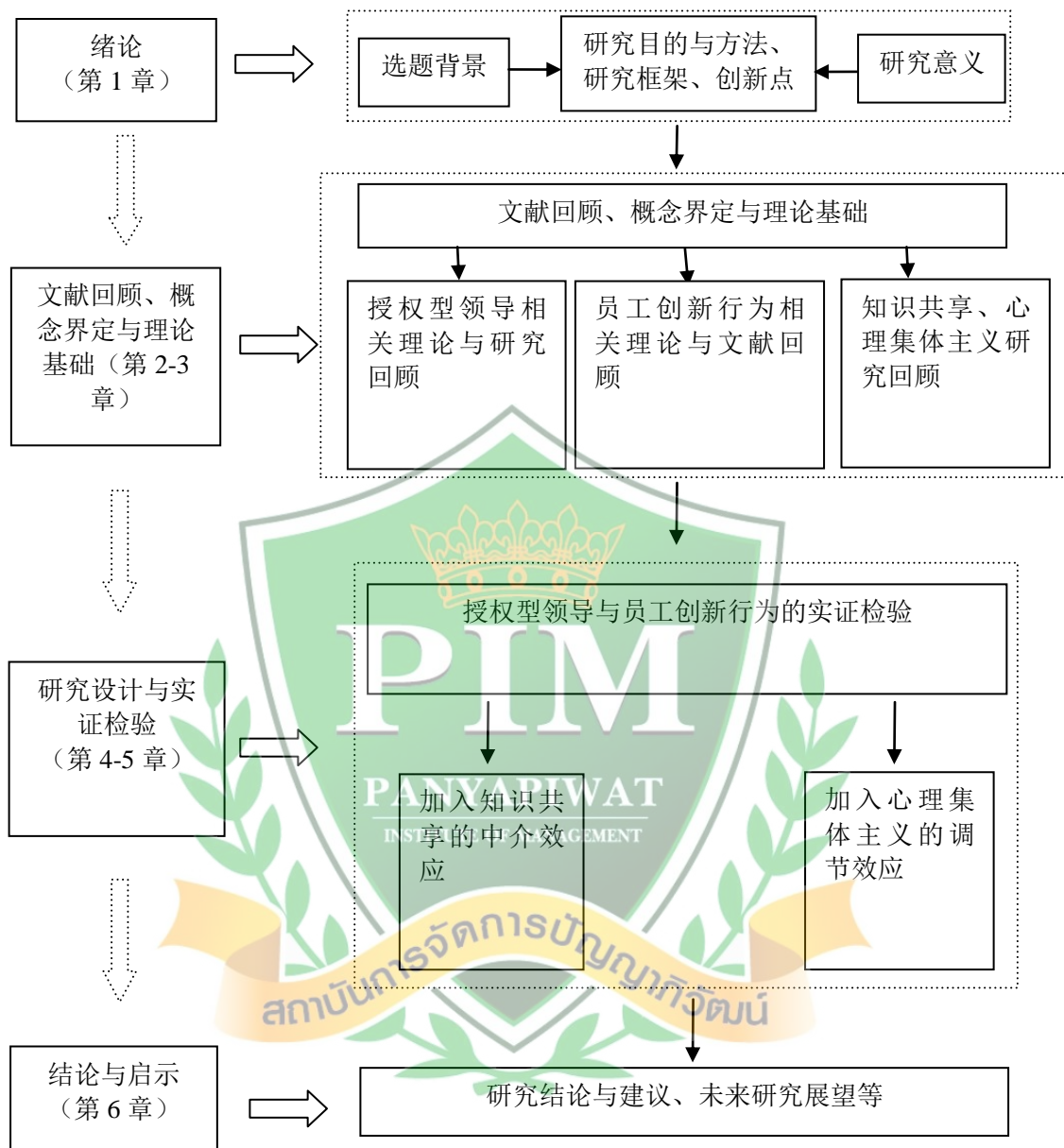


图 1.1 研究框架

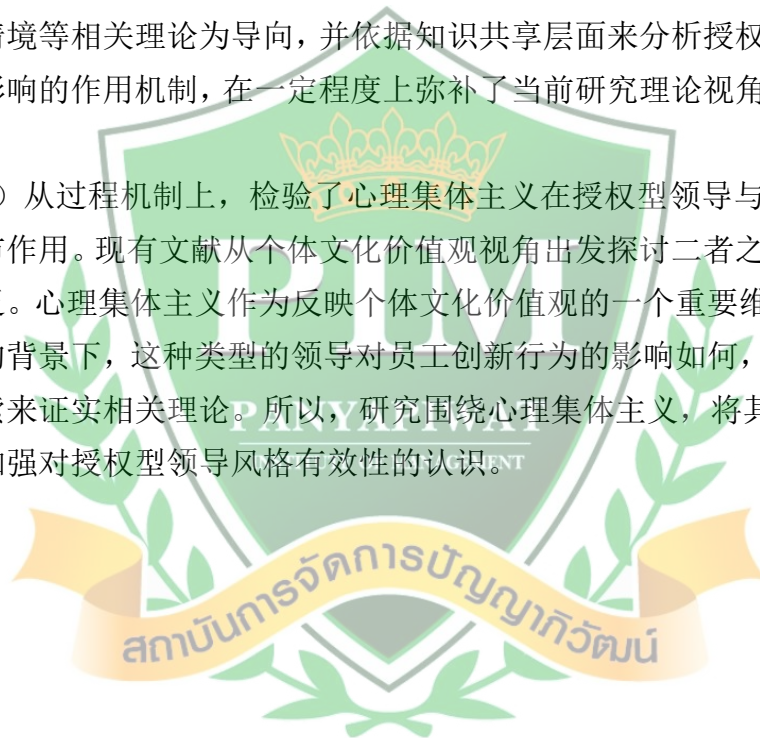
### 1.5 可能的创新点

从整体上，本研究尝试将授权型领导、知识共享、心理集体主义与员工创新行为四个因素进行整合，构建相关理论模型进行分析，该模型的构建具有一定的创新性，具体归纳如下：

（1）从理论构建上，把授权型领导理论引入到员工创新能力的研究上，借鉴社会情境理论，通过构建理论模型，将相关作用机理、影响路径纳入到一个统一的分析框架中，丰富了领导授权模式的相关研究。

（2）从过程机制上，揭示了知识共享在授权型领导与员工创新行为之间的中介作用。现有研究对知识共享的中介作用探讨较少，本文基于中国管理情境，以社会情境等相关理论为导向，并依据知识共享层面来分析授权型领导对员工创新行为影响的作用机制，在一定程度上弥补了当前研究理论视角多样性不足的缺陷。

（3）从过程机制上，检验了心理集体主义在授权型领导与员工创新行为之间的调节作用。现有文献从个体文化价值观视角出发探讨二者之间的调节效应还比较匮乏。心理集体主义作为反映个体文化价值观的一个重要维度，在授权型领导风格的背景下，这种类型的领导对员工创新行为的影响如何，还需论文研究的深入探索来证实相关理论。所以，研究围绕心理集体主义，将其视为调节因素，以此来加强对授权型领导风格有效性的认识。





## 第二章 国内外研究现状综述

本章的主要内容是针对对授权型领导、员工创新行为、知识共享、心理集体主义四大变量进行概念的阐述、维度划分与测量方法的归纳总结。

### 2.1 授权型领导

领导学理论自上世纪 50 年代以来就是管理学领域探讨的重点话题。授权型领导和传统领导的区别就在于其并不以领导特质论为代表，重点内容在于体现领导者独特的个人风格与品质。在企业不断发展的今天，领导理论更加多元化，大部分都以阐述领导的行为为主，由此能够体现出此类理论具备较强的实践性，且逐渐在企业快速发展的时代中占据主流地位，其主要代表了领导者的行为有效性。基于当下经济发展的形势来看，为抓住经济全球化的东风来实现创新与高质量发展，企业管理的方式以扁平化为主，目的在于通过管理成本的减少来加强企业领导与员工工作的协同性，从而形成领导与员工共同承担责任的方式来开展相关工作。领导者通过发挥自身带头作用的方式来与员工共同面对各项工作挑战，以协作的方式来完成相关工作任务，并给予员工一定的权力，使其主观能动性得以发挥。

#### 2.1.1 授权型领导理论的内涵

授权型领导理论最早在 1982 年提出，该理论可分为情境授权和心理授权两种不同的视角。

从前者来看，在情境授权这一视角下，企业中的授权型领导代表了企业管理层赋予的权利；而从后者的视角来看，授权型领导的核心内容在于组织管理的实践情境。Konczak, Stelly 和 Trusty (2000) 两位学者是最早将“授权”作为领导行为来研究，他们将二者结合提出了授权型领导的概念，强调领导者在对员工授权时，还要保障授予员工的权力能够得到实施的一系列管理行为。在授权团队中，授权型领导行为被视为行之有效的领导行为 (Arnold, Arad, Rhoades 和 Drasgow, 2000)。

在研究授权型领导理论中，不能单独的依据分析组织情境视角为主，这会导致研究过于单一，无法从多个层面来体现出授权理论的内容，为改善情境视角的不足，国外学者大多都依据心理视角来对授权理论进行分心，重点内容在于关注员工对授权的心理感觉 (Spreitzer, 1995)。

近年来，部分学者指出只从某一个视角来理解授权型领导行为均较为片面，而应该是将两者完美结合起来理解。Srivastava 等（2006）指出授权型领导包含了两方面的含义：首先是“授权”，其含义在于领导者可基于下属员工一定的权力来对其行为造成影响；其次是“赋能”，领导者需向下属授予一定的权力，通过给予其更多的发展空间，使其在工作中能够通过自我思考的方式来培养工作思维与工作能力。Ahearne 等（2005）在研究中明确表示授权型领导是通过有效授权，使员工在心理上感觉被重视，以此来激发员工的表现欲。

### 2.1.2 授权型领导的划分维度与测量

学者 Konczak 等（2000）认为，虽然授权在企业管理实践是一种流行的管理行为，但学术界对于授权型领导维度测量的研究还有待丰富。由于学者的价值取向不同，在分析授权型领导方面提出的结论观点大有不同。基于已有文献的观点，下表 2.1 对一些代表性观点进行了归纳总结。

表 2.1 授权型领导的维度与量表

| 学者（年份）              | 量表                | 维度  |
|---------------------|-------------------|---|
| Konczak 等（2000）     | 领导授权赋能行为量表        | 授予权力、承担责任、自主决策、信息共享、技能发展指导、对创新绩效的指导       |
| Arnorld 等（2000）     | 授权型领导量表           | 提供信息、以身作则、关心团队互动和参与决策                     |
| Pearce 和 Sims（2002） | 授权领导力量表           | 鼓励自我发展、鼓励独立行为、参与目标设置、鼓励寻找机会、鼓励自我奖赏、鼓励团队合作 |
| Ahearne 等（2005）     | 领导授权行为量表          | 提供有意义的工作、让员工参与决策、展现对高绩效的信心、在官僚约束中提供自主性    |
| 王辉等（2008）           | 中国组织情境下的领导授权行为的量表 | 个人发展支持、过程控制、权力委任、目标和控制、参与决策、工作指导          |

图表来源于作者基于相关文献归纳的基础上整理而得

从现有研究来看，关于授权型领导的量表，在大部分的国内外学术研究中得到了较为广泛的应用。Konczak 等（2000）以个体的角度进行分析，通过制定领导授权赋能行为量表（LEBQ），共设计 17 个题项。在领导授权赋能行为的界定



中，将其分为不同的维度，其中主要涵盖了以下维度：分别是承担责任、授予权力、信息分享、自主决策、创新绩效及技能发展。Arnold 等（2000）依据分析企业领导授权赋能，结合了授权型领导的理论来编制具体的概念框架，并据此设计 39 个题项来探究授权型领导对员工创新行为的影响，涉及的指标内容有指导、提供信息、以身作则及关心组织与参与决策等。Ahearne 等（2005）设计出包含 4 个维度，共计 12 个题项的领导授权行为量表，4 个维度分别为是向员工指明工作意义及要点；为员工树立取得高绩效的信心；为下属员工参与决策提供更多的机会；赋予其一定的工作自主权。其后，Zhang&Bartol（2010）也引用了该维度分法和测量题项。依据上述研究分析来看，使员工“参与决策”、“提供工作自主权”和“关心下属”是多数文献比较一致的维度，这是专家学者们在学术研究中经常用到的分析指标。

### 2.1.3 授权型领导的相关实证研究

#### （一）授权型领导的前因变量

国内的研究只有少数几个学者对哪些因素造就了授权型领导进行了研究，大致可以归纳为两大类：一类是领导个体特征因素，另一类是领导成员相互关系因素。国内研究者张文慧、王辉（2009）指出，目光长远的领导者在日常实践管理工作中更加倾向授权。杨英等（2010）依据分析组织利益与任务绩效，这两类授权风格均会非常消极影响领导授权行为。对于性别是否会影响领导风格时，学术界还没有达成一致观点。Slaughter（2012）研究性别对领导授权行为的影响，发现性别对授权型领导行为的影响不显著。

#### （二）授权型领导的经济后果

##### 1. 个体层面

众多学者对授权型领导对个体层面变量影响方面提出了自己的理论模型。Robert 和 Raubt（2010）通过研究表明，通过对员工心理授权、创新过程投入及内部动机等环节来传导，领导通过授权有助于提升员工的创造力，当然，它会受到领导对创新的鼓励及员工角色认定等有关因素的影响。（Ahearne 等，2005）研究发现：授权型领导对提升员工的满意度和工作绩效非常显著，特别是在经验较少及产业知识较少的员工身上更为明显。

##### 2. 团队层面

目前研究更多的是探讨了团队授权型领导对团队效率、主动行为或团队效率的影响，Kirkman 和 Rosen（1999）提出授权行为能够从客户服务质量、团队生产力、组织承诺四和团队工作满意度四个方面明显影响组织效率。王永丽等

(2009) 在分析授权型领导和企业绩效间的关系中，明确指出授权型领导对企业绩效有显著的正向影响。林晓敏等 (2014) 通过研究发现：在授权型领导和团队绩效之间，交互记忆系统起到调节作用。

### 3.组织层面

Birdi 等 (2008) 以 308 家企业为研究对象，追踪调查这些企业 22 年间的经营绩效表现，依据对每一年企业经营绩效的数据分析发现，大部分企业在领导类型方面，依据授权的方式都促进了自身经营绩效的提升，由此也体现出授权型领导对于企业经济效益提高及推动企业发展具有重要价值和意义。Carmeli 等 (2011) 对 80 家企业的首席执行官和 230 名高层管理团队成员进行研究后发现：首席执行官的授权行为有利于高层管理者行为的整合，最终有利于公司绩效的提升。

## 2.2 员工创新行为

### 2.2.1 创新行为的概念与内涵

在欧美国家，学者对创新的探讨历史悠久，成为管理学、经济学等领域学者关注的焦点，“创新”最早出现于 1921 年美国经济学家熊皮特出版的《经济发展理论》一书，熊皮特认为：创新是企业、组织或者个人为了获取超额利润，将现有的生产要素、生产条件和人力资本通过重新组合成一种新的生产函数，其特点是不连续，但创新行为是任何时候都可以重新组合，它有三个梯度：分别是个人创新、团队创新和组织创新行为。本文主要研究的是员工个体方面的创新行为。

一般来说，企业创新包含了个人、团体和组织三个层面，站在结果角度，只要任何一个层面产生新的有价值的产品或服务都叫创新。站在过程角度，只要这三个层面中的任一个层面付出了创新或创意的行为或行动就叫创新。创新成为了 21 世纪发展的关键词，主要是基于当下越来越竞争的市场环境为导向，在企业发展中，若是不力求改变，继续持有原貌来应对当下的发展形势，就会被时代所淘汰。所以，创新是唯一的有效发展途径。

(1) 持个体视角研究观点的学者认为，可以通过分辨行为倾向、意愿等个人特征来鉴定个人创新行为。Jackson (1976) 依据这一思想理念研究个人创新行为，并表示从个人层面来看，对资源进行改变的行为就可称之为创新行为。

(2) 持行为视角观点的学者认为：行为的表现就是个体创新行为，个体创新行为是一种实践新的生产产品、服务的行为，包括新型的创造过程，它是一种非常有利于组织发展的观点或想法。Farr 和 West (1989) 通过对 85 家企业研究

发现，员工创新行为的产生，多数是由于受到企业环境或是领导的影响而形成，这种行为在于员工个人的改变。

(3) 持过程视角的学者对于个体创新行为的研究，其研究成果丰富且在社会上呼声最高，在该视角中，将个体创新行为认定为创造性结果过程或步骤。Kanter (1988) 在分析个体创新行为中，表示这种行为的产生存在多方面因素，其具体的形成较为复杂，相比于一般性行为来说，其不同点在于创新行为的产生必然存在创新观念与创新思想。

### 2.2.2 创新行为的维度与测量

依据相关研究文献资料来看，不同的专家学者对于创新行为量表的维度有不同的见解，对量表的设计可以分为单维和多维的。下表 2.2 为国内外学者对于创新行为的维度划分。

表 2.2 创新行为的维度划分表

| 维度 | 研究者 (年份)            | 量表        | 维度                  |
|----|---------------------|-----------|---------------------|
| 单维 | Bruce 和 Scott(1994) | 创新行为量表    | 创新行为                |
|    | Janssen(2000)       | 创新行为单维度量表 | 创新行为                |
| 二维 | 黄致凯 (2004)          | 创新行为量表    | 构想产生和构想执行           |
|    | 卢小君和张国梁 (2007)      | 个体创新行为量表  | 创新构想产生与创新构想执行       |
| 三维 | Janssen(2004)       | 员工创新行为量表  | 发展新创意、寻求支持、将创新“产品化” |
|    | Kanter(1998)        | 个体创新行为量表  | 问题识别、想法支持、实现想法      |

图表来源于作者基于相关文献归纳的基础上整理而得



从整体来看，不管是单维度还是多维度的划分，涉及员工创新行为的评价方式主要有客观评价和主观评价两种。员工创新行为的客观评价是收集员工客观的创新行为数据来评价员工创新行为，即员工创新行为的客观测量，它是通过对员工在创造性活动过程中的创新投入或创新成果来评估员工的创新行为，例如以研发投入或者专利数、发明数量来衡量创新行为。然而，由于从员工个体层次衡量研发投入或者专利数、发明熟练等指标，需要一定的研究样本，然而研究者很难获得达到研究需要的样本数据，因而很少采用。员工创新行为的主观评价是指员工自评或团队主管评价员工创新行为，代表性的方法有心理测量法和工作日志分析法。其中，心理测量法是通过被试者填写调查员工创新行为的问卷，或者对被试者进行深度访谈等形式来评价员工创新行为。工作日志评价分析法常用于员工招聘选拔，针对员工创新潜能测量的智力测试法，通过追踪测评员工每天的工作情况记录进行分析，从而评价员工创新活动的投入程度与成效。

员工创新行为的客观评价和主观评价两种方法各有优缺点。主观评价容易受到晕轮效应或投射效应的影响，由于评价结果偏于主观，一般应采取多重评价技术才能提高评估的有效性。

### 2.2.3 创新行为的影响因素

关于创新行为影响因素的分析，主要可以归结为以下四类：一是员工个体特质，二是员工个体心理状态，三是工作特征，四是组织环境（朱苏丽，龙立荣，2009），四类不同水平的变量对员工创新行为存在不同程度的影响。

Scott（1994）分别从员工、领导和团队及企业组织四个不同的角度构建了创新行为系统气氛模型，认为个体主要是依据自身对组织创新氛围的心理认知做出反应。Shalley&Zhou（2004）结合创新行为的优势特性进行分析，并表示内在动机水平的提升会使个体更容易产生创新行为。

其他相关研究发现心理因素也是一大重要的影响因素。Thomas 等（2000）将授权型领导的理论融入到创新行为研究中，探究两者间密切的相关性，发现授权型领导能够促进员工创新行为。李颖等（2009）通过调查国内百余家企业，对374 底层员工进行调查，发现支持性人力资源实践通过自我效能对员工创新行为产生影响，自我效能发挥了中介作用。

## 2.3 知识共享

### 2.3.1 知识共享的内涵界定

现代管理学之父彼得·德鲁克指出，知识作为关键性的支配因素和经济资源，将成为比较优势的唯一重要资源。知识共享是指个人向他人分享自己的信息、主意、建议和经验。组织成员间的知识共享提供了互相学习的机会，反过来也能够提升组织的绩效。

学者们基于不同视角对其内涵提出了见解，主要包括：信息沟通视角、市场交易视角及组织学习视角。

首先，从信息沟通视角来看，知识共享在于信息的分享与沟通，在整个知识共享的体系中，分享者和接收者能够依据信息沟通的方式来实现知识的传递与共享。对此，国内学者闰芬（2002）就曾在研究中表示，在员工之间的信息交流中，涵盖多种内容，其中就包括知识共享，由此也体现出知识共享能够依据信息沟通的方式来实现。Norfadzilah 等（2016）依据知识共享的特性，认为这是一种中将知识、个人经验进行分享的行为，所分享的相关知识本身就以信息的形式存在，所以就能通过信息沟通的方式来体现出知识共享的作用。

其次，依据市场交易来看，在此视角下是将知识作为一种“商品”，以市场为导向并通过交易的方式来进行知识共享，这是一种独特的交易行为，交易双方存在经济利益。应力（2001）在学术研究中表示知识共享能够以市场交易的方式来实现有效共享，这样才能使相关人员获取更加丰富与准确的知识内容。Connelly（2003）在经济资源类型的分析中，表示知识可作为特殊的经济资源，其经济往来的形式就是以市场交易为基准，根据供需双方的实际需求，通过交易的方式来实现知识共享。

最后，依据组织学习的角度来看，知识的存在形式不再是“商品”，而是指在某一团体中，团体人员之间的互相交流与学习而产生的行为，通过相互学习的方式来分享自身所掌握的知识，这也属于知识共享。

### 2.3.2 知识共享的基本维度及测量

国内外学者在知识共享的测量维度上提出了不同的见解，主要将知识共享划分为单维度或双维度两方面。

首先，从单维度的层面来看，该维度将知识共享量表划分为知识共享行为和知识共享态度两种量表。第一种量表的制定是依据计划行为理论为主，通过设计 6 个题项来体现知识共享行为的相关内容，其作用在于能够体现出个体在知识共享行为方面的实际频率与程度。而第二种量表则是出于员工感知的角度进行编制，同样设计 6 个题项，通过对个体知识共享态度的测试来了解其相关行为的产生因素。

其次，在双维度方面，相比于前一种维度来说，该维度的知识共享量表在内容方面更加丰富，且在学术研究中应用较为广泛，多个学者都是依据双维度为基准来建立范围更广的知识共享量表度，依据 5 个题项设计来从显性和隐形两种不同的角度区分知识共享的具体内容。

对于知识共享的测量主要借鉴了 Bock 等（2005）构建的知识共享量表，该量表共包含 5 个题项，有着较好的信度和效度，并且被广泛应用。国内学者如李文元等（2018）的研究结果表明该量表在中国文化情境下是有效的。

### 2.3.3 影响知识共享的关键因素

查阅相关文献发现：影响知识共享主要有个体、组织两个因素。

个体层面，影响因素主要涉及信任、心理、态度、期望及情感承诺等（Alkurdi, 2017）。关于个人动机方面，Lin 等（2009）研究发现个人内外动机均会对知识共享产生一定的影响。关于个人心理方面，涉及到三个因素：分别是心理安全感、自我效能感、信任，Wang 等（2016）结合社会认知的相关内容，指出员工自我效能感会对个体知识共享造成影响。曹科岩（2015）通过研究 65 家企业的知识共享情况，从中发现个体之间的态度与彼此间的信任极为重要，只有在足够信任的情况下，才能增强团队心理安全感，从而产生团队性知识共享行为。

组织层面，学者们对组织文化、氛围及领导风格等因素开展了相关研究。Vera-Munoz 等（2006）通过分析员工各类创新行为，在知识共享行为分析中表示，企业文化及工作氛围会对员工知识共享行为的产生积极影响；倪国栋等（2015）在研究中同样指出了企业文化对员工发展的重要性，且指出在员工发展过程中，尊重、交流及公平等因素极为重要；廖冰等（2015）通过融入社会交换理念，指出在融洽的人际关系下能够增强员工之间的交流，在交流中会分享更多的知识内容和有效信息。梁祺等（2016）在探究员工知识共享行为产生方面，从领导对员工影响的角度指出，在知识共享行为的产生中，员工不具备主动性，而是需要通过领导的引导，以调动员工的方式来促进其知识共享行为。此外，从共享型领导（周星，2018）、变革型领导（文桥甜，2019）、家长式领导（吴磊，2016）风格视角也得出了相关的证据。

### 2.3.4 知识共享的结果变量

在企业创新视角方面，知识共享是促进员工创新、团队创新、组织创新的重要活动。Jada 等（2019）认为知识共享能够促进员工的创新行为。杨相玉等（2016）结合企业不同管理阶层的知识共享行，并依据企业自身创新力为导向来探究知识



共享的结果变量，从中发现在不同层级与同层级中，知识共享行为的产生能够推动团队创新力的提升。

#### 2.4.1 心理集体主义的内涵界定

关于集体主义的研究，最早起源于国外学者 Hofstede (1980) 在跨文化分析中指出了个体与集体主义属于连续统一体的对立极端，这种主义的含义在于零散的社会结构，内容是以重点突出对个体目标关心为主，而集体主义的含义在于表达紧密的社会结构，以此来凸显对群体成员和目标的关心。

Triandis (1985) 对个体主义与集体主义进行了拓展研究，其基于前人研究的结论为基础，并依据相同文化环境为导向，从中来指出在同样的环境中，个体文化倾向会存在一定的差异，而个体与集体主义就是多层次的构念。该学者将集体主义看作个体差异进行分析，发现个体的集体主义属于集体主义倾向。但这一理论在提出后，并未获得专家学者的认可，Hui 等 (1988) 则是通过考虑到集体主义倾向和国家层面集体主义之间存在的交叉性，表示两者在概念定义方面容易混淆，则在研究中以心理集体主义来更换集体主义倾向的，表示这种主义能够依据最小生存单位为集体，而非个人信念为准对态度与行为。Ng (2016) 基于心理集体主义的具体含义，探究了这种主义在个体行为方面的关系与作用，体现其在集体中工作的倾向性，并支持集体目标、接受社会规范的监督。

#### 2.4.2 心理集体主义的基本维度及测量

在运用心理集体主义的理论来探究创新行为时，还需明确心理集体主义的基本维度和测量的有关事项。对此，Hofstede (1980) 依据分不同国家在文化方面的差异，以构建文化框架的方式来指出一些处于同一国家或同一团队中，成员文化价值取向各有不同。基于该理念的提出，国内学者袁凌等 (2017)，在测量心理集体主义时，依据个人行为为导向，基于自我效能感对个体创新行为的影响来设计了心理集体主义测量量表。

除此之外，还有学者在研究中结合了多种因素来研判心理集体主义，Hui (1988) 在研究中，就结合了多个维度，具体融入了个体行为对他人的影响；个体行为是否愿意进行资源的共享；个体行为产生与社会影响关系；个体是否愿意展示自我；个体是否愿意分享成果等，依据这些维度来构建心理集体主义的基本维度及测量表。Wanger 等 (1995) 关于心理集体主义基本维度及测量具体事项的界定，该学者有不同的看法，其表示应当根据个体自身的特性来编制测量表，具体还需依据个体的独立性、竞争意识及对个人目标和集体目标认识等维度来进

行量表的编制。

### 2.4.3 心理集体主义的相关研究

基于文献分析,可以发现关于心理集体主义的研究内容大致是以归纳为不同的变量来进行分析。其中常见的就是以心理集体主义为自变量来分析该变量和相关结果的关系以及视作心理集体主义作为调节变量来分析其在影响个体行为方面的调节作用。其中,要明确具体的结果变量,主要涵盖了绩效、行为、自我效能感与知识共享等。国外学者 Dierdorff 等(2011)依据选取不同类型的企业来进行员工个体调查,通过分析员工心理集体主义的影响,发现其与员工个人绩效密切相关,通过多层线性回归分析发现心理集体主义通过组织认同正向影响员工的工作幸福度。

大量研究表明,心理集体主义是重要的调节变量,其通过变量的调节来对个体创新行为产生积极性影响。Liu 等(2013)为体现出心理集体主义的调节效能,通过探究该主义的关系,从中发现领导与组织认同的关系为调节变量。杨齐(2016)以知识共享作为切入点来分析其与心理集体主义之间的关系,体现出两者为正向显著相关。袁凌等(2017)基于犬儒主义的思想来进行心理集体主义的拓展研究,从中提出员工的心理需要负向影响员工犬儒主义,心理集体主义在其中起强化作用。Wang(2017)选取70个团队进行针对性案例分析,根据收集的395个样本数据得出以下结论:可以通过心理集体主义调节伦理型领导风格和互动公平之间的关系,当领导心理集体主义水平高时,对互动公平的影响作用越强。

## 2.5 国内外研究现状评述

基于对国内外文献的分析,可以发现领导风格与方式会影响员工行为,而对于授权型领导类型来说,为具体了解此类领导的实际效能与作用,关于其对员工创新行为影响的研究已成为学术性探讨的热议话题,积累了丰富的成果,但仍然存在一定的局限,主要表现在:(1)对授权型领导风格与员工创新行为研究理论较少,相关成果与结论形式较为单一,还需进一步完善与丰富;(2)相关研究并未重点体现出授权型领导与员工创新行为之间的关系,难以实现对相关内容更加深入的探讨,无法拓展研究内容的深度与广度。

员工创新行为与授权型领导之间的作用机制到底有哪些、是否存在着差异,是否还有新的解释机制,这是本研究尝试探索的问题。员工创新行为的产生并不是单一之过程,它会受到领导者的影响,还会随员工的人格特质发生变化。在探

讨领导方式对员工行为影响时，知识共享常作为中介变量，心里集体主义往往是重要的调节因素。但二者在领导授权与员工创新中是否发挥作用，具体作用的方向又如何，尚没有明确的结论，将两大因素结合起来的研究也相对匮乏，这也为本文的研究提供了有利的契机。



## 第三章 理论分析与研究假设

### 3.1 理论基础

在上世纪 90 年代末期，国外学术性研究机构在探究领导理论方面，依据社会情境理论提出：在企业人员的管理中，一定要根据实际情景为基准，重点关注环境氛围对员工个体的影响，以良好环境的构建来促进员工创新行为的产生。在社会情境理论中，明确指出了员工个体会受到企业文化与环境氛围的影响，属于对员工创新行为影响的主要因素。

该理论指出：在良好社会情境环境下，个体对组织环境的反应会受到企业文化的影响。个体根据所处的环境调节自己的行为，调节的目的就是能够使自身行为与当下情境相符合。对此，从授权型领导的角度来看，其能够以授予员工权力的方式，通过组织员工参与到决策部署中来构建良好的知识共享文化氛围，从而依据氛围的影响来促进员工产生一系列创新行为，以实现对其行为的有效调节。

### 3.2 研究假设

#### 3.2.1 授权型领导与员工创新行为的关系

大量文献表明，领导授权能够有效地强化下属员工的心理授权感知，即下属内在的、持续的工作动力。管理者让下属负责自己的工作，让员工学会如何自律的处理好工作中的问题，基层员工拥有了一定的决策权。根据领导—下属交换理论，领导根据员工的个性放宽他们的工作权限有助于刺激员工内在的、持续的工作动力。管理者在赋予下属权力的同时，树立明确的目标、权限、责任和给予必要的指导。这样的授权模式对于企业组织而言是一种有生命力的领导模式。使员工像关心自己的事情一样把精力和热情投入到工作中。授权式领导也是一种自律型的领导模式。它充分赋予部下权限，使员工能够自主、有效地按照自身意愿开展工作。因此，管理者通过授权赋予员工权力，使员工明确自身工作的意义，员工感受到通过自己的努力可以给企业带来积极的变化，进一步增强了自身的信心和自我效能感，以此来调动员工积极行为的产生。

授权型领导致力于增强员工的自主工作能力及自主决策权，通过与员工分享权力，提高他们自主性与责任感（Lorinkova, 2013）。通过鼓励员工自主工作，



员工可以通过发起任务、承担责任并协调活动来实现更高的组织目标（Sims, 2009）。Amundsen 等（2014）表示授权型领导对员工创新行为的影响可看做是对员工激励的一种方式方法，根据赋予员工权利的方式，让其在自主工作中来发现自身不足，从而能够使其参与到更多的工作决策中，这对于员工心理状态的改变来说，意义重大，其在心中能够感受到自己被领导重视，从而也就对相关工作的开展更加重视，且乐于去不断的表现自己，在实践工作中来进行学习，以求实现自我提升，在这样的环境下，能够使下属员工长期保有较高的工作热情，以认真负责的工作态度来完成各项工作任务，以此促进员工创新行为产生。

为使本次研究更具实质性，本文将先提出相关研究假设，以此为后续研究工作提供依据。首先，将基于社会情境理论，依据环境氛围对员工个体行为的影响来进行探究。在授权型领导层面，对于员工的影响主要是因权利的赋予而产生，根据权利的分化，使员工能够掌握部分权力来为其工作的开展提供更多的便利，使其获得更多有利于开展创新工作的资源（孙圣兰，2016）。同时，在这样的情境下，依据改变员工心理状态，使其意识到领导对自己的重视，从而激发其工作的主动性与积极性，能够让员工充分意识到自身职责所在，在权利赋予的同时，也能让员工感受到一种伟大的使命感，通过委以重任的方式来使员工在心理上认真落实各项工作，履行相关工作职责而下定决心。使员工在备受支持的环境氛围下产生更多的创新行为。因此提出研究假设  $H_1$ 。

$H_1$ : 授权型领导对员工创新行为具有显著正向影响。

### 3.2.2 知识共享的中介作用

知识共享作为企业各部门员工间信息交流与资源共享的主要方式（唐贵瑶，2016），通过促进员工产生知识共享的行为，能够为企业绩效的提升提供保障（周星，2018）。但基于实践来看，在企业中，大部分员工都不愿进行知识共享（刘明霞，2019），这是由于其所掌握的知识是自己工作开展的必备学识，这些是支持自己在工作中不断提升以及完成各项工作任务的基本条件，若是与他人进行分享，就会导致自身优势丧失，尤其是在当下激烈的人才竞争环境中，越来越多的员工不愿与他人进行工作经验的交流。对此，要想体现出知识共享的中介作用，就需要授权型领导来帮助员工消除员工对知识共享的消极情绪与忧虑（Kim, 2015）。

相比于其他类型的领导来说，授权型领导更加关注员工的心理状况与实际工



作情况，且愿意主动去和员工进行思想上的沟通，也愿意听取他们的建议，通过加强交流的方式来了解相关问题，从而不断鼓励他们合作解决问题，在此类领导的带领下，能够增进领导和员工间的关系，也能促进员工间合作交流的深化，从而加强团队意识的构建，以此来形成良好的团队合力，构建出和谐融洽的共事氛围，将合作共赢、互帮互助的思想理念深入贯彻到员工的工作思想中，以此来形成知识共享行为。另外，还可结合社会情境理论，基于环境对员工行为的影响，关于员工创新行为的产生，授权型领导影响的方式不仅在于其知识的引导，还能通过在良好的团队情境下，从其他团队成员中学到一些新知识，当授权型领导者积极的分享知识时，员工很可能会模仿领导该行为，这样就能有效促进员工知识共享的积极性。所以，研究提出假设 H<sub>2</sub>。

**H<sub>2</sub>：**授权型领导对知识共享具有显著正向影响。

在创新行为的实施过程中，始终离不开知识，知识作为创新的重要源泉，两者间有着密不可分的关系。知识共享行为的产生有助于加快知识在组织间的流动，以此来加大整个组织的知识容量。所以，对于员工创新行为来说，在知识共享的影响下，能够帮助员工形成创新行为，并依据加强员工沟通交流的方式来促进团结合作工作环境的构建（Chen, 2018）。只有在互帮互助的工作氛围下，才能加强团队凝聚力与向心力，依据形成合力的方式来推动团队创新发展，提升整个团队的工作能力与创新能力，进而能够使每一名员工在团队创新发展中实现自己个人发展的目标。研究提出假设 H<sub>3</sub>。

**H<sub>3</sub>：**知识共享对员工创新行为具有显著正向影响。

关于知识共享中介作用的发挥，主要是依据授权型领导对员工的影响而产生。在授权型领导的带领下，能够增强员工团队合作意识，引导其参与团队交流与合作，培养员工养成愿意同他人分享的工作习惯，以促进员工知识共享行为产生。由于受到授权型领导的影响，员工在知识共享行为的产生下，还能使自身知识体系更加完善，以此来为其创新行为提供保障。在社会情境理论中，关于个体行为产生的界定，是受到团结合作的组织氛围所影响，在良好的团队环境下，能够使员工个人目标逐渐与团队发展目标达成一致，以团队发展的方式来促进个体行为的调节。所以，基于互帮互助、共同发展的良好氛围来看，其有助于员工知识共享行为的产生，并基于合作交流的共享文化为导向来为员工间构建紧密合作的“战友”关系提供依据，根据改变传统知识壁垒和思维模式来使员工形成更多的创新性思想与行为。研究提出假设 H<sub>4</sub>。

**H<sub>4</sub>：**知识共享在授权型领导与员工创新行为间存有中介作用。

### 3.2.3 心理集体主义的调节作用

具备心理集体主义观的员工会非常重视与他人之间的人际关系，他们乐于关注同事。授权型领导强调合作精神，并积极的帮助员工，营造相互帮助的团队环境，授权型领导能够以赋予员工权力的方式来营造相互帮助的组织氛围。因此，具备高心理集体主义的组织成员的价值观同授权型领导者的价值观更匹配，这类成员更愿意接受领导的观点和建议，朝着领导者的期望发展（王震，2012）。另一方面，这类成员更加重视组织目标，他们的一言一行更加会受到公司的制度及自身肩上责任的影响。授权型领导通过让这类员工明确工作职责、与其他员工分享知识的重要性，进而鼓励这类的员工表现出更多的有利于组织发展的行为（王艳子，2019）。这样对员工知识共享行为的产生具有积极影响，为了维护组织集体利益及和睦的人际关系，持有高心理集体主义的成员更愿意与同事分享自身宝贵的实践经验与知识技能，使他们的知识共享水平更高。由此，本研究进一步提出研究假设 H<sub>5</sub>。

H<sub>5</sub>: 心理集体主义调节授权型领导对知识共享的关系。



## 第四章 理论模型和研究设计

### 4.1 研究模型

本文对现有文献进行梳理、分析和探讨了员工感知的授权型领导有可能给其员工创新行为带来的影响，同时引入知识共享做中介变量和心理集体主义做调节变量，具体研究模型构建如下图 4-1：

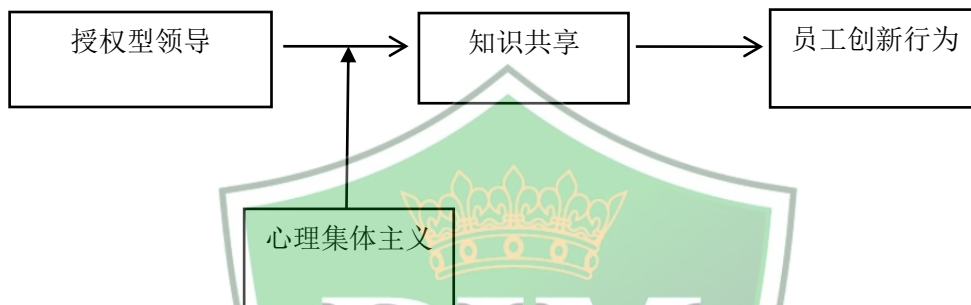


图 4.1 授权型领导与员工创新行为的关系模型

### 4.2 问卷设计

本文主要是通过问卷调查获取相关研究数据，按以下步骤进行问卷的设计和量表选择：（1）整理有关文献，筛选适合本文研究的量表；（2）编制问卷，设计对应的题项；（3）发放问卷调查，并归纳、整理数据。

问卷设计共分为五个部分：分别是员工基本信息、授权型领导量表、知识共享量表、心理集体主义量表以及员工创新行为量表。量表的计分方式与大多数文献的处理一致，采用了李克特经典的 5 点计分法。

### 4.3 数据收集

本次调查主要依托问卷卷星平台来进行问卷的发放与回收，问卷从 1 月份发放到 4 月份回收共经历 3 个月，问卷实行匿名填写。调查对象是武汉市部分高新技术行业中各个层级员工，其中企业基层员工和基层管理人员是主要调查对象，这两类人在企业中占比较大，所以在调查中占比也较大，对他们实施调查可以较全面的了解上级领导的管理风格，从而保障了对授权型领导风格对员工创新行为影响的判断的准确性，提高数据的信度和效度。

本次调查以问卷星电子问卷调查为主，纸质问卷为辅，共计发放 300 份，其中有效问卷共 264 份，有效回收率高达 88%。为了最大程度减小对问卷数据的准确性。在问卷回收的过程中出现以下情况则被视为无效问卷：（1）空缺选项太多；（2）答题有明显的规律性；（3）答题连续重复率较高；（4）超过半数选题答题为“不确定”。

#### 4.4 控制变量的选择

为排除无关变量对实证结论的影响，提高回归分析结论的可靠性，结合以往文献的研究结论，本文选择性别、年龄、教育水平、婚姻状况等员工个体特征因素作为控制变量，与大多数文献的处理方式基本一致。





## 第五章 实证结果分析

### 5.1 样本描述性分析

本文对样本特征的描述性统计如下表 5.1 所示。可以发现，此次被调查的男性员工占比 58.3%，女性员工占 41.7%；从被调查人员的年龄上看，在 20-30 岁的占比 43.6%，在 31-40 岁的占比 44.7%，从被调查者的受教育程度来看，本科以上学历的占比 66.3%；从被调查者是否结婚来看，未婚占 55.7%，已婚占 44.3%。

表 5.1 样本结构分析表

| 变量   | 变量分类    | 人数  | 百分比   |
|------|---------|-----|-------|
| 性别   | 男       | 154 | 58.3% |
|      | 女       | 110 | 41.7% |
| 年龄   | 20 岁以下  | 2   | 0.7%  |
|      | 20-30 岁 | 115 | 43.6% |
|      | 31-40 岁 | 118 | 44.7% |
|      | 41-50 岁 | 21  | 8%    |
|      | 50 岁以上  | 8   | 3%    |
| 教育水平 | 大专      | 54  | 20.5% |
|      | 本科      | 107 | 40.5% |
|      | 硕士      | 62  | 23.5% |
|      | 博士      | 6   | 2.3%  |
| 婚姻状况 | 未婚      | 147 | 55.7% |
|      | 已婚      | 117 | 44.3% |

注：数据来源于调查问卷数据整理

### 5.2 信度和效度检验

本文授权型领导量表有 10 个题项，知识共享量表有 5 个题项，心理集体主义量表有 8 个题项，员工创新行为量表有 6 个题项。在检验理论假设前，首先运

用 SPSS23.0 进行探索性因子分析。根据一般统计规律，当 Cronbach's  $\alpha$  值大于 0.7 时，则表明量表具备较高信度。同时，本文使用 AMOS24.0 软件进行验证性因子分析来测量量表的整体效度。

### 5.2.1 授权型领导量表信度、效度分析

在数据分析之前，本文首先完成对问卷量表的信度、效度分析。只有明确了相关量表的信度和效度，才能体现出本次量表设计及问卷调查分析的效能与作用，才能让研究结果更加准确，能够提出具备一定理论意义和现实意义的结论。对此，主要通过引用 SPSS23.0 软件来探究授权型领导量表 Cronbach's  $\alpha$  值，具体可见下表 5.2:

表 5.2 授权型领导量表的信度分析

| 变量    | Cronbach's $\alpha$ | 项数 |
|-------|---------------------|----|
| 授权型领导 | 0.924               | 10 |

数据来源于 SPSS23.0

从表 5.2 可知，授权型领导量表的 Cronbach's  $\alpha$  值达到 0.924，大于 0.7，可以判定该量表具有良好的信度。

采用 AMOS24.0 对授权型领导量表的效度进行验证，结果见下表 5.3 所示:

表 5.3 授权型领导量表的验证性因子分析结果

| Model         | CMIN/DF | CFI   | NFI   | IFI   | TLI   | RMSEA |
|---------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 1.658   | 0.985 | 0.973 | 0.984 | 0.980 | 0.061 |
| 评价标准          | <3      | >0.9  | >0.9  | >0.9  | >0.9  | <0.08 |

数据来源于 AMOS24.0

从表 5.3 得知，授权型领导量表的 CMIN/DF 为 1.658，小于 3；CFI、TLI、IFI、NFI 这些值大于 0.9，RMSEA 值 0.061，小于 0.08，表明授权型领导量表设计具有较高的效度。

### 5.2.2 知识共享量表信度、效度分析

知识共享量表共计 5 个题项，为得到知识共享量表的 Cronbach's  $\alpha$  值，采用 SPSS23.0 软件进行分析，其结果见表 5.4:

表 5.4 知识共享量表的信度分析

| 变量   | Cronbach's $\alpha$ | 项数 |
|------|---------------------|----|
| 知识共享 | 0.746               | 5  |

数据来源于 SPSS23.0

由表 5.4 可知，知识共享量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.746，大于 0.7，可判定该量表具有较好的信度。

采用 AMOS24.0 软件对知识共享量表的效度进行验证，结果见下表 5.5 所示:

表 5.5 知识共享量表的验证性因子分析结果

| Model         | CMIN/DF | CFI   | NFI   | IFI   | TLI   | RMSEA |
|---------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 1.425   | 0.971 | 0.963 | 0.974 | 0.968 | 0.046 |
| 评价标准          | <3      | >0.9  | >0.9  | >0.9  | >0.9  | <0.08 |

数据来源于 AMOS24.0 软件

根据表 5.5 的结果，知识共享量表的 CMIN/DF 值为 1.425，比 3 小；CFI、TLI、IFI、NFI 这些值均大于 0.9，RMSEA 值 0.061，比 0.08 小，表明授权型领导量表设计具有较高的效度。

### 5.2.3 心理集体主义量表信度、效度分析

心理集体主义量表共计 8 个题项，为得到知识共享量表的 Cronbach's  $\alpha$  值，采用 SPSS23.0 软件进行分析，如下表 5.6 所示:

表 5.6 心理集体主义量表的信度分析

| 变量     | Cronbach's $\alpha$ | 项数 |
|--------|---------------------|----|
| 心理集体主义 | 0.893               | 8  |

数据来源于 SPSS23.0

由表 5.6 可知，心理集体主义量表的 Cronbach's  $\alpha$  值达到 0.893，比 0.7 大，可以判定该量表具有较好的信度。

采用 AMOS24.0 软件对心理集体主义量表的效度进行验证，结果见下表 5.7 所示：

表 5.7 心理集体主义的验证性因子分析结果

| Model         | CMIN/DF | CFI   | NFI   | IFI   | TLI   | RMSEA |
|---------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 2.274   | 0.960 | 0.956 | 0.972 | 0.961 | 0.066 |
| 评价标准          | <3      | >0.9  | >0.9  | >0.9  | >0.9  | <0.08 |

数据来源于 AMOS24.0 软件

根据表 5.7 的结果，心理集体主义量表的 CMIN/DF 值为 2.274，比 3 大；CFI、TLI、IFI、NFI 这些值均大于 0.9，RMSEA 值为 0.066，比 0.08 大，表明心理集体主义量表设计具有较高的效度。

#### 5.2.4 员工创新行为量表信度、效度分析

员工创新行为量表共计 6 个题项，运用 SPSS23.0 软件进行分析得到知识共享量表的 Cronbach's  $\alpha$  值，如下表 5.8 所示：

表 5.8 员工创新行为量表的信度分析

| 变量     | Cronbach's $\alpha$ | 项数 |
|--------|---------------------|----|
| 员工创新行为 | 0.757               | 6  |

数据来源于 SPSS23.0



由表 5.8 可知，员工创新行为量表的 Cronbach's  $\alpha$  值达到 0.757，大于 0.7，可判定该量表具有较好的信度。

采用 AMOS24.0 软件对员工创新行为量表的效度进行验证，结果见下表 5.9 所示：

表 5.9 员工创新行为量表的验证性因子分析结果

| Model         | CMIN/DF | CFI   | NFI   | IFI   | TLI   | RMSEA |
|---------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 1.480   | 0.974 | 0.950 | 0.974 | 0.964 | 0.042 |
| 评价标准          | <3      | >0.9  | >0.9  | >0.9  | >0.9  | <0.08 |

数据来源于 AMOS24.0 软件

根据表 5.9 的结果，员工创新行为量表的 CMIN/DF 值为 1.480，比 3 小；CFI、TLI、IFI、NFI 这些值均大于 0.9，RMSEA 值为 0.042，比 0.08 小，表明员工创新行为量表设计具有较高的效度。

综合以上分析，根据计量经济学专门的检验方法，可以验证授权型领导、知识共享、心理集体主义、员工创新行为四大关键变量对应的量表设计均具备较好地信度和效度，为后续的回归分析奠定了可靠的基础。

### 5.3 多元回归分析

#### 5.3.1 授权型领导与员工创新行为的关系检验

本文采用层次回归法进行分析，第一步，将相关控制变量纳入回归方程；第二步，将授权型领导即主效应变量加入到回归方程，相关结果见表 5.10。

表 5.10 授权型领导对员工创新行为的分步回归模型检验结果

| 变量   | 员工创新行为 Model1 | 员工创新行为 Model2 | 员工创新行为 Model3 | 员工创新行为 Model4 |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 性别   | 0.075         | 0.073         | 0.074         | 0.073         |
| 年龄   | -0.034        | 0.022         | 0.012         | 0.029         |
| 教育水平 | 0.000         | -0.023        | -0.034        | -0.034        |

续表 5.10 授权型领导对员工创新行为的分步回归模型检验结果

|                        |        |           |          |          |
|------------------------|--------|-----------|----------|----------|
| 婚姻状况                   | -0.089 | -0.067    | -0.092   | -0.073   |
| 授权型领导                  |        | 0.367***  |          | 0.310*** |
| 知识共享                   |        |           | 0.635*** | 0.395*** |
| 拟合优度 R <sup>2</sup>    | 0.024  | 0.362     | 0.237    | 0.41     |
| 调整后拟合优度 R <sup>2</sup> | 0.015  | 0.348     | 0.218    | 0.396    |
| F 值                    | 1.428  | 120.38*** | 60.47*** | 75.84*** |

注：\*\*\*、\*\*、\*分别代表 1%、5%、10%的显著性水平（双尾）  
数据来源于 SPSS23.0

根据多重共线性检验结果来看，各个模型的容忍度 >0.1 且接近 1，VIF 值 < 10，说明模型中的变量基本未出现多重共线性问题。结合表 5.10 中的 Model (2)，它是授权型领导和员工创新行在层次回归分析中的结果，R<sup>2</sup>=0.362，F 值达到 1% 的显著水平，说明模型拟合度较好，回归系数值为 0.256（对应的 P 值 <0.001），在 1% 的统计意义上显著，由此可知授权型领导与员工创新行为关系为显著正相关，假设 H<sub>1</sub> 得到验证。

### 5.3.2 授权型领导与知识共享关系的检验

在分析授权型领导和知识共享的关系时，要以授权型领导为解释变量，而知识共享作为被解释变量，首先将控制变量纳入回归方程，然后将授权型领导自变量纳入到方程中，具体见表 5.11。

表 5.11 授权型领导对知识共享的分步回归模型检验结果

| 变量   | 知识共享 Model5 | 知识共享 Model6 | 知识共享 Model7 | 知识共享 Model8 |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 性别   | 0.013       | 0.012       | -0.031      | 0.073       |
| 年龄   | -0.057      | -0.036      | -0.034      | 0.029       |
| 教育水平 | 0.055*      | 0.048       | 0.037       | -0.034      |
| 婚姻状况 | 0.016       | 0.030       | 0.012       | -0.073      |

续表 5.11 授权型领导对知识共享的分步回归模型检验结果

|                        |       |          |          |          |
|------------------------|-------|----------|----------|----------|
| 授权型领导                  |       | 0.276*** | 0.320**  | 0.310*** |
| 心理集体主义                 |       |          | 0.195*** | 0.216*** |
| 授权型领导*<br>心理集体主义       |       |          |          | 0.120*** |
| 拟合优度 R <sup>2</sup>    | 0.034 | 0.310    | 0.438    | 0.486    |
| 调整后拟合优度 R <sup>2</sup> | 0.015 | 0.212    | 0.407    | 0.465    |
| F 值                    | 1.538 | 54.24*** | 50.98**  | 22.83*** |

注：\*\*\*、\*\*、\*分别代表 1%、5%、10%的显著性水平（双尾）  
数据来源于 SPSS23.0

根据表 5.11，模型（5）中各控制变量对知识共享的影响不显著，当模型 Model（6）加入授权型领导之后，R<sup>2</sup>的解释力度提升至 0.310，F 值为 54.24 达到统计显著性水平（P 值<0.001），表明模型 Model（6）的回归效果较好，授权型领导的回归系数 0.276 在 P 值<0.001 下显著为正，说明当授权型领导纳入到回归模型时，知识共享水平获得进一步提升，故假设 H<sub>2</sub> 成立。

### 5.3.3 知识共享与员工创新行为关系的检验

本部分将知识共享作为解释变量，员工创新行为则为被解释变量，通过应用层次回归分析法来探究知识共享对员工创新行为产生的影响，在模型中加入控制变量，结果见表 5.10 中的 Model（3）。

在模型 Model（3）中，R<sup>2</sup>解释力度为 0.237，F=60.47 整体为显著性水平（P<0.001），从中体现出模型 Model（3）具备良好的回归效果，系数 0.635 在（P<0.001）下显著为正，从中可得出知识共享对于员工创新行为的产生能够有效促进作用，则假设 H<sub>3</sub> 成立。

### 5.3.4 知识共享的中介效应检验

一般的中介效应检验，采用的方法是国外学者 Baron（1986）在研究中提出 3 步骤或 Sobel 检验法。但在知识共享的中介效应检验方面，还需结合其相关变量因素为主，依据变量的设置来进行检验，要使自变量和因变量的关系呈现出显著相关，以此来体现授权型领导和员工创新行为之间紧密的关系；而自变量与中介变量的关系同样需呈现为显著相关，并通过把中介变量融入到检验自变量对因

变量的影响回归模型中，依据模型分析的方式来探究各变量是否仍存有显著作用，当因变量变异解释度降低时，就能体现出部分中介效应，若是加入后的结果为显著效果消失，则体现为完全中介效应。

基于前文分析来看，在关系分析中，授权型领导和员工创新行属于显著正相关，而授权型领导和知识共享属于显著相关，这两种关系均符合中介效应检验的条件，具体检验结果见表 5.10 中的模型 Model2、模型 Model4。

基于表 5.10 相关数据来看，将授权型领导、知识共享均与员工创新行为进行回归之后发现：授权型领导回归系数有所降低，从 0.367 降低至 0.310，整体为 1% 统计水平显著，由此可推断知识共享在授权型领导和员工创新行为中存在部分中介作用，则应验了  $H_4$  的假设。

### 5.3.5 心理集体主义的调节效应检验

相比于中介效应检验来说，在心理集体主义调节效应检验中，还需以建立心理集体主义和授权型领导交互项，并通过利用层次回归研究的方式进行效应检验。在实际检验中，要考虑到控制回归方程存有的多重共线问题，对于交互项的建立，可根据 SPSS23.0 软件的运用，对授权型领导与心理集体主义进行标准化处理，具体情况可见表 5.11。结合表中数据来看，依据加入授权型领导和心理集体主义交互项， $R^2$  由模型 Model (7) 0.438 提升至模型 Model (8) 0.486，模型 Model (8) 的 F 值是 22.83，其为统计显著性水平 ( $P < 0.001$ )，且交互项系数为 1% 水平显著，由此体现出在心理集体主义下，授权型领导和知识共享关系为显著正向调节，假设  $H_5$  得到验证。



## 第六章 研究结论与管理建议

### 6.1 假设验证结果

基于第五章的实证分析，本文所提出的授权型领导、知识共享、心理集体主义与员工创新行为的 5 个研究假设均得到回归分析的支持，归纳如下表 6.1 所示：

6.1 理论假设的验证情况汇总表

| 假设 | 内容                          | 验证结果 |
|----|-----------------------------|------|
| H1 | 授权型领导正向影响员工创新行为             | 成立   |
| H2 | 授权型领导正向影响知识共享               | 成立   |
| H3 | 知识共享正向影响员工创新行为              | 成立   |
| H4 | 知识共享在授权型领导和员工创新行为之间起到中介作用   | 成立   |
| H5 | 心理集体主义正向调节授权型领导与知识共享之间的正向关系 | 成立   |

内容来源于前面的实证总结

### 6.2 主要研究结论

基于中国情境，本文探讨了授权型领导对员工创新行为的影响机制；引入知识共享作为中介变量，分析了该中介变量的传导作用；将心理集体主义作为情境变量，探索了该情境因素如何影响二者之间的关系。具体得出如下结论：

#### 6.2.1 授权型领导与员工创新行为的关系

授权型领导属于典型的激励型领导，这种领导风格能更好的鼓舞员工的创新行为。授权型领导授予员工权力与工作自主性，为员工创造良好的工作环境。因此员工不仅能够获得从事创新活动所需要的信息与资源，而且还能获得充分的自主决策权去实践自己的创新构思。同时，授权领导通过表达对手下充满信心、传递鼓励创新的积极信号等行为，这些均有助于促进员工个体内生创新动机，从而引发创新行为。

#### 6.2.2 知识共享的中介作用

基于社会情境理论，本文引入知识共享作为中介变量，且通过回归分析验证了存在部分中介作用。由此可见，领导授权行为，一方面可通过知识共享促进创新行为，另一方面也可直接激发下属员工的创新行为。

### 6.2.3 心理集体主义的调节作用

实证结果证明，在授权型领导与知识共享之间，心理集体主义起着正向的调节作用。由此说明，高心理集体主义的员工强调组织目标与组织合作，注重与组织成员间的人际关系，当自身利益与集体利益有冲突时，往往选择优先保全集体利益，从而进一步加强对员工创新行为的促进作用。

## 6.3 管理建议

本文的最终目的是推动企业在管理实践中激发员工创新的新思路，以提高企业的创新能力。根据研究结论提出以下几点建议：

### (1) 重视授权型领导风格的培育

在授权型领导对员工创新行为影响方面，重点在于是否具备授权型领导风格，企业在领导人员管理方面，要加强对授权型领导风格的构建，依据风格的形成来带动员工的创新发展。对此，就要重视专业化培训工作的开展，通过培训来促进授权型领导专业能力的提升。对于一些年龄大的基层领导来说，要定期开展专业化培训，以此来加强其工作能力和专业知识，不断提升其专业素养与素质。在人才培养制度方面要进一步完善，加强年轻干部的培养，从而建立起良好的人才管理培养机制。根据员工实际需求来不断开展专业化员工培训学习，加强管理知识、技能知识、安全生产等方面的培训，使员工在学习过程中获取成就感与满足感，充分体现出对员工个人发展的重视与尊重，以此来为加强组织内部交流提供依据，为促进知识共享的实现提供保障。

除此之外，还需在人员招聘选拔、晋升等环节，尽可能挑选那些有授权型领导性格特征的候选人。尤其是对于企业员工的职务晋升来说，可通过加强员工职业生涯管理，使其职业生涯得到更好的发展，就要进一步拓展其职业晋升通道，晋升是每一名员工发展的重要渠道，它能够满足员工的多项需求，不仅能够提升薪酬水平，且对于个人能力来说也是一种肯定，有助于员工思想方面的提升，是对其价值最大的肯定。所起到的激励效能是多样性的，无论是物质，还是精神层面，都得到了进一步的丰富。为更好的为员工合理晋升提供保障，就一定要重视更加完善的晋升制度构建，依据企业不同部门与职位的实际工作情况与要求来选择更为合适的人才。在制度构建方面，一定要从多个角度进行充分考虑，尤其是晋升竞争的激烈性，要加强其管控力度来实现良性竞争，进而才能使员工激励措施不会丢失其本质。所以，切实根据自身员工组织结构的情况来为年轻员工提供更多的机会，应当重视其实际需求，通过不断加强授权型领导风格的培育来为员

工创新行为的产生提供有效保障。

### **(2) 强调知识共享，加强组织内部交流**

以构建共享平台来实现员工之间知识共享，通过加强组织内部交流的方式来不断开展员工专业化培训，员工通过不断交流来形成知识共享机制，以此来增进员工彼此间的关系，通过彼此分享工作经验的方式来进行思想层面的沟通交流。对此，可依据信息化技术，借助钉钉、微信等各类社交 APP 来为员工间有效交流提供专业化平台，从而改善传统员工的知识壁垒与思维模式，以此来使员工能够在良好的氛围中开展工作，从而形成企业归属感，为加强员工团队意识，形成团队合力提供保障。

对此，要依据良好的企业文化为基准，以企业文化构建来营造良好的企业氛围，并依据企业软实力的提升来拓展知识共享的广度与深度。所以，为更好的对员工进行精神激励，以此来引导其树立正确的价值观，使员工个人发展目标能够与公司发展目标达成一致，就要注重公司软实力的提升，在企业文化建设方面要加强开展以下几项工作：（1）注入学习型企业观念，对于企业文化建设来说，最终要的一点就是要不断的学习，可通过构建学习型组织，以此作为基准来对企业人员进行培训，使其能够进一步的了解互联网医疗的相关知识，且融入科学育人的思想观念，这样才能够使整个企业及员工具备科学化和严谨的工作作风；（2）构建专业化团队，明确员工自我定位，任何一个部门及岗位人员都应当对自身工作职责有一个具体化的了解，且要注重其一言一行以及情绪方面的表达，避免不良情绪对同事及客户造成负面影响。一个企业文化的体现可通过统一着装以及工牌等形成来给人一种整体性的感觉，进而实现团队凝聚力的增强。

### **(3) 关注员工价值观差异，实施差异化管理**

为有效突显出授权型领导对员工行为的影响，就要切实关注员工的价值观差异，基于员工的个体差异性，了解到不同员工的实际工作情况与心理状况，依据员工价值观差异，以开展差异化管理的方式来实现企业员工针对化管理。根据不同员工运用不同的管理对策来加强对员工心理集体主义的管理，实施差异化管理。这就需要优化绩效考核机制，对全体员工进行更加公平、公正的绩效考核评价，以此来挖掘管理人员潜在的能力，通过了解员工工作情况来进行准确评估，能够依据考核结果来激发员工工作的主动性、积极性。因此，在对员工绩效考核的过程当中，人力资源管理人员必须持全面、公平、合理和客观的评价，决不允许出现弄虚作假或是互相包庇的情况。如果考核标准制定得不合理、不完善，就会使员工产生抵触心理，最终会产生无形的工作压力，进而影响到他们工作的积极性、主动性，无法有效挖掘其潜能，绩效考核也就失去了它的本质意义。所以，



要依据企业员工的实际工作情况来制定更加完善、规范且合理的绩效考核机制。

除此之外，在差异化管理实施方面，还需以员工激励为导向，领导者可以适当给予贡献知识的员工更多的绩效奖励，以弥补因分享知识而失去竞争优势。作为物质性激励的重要方式，薪酬福利能够促进公司员工激励策略的优化，但前提是要保证公司薪酬体系足够合理，进而才能满足不同层次的员工需求，使其对公司薪酬体系感到满意。对于任何一种职务的员工来说，薪酬都是其十分关心的问题，从某种意义上讲，工作的目的就是为了获取更高的薪酬，可将其作为员工个人发展所追求的一个目标，对于当下的实际生活来说，只有更高的薪酬才能解决人们生活中的困境。所以，企业在员工管理方面，授权型领导可依据在调整薪酬体系，注重整体薪资水平的合理性，并在福利保障方面要以满足员工生理需求为主导来促进其朝着更高层次的需求而努力。以此来依据结合员工实际工作情况来调整更加合理的薪酬体系，能够以差异化管理的方式来满足员工不同层次的需求，以突显对员工价值观的关心与关怀。

#### 6.4 存在的局限性与展望

受限于自身专业水平、学术能力，以及数据资源获取等方面的制约，本文的研究仍然存在以下几点局限性，这也提供了未来进一步研究改进的方向：

(1) 此次研究选取了湖北省的企业，收回有效样本 264 份，样本量虽达到统计分析的要求，但从研究依据来看，主要是基于自我报告型数据的横向性研究，对研究结论的普适性有一定的影响。后续研究应尽量扩大样本数据量，尽可能涵盖更多类型的企业，确保样本数据的多样性，增强研究结论的普适性。

(2) 本文根据问卷调查的设计与文献分析等方法来进行研究，虽应用多个研究方法来进行不同的层面进行分析，但由于选取的方法不够立体。未来研究将考虑结合典型案例对本研究选题进行佐证，使研究结论更具鲜活感。

(3) 本文缺乏对授权型领导前因变量与其他可能效能结果及调节作用与中介作用的研究。使得本次研究存在一定的局限性，为实现研究内容深度与广度的拓展，还需重考虑到对相关变量的分析，重点在于增强授权领导前因变量的研究。

(4) 本文的研究方法还有待优化，缺少对同源方差是否存在的检验；中介效应的检验还可以采用最近较为流行的 bootstrapping 的验证方法，采用这个方法的好处是通过多次抽取样本的方法可以得到多组随机性和可靠性更强的数据，从而弥补数据不足的缺陷。后续研究将考虑补充这一测试环节，运用更先进、完善的实证分析方法，进一步提高研究结论的说服力。



## 参考文献

- 曹科岩, & 窦志铭. (2015). 组织创新氛围、知识分享与员工创新行为的跨层次研究. *科研管理*, 36(12), 83-91.
- 曹科岩. (2015). 团队心理安全感对成员创新行为影响的跨层次研究:知识分享的中介作用. *心理科学*, 38(04), 966-972.
- 陈国权, & 陈子栋. (2017). 领导授权行为对员工学习能力影响机制研究. *科研管理*, 38(3), 114-127.
- 陈浩. (2011). 工作要求与创新工作行为关系的研究. *技术经济与管理研究*, (01), 41-45.
- 陈涛, 朱智洺, & 王铁男. (2015). 组织记忆、知识共享与企业绩效. *研究与发展管理*, 27(02), 43-55.
- 丁贺, 林新奇, & 徐洋洋. (2018). 基于优势的心理氛围对创新行为的影响机制研究. *南开管理评论*, 21(01), 28-38.
- 方炜, 校利敏, & 袁智. (2018). IT 外包中知识共享对外包绩效的影响——考虑需求工程的中介作用. *技术经济*, (10), 79-90.
- 付晓蓉, 曾常发, & 谢庆红. (2016). 长期关系中渠道冲突对企业创新能力的影响研究. *科研管理*, 37(03), 59-67.
- 古银华. (2016). 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型. *经济管理*, 38(04), 93-103.
- 黄彦婷, 段光, 杨忠, & 金辉. (2014). 物质奖励、集体主义文化对知识共享意愿的影响研究. *软科学*, 28(03), 78-81+105.
- 金辉, 李支东, & 段光. (2019). 集体主义导向、知识属性与知识共享行为研究. *科研管理*, 40(11), 236-246.
- 居住, 任旭, & 郝生跃. (2019). 项目紧迫性对项目团队内知识共享的影响研究——团队二元文化和员工调节焦点的作用. *研究与发展管理*, 31(02), 154-166.
- 李爱梅, 华涛, & 高文. (2013). 辱虐管理研究的“特征—过程—结果”理论框架. *心理科学进展*, 21(11), 1901-1912.

- 李琿, & 丁刚. (2014). 基于家长式领导三元理论的领导方式对员工创新行为的影响. *管理学报*, 11(7), 1005-1013.
- 李磊, 尚玉钊, 席酉民, & 雷小红. (2012). 领导反馈效价、反馈风格及下属调节焦点: 对下属创造力交互式影响的探讨. *科学学与科学技术管理*, 33(5), 150-159.
- 李锐, & 田晓明. (2014). 主管威权领导与下属前瞻行为: 一个被中介的调节模型构建与检验. *心理学报*, 46(11), 1719-1733.
- 李卫东, & 刘洪. (2014). 研发团队成员信任与知识共享意愿的关系研究——知识权力丧失与互惠互利的中介作用. *管理评论*, 26(3), 128-138.
- 李文元, 翟晓星, & 徐芳. (2018). 人际关系动机对虚拟品牌社区知识共享行为的影响机制研究——一个被调节的中介模型. *管理评论*, 30(07), 89-99.
- 李晓露, & 林美珍. (2016). 中国情境下授权型领导的影响因素研究——基于旅游企业的扎根理论质性分析. *中国人力资源开发*, (14), 54-62.
- 李燕萍, & 徐嘉. (2014). 基于组织认同中介作用的集体主义对工作幸福感的多层次影响研究. *管理学报*, 11(02), 198-205.
- 李永占. (2018). 变革型领导对员工创新行为的影响: 心理授权与情感承诺的作用. *科研管理*, 39(07), 123-130.
- 李渊, 曲世友, & 徐峰. (2019). 变革型领导力与员工创新行为模式: 基于促进定向的中介作用. *中国软科学*, (07), 125-133.
- 梁祺, & 苏涛永. (2015). 包容型领导对员工创新行为的影响. *企业经济*, (5), 116-120.
- 廖冰, & 董文强. (2015). 知识型员工中庸思维、组织和谐与个体创新行为关系研究. *科技进步与对策*, 32(7), 150-154.
- 林美珍, & 凌茜. (2016). 授权型领导研究评价与启示. *首都经济贸易大学学报*, 18(04), 111-119.
- 林晓敏, 林琳, 王永丽, & 白新文. (2014). 授权型领导与团队绩效: 交互记忆系统的中介作用. *管理评论*, 26(01), 78-87.
- 刘培琪, 刘兵, & 李娜. (2018). 授权型领导对知识型员工知识分享意愿的影响——基于社会

- 信息加工的视角. *技术经济*, 37(07), 81-87+98.
- 刘云, & 石金涛. (2010). 授权理论的研究逻辑——心理授权的概念发展. *上海交通大学学报 (哲学社会科学版)*, 18(1), 54-59.
- 卢小君, & 张国梁. (2007). 工作动机对个人创新行为的影响研究. *软科学*, 21(6), 124-127.
- 陆洋, 彭正龙, & 于鲁宁. (2017). 授权型领导对员工建言行为的影响机制研究. *工业工程与管理*, 22(03), 159-165.
- 吕霄, 樊耘, 张婕, & 马贵梅. (2018). 授权型领导视角下个性化交易形成及对员工创新行为的影响. *科学学与科学技术管理*, 39(04), 139-149.
- 倪国栋, 冯彤瑶, 陈子豪, 黄付帅, & 路飞月. (2015). 组织内部知识共享影响因素之环境因素研究综述. *图书馆理论与实践*, (10), 22-26.
- 齐昕, 刘洪, & 张晶晶. (2017). 柔性工作、心理授权与员工创造力: 基于“供给—需求匹配”视角. *科学学与科学技术管理*, 38(12), 161-174.
- 闰芬, & 陈国权. (2002). 实施大规模定制中组织知识共享研究. *管理工程学报*, 16(3), 39-44.
- 时勤, 高利苹, 黄旭, & 沙跃家. (2012). 领导授权行为对员工沉默的影响: 信任的调节作用分析. *管理评论*, 24(10), 94-101.
- 单标安, 于海晶, & 鲁喜凤. (2019). 感知的创业激情、信任与员工创新行为关系研究. *管理科学*, 32(01), 80-90.
- 宋建元, & 陈劲. (2005). 企业隐性知识的共享方法与组织文化研究. *技术经济*, (04), 27-30.
- 宋志红, 陈澍, & 范黎波. (2010). 知识特性、知识共享与企业创新能力关系的实证研究. *科学学研究*, 28(04), 597-604+634.
- 孙健敏, 陈乐妮, & 尹奎. (2018). 挑战性压力源与员工创新行为: 领导——成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报*, (04), 1-14.
- 孙圣兰, & 吕洁. (2016). 授权型领导对员工创造力的影响: 基于整合视角的分析. *研究与发  
展管理*, 28(4), 117-125.

- 唐贵瑶, 李鹏程, & 陈扬. (2016). 授权型领导对企业创新的影响及作用机制研究. *管理工程学报*, 30(01), 52-60.
- 王宏蕾, & 孙健敏. (2018). 授权型领导与员工创新行为: 结构正式化的调节作用. *管理科学*, 31(03), 29-39.
- 王辉, & 张翠莲. (2012). 中国企业环境下领导行为的研究述评: 高管领导行为, 领导授权赋能及领导-部属交换. *心理科学进展*, 20(10), 1519-1530.
- 王楠, 张士凯, 赵雨柔, & 陈劲. (2019). 在线社区中领先用户特征对知识共享水平的影响研究——社会资本的中介作用. *管理评论*, 31(02), 82-93.
- 王艳子, & 王聪荣. (2019). 精神型领导对员工工作偏离行为的影响. *首都经济贸易大学学报*, 21(02), 62-71.
- 王永跃, 葛菁青, & 张洋. (2016). 授权型领导、心理可得性与创新:组织支持感的作用. *应用心理学*, 22(4), 304-312.
- 王震, 孙健敏, & 张瑞娟. (2012). 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, 44(09), 1231-1243.
- 王忠诚, & 王耀德. (2016). 伦理型领导、知识共享与员工创新行为. *求索*, (06), 95-99.
- 吴金南, 王楠楠, 刘林, & 李见. (2016). 技术入侵生活对员工创新行为的影响: 以工作满意和工作焦虑为中介变量. *中国管理科学*, 24(S1), 860-867.
- 吴磊, & 周空. (2016). 家长式领导风格下知识共享行为研究:主管信任的中介效应. *科技进步与对策*, 33(13), 149-154.
- 吴士健, 孙专专, & 刘新民. (2017). 知识治理、组织学习影响组织创造力的多重中介效应研究. *中国软科学*, (06), 174-183.
- 谢鹏. (2019). *差序式领导对员工创新行为的影响研究*. 硕士学位论文, 广西科技大学.
- 杨付, & 张丽华. (2012). 团队成员认知风格对创新行为的影响: 团队心理安全感和工作单位结构的调节作用. *南开管理评论*, 15(5), 13-25.
- 杨齐. (2016). 伦理型领导影响员工知识共享行为机理研究——一个调节中介模型. *生产力研究*, (03), 131-135+139.



- 杨相玉, & 孙效敏. (2016). 知识共享多层次化对团队创新力相关性研究. *科学管理研究*, 34(05), 13-16.
- 应力, & 钱省三. (2001). 企业内部知识市场的知识交易方式与机制研究. *上海理工大学学报*, (2), 167-170.
- 袁凌, 李博涛, & 李健. (2017). 伦理型领导对员工犬儒主义的影响——基本心理需要和集体主义倾向的作用. *华东经济管理*, 31(07), 5-13+2.
- 袁朋伟, 董晓庆, 翟怀远, & 冯群. (2018). 共享领导对知识员工创新行为的影响研究——知识分享与团队凝聚力的作用. *软科学*, 32(01), 87-91.
- 张惠琴, & 侯艳君. (2017). 基于知识图谱的国内员工创新行为研究综述. *科技进步与对策*, 34(111), 153-160.
- 张慧双, 任旭, 倪明珠, & 滕宇. (2019). 工程项目经理授权型领导行为对项目绩效的影响研究. *工程管理学报*, 33(04), 100-104.
- 张鹏程, 刘文兴, & 廖建桥. (2011). 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗?. *管理世界*, (10), 94-107.
- 张瑞娟, 尹鹏飞, & 王延泽等. (2014). 性别视角下授权型领导、领导——部属交换及其二者关系. *中国人力资源开发*, (7), 25-29.
- 张文慧, & 王辉. (2009). 长期结果考量、自我牺牲精神与领导授权赋能行为: 环境不确定性的调节作用. *管理世界*, (6), 115-123.
- 张亚军, 张金隆, 张千帆, & 张军伟. (2015). 威权和授权领导对员工隐性知识共享的影响研究. *管理评论*, 27(09), 130-139.
- 赵金国, 孙玮, 朱晓红, & 唐贵瑶. (2019). CEO 授权型领导对高层管理团队创造力的影响研究. *管理学报*, 16(08), 1161-1167.
- 周星, & 程豹. (2018). 共享型领导对员工创新行为的影响及其作用机制研究. *华东经济管理*, 32(08), 135-143.
- 朱金强, 徐世勇, & 张丽华. (2018). “宽猛相济”促创新——基于阴阳观的视角. *南开管理评论*, 21(05), 200-212.

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Alkurdi, O., Elhaddadeh, R., & Eldabi, T. (2017). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Arnold, J. A., Arad S, Rhoades, J. A., & et al. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 51, 1173-1182.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., & et al. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Bock, G., & Kim, Y. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-22.
- Bock, G., Zmud, R. W., Kim, Y., & et al. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Burgess, D. (2005). What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside their Work Unit?. *International Journal of Business Communication*, 42(4), 324-348.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.

- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., & et al. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 54-557.
- Chen, M. H., Wang, H. Y., & Wang, M. C. (2018). Knowledge sharing, social capital, and financial performance: the perspectives of innovation strategy in technological clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 1-16.
- Chiregi, M., & Navimipour, N. J. (2016). A new method for trust and reputation evaluation in the cloud environments using the recommendations of opinion leaders' entities and removing the effect of troll entities. *Computers in Human Behavior*, 60, 280-292.
- Chiu, C., Hsu, M., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E. & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 294-301.
- Crick, N. R., & Dodge, K. A. (1996). Social Information Processing in Reactive and Proactive Aggression. *Child Development*, 67(3), 993-1002.
- Harris, T. B., Lin, Boswell, W. R., & et al. (2014). Getting what's new from newcomers: empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hon, A. H., & Chan, W. W. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: the role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 416-424.
- Hui, C. H. (1988). Measurement of individualism–collectivism. *Journal of Research in Personality*, 22, 17–36.

- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & et al. (2006). Psychological collectivism: a measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884-99.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(01), 201-215.
- Kim, S. L., & Yun, S. (2015). The Effect of Coworker Knowledge Sharing on Performance and its Boundary Conditions: An Interactional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2), 575-582.
- King, W. R., Marks Jr. P. V. (2008). Motivating Knowledge Sharing through a Knowledge Management System. *Omega*, 36(1), 131-146.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- Kirkman, B., Chen, G., Farh, J. L., & Chen. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational & Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian J, & Wilk, P. A. (2004). longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Lee, C. J. (2004). Firm Characteristics and MNC's Intra-network Knowledge Sharing. *MIR: Management International Review*, 44(4), 435-455.



- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, (5), 323-335.
- Lin, C. Y. Y. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- Lin, H. F. (2009). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 3(2), 135-149.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., & et al. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305-324.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J. & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 65(2), 573-596.
- Love, M. S., & Dustin, S. L. (2014). An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1208–1226.
- Matzler, K., Renzl, B., Muller, J., & et al. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.
- Mei, S., & Nie, M. (2007). Relationship between Knowledge Sharing, Knowledge Characteristics, Absorptive Capacity and Innovation: An Empirical Study of Wuhan Optoelectronic Cluster. *The Business Review, Cambridge*, 7(2), 154-161.
- Mussner, T., Strobl, A., & Veider, V. (2017). The effect of work ethic on employees' individual innovation behavior. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 391-406.
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: a social–cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14-34.
- Nicolaidis, V. C., Laport, K. A., Chen, T. R., & et al. (2014). The Shared Leadership of Teams: A Meta-analysis of Proximal, Distal, and Moderating Relationships. *Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Norfadzilah, A. R., & Faizuniah, P. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, (37), 545-553.

- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Ramayah, T., Yeap, J. A., & Ignatius, J. (2014). Assessing knowledge sharing among academics: A validation of the knowledge sharing behavior scale (KSBS). *Evaluation Review*, 38(2), 160-187.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518-528.
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. (2001). Workholding Manufacturer A Model For Success. *Modern Machine Shop*, 73(10), 134-135.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sims, H. P., Jr, Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.
- Slaughter, B. B. (2012). The relationship between leader gender and empowering behavior. *Information & Learning*, 73(6), 213-214.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locker, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

- Subhash, C., Kundu, Sandeep Kumar, & Neha Gahlawat. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624.
- Triandis, H. C., Leung K, Villareal, M. J., & Clack, F. L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19(4), 395-415.
- Vera-Munoz, S. C., Ho, J. L., & Chow, C. W. (2006). Enhancing Knowledge Sharing in Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 20(2), 133-155.
- Wang, H., Lu, G., & Liu, Y. (2017). Ethical leadership and loyalty to supervisor in China: The roles of interactional justice and collectivistic orientation. *Journal of Business Ethics*, 146(3), 529-543.
- Wang, W. T. (2016). Examining the influence of the social cognitive factors and relative autonomous motivations on employees' knowledge sharing behaviors. *Decision Sciences*, 47(3), 404-436.
- Wibowo, A., & Hayati, N. R. (2019). Empowering leadership and trust on team learning behavior. *Journal of Management Development*, 38(3), 238-248.
- Wu, W., & Lee, Y. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474-491.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larraneta, B. (2007). Knowledge Sharing and Technological Capabilities: The Moderating Role of Family Involvement. *Journal of Business Research*, 60(1), 1070-1079.
- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107 - 128.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*. 44(4), 682-696.

## 附录 A：授权型领导对员工创新行为的影响研究调查问卷

尊敬的各位朋友：

您好！您辛苦啦！首先感谢您百忙之中能抽出时间认真帮我填写这份调研问卷！我是正大管理学院硕士研究生，我正在写一篇关于“授权型领导对员工创新行为的影响研究”的硕士论文，这里有相关的问题想向您咨询。您的支持和帮助对于我完成本次研究，对于帮助培养优秀企业管理者精神、提升企业核心竞争力和企业绩效有重要实际意义。对于问卷的回答无对错之分，只需要您根据您的个人的真实感受及贵公司的实际情况进行回答即可。您提供的一切信息都仅限于学术研究使用。本人向您郑重承诺，绝不用于其它任何用途，绝不披露您的任何个人信息。

以下问卷会占用您约 5 分钟时间，感谢您的热心帮助和大力支持！

### ●第一部分：授权型领导

| 下列是关于授权型领导的描述，请仔细阅读下列的每一个句子，并在右边相应的数字上画圈作答，不要漏答。<br>1=完全不符合    2=有点不符合    3=不确定<br>4=比较符合    5=完全符合 |                            | 完全不符合 | 有点不符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
|---|----------------------------|-------|-------|-----|------|------|
| 1   | 我的领导会帮我理解个人目标与公司目标的关联性     | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 2   | 我的领导会帮助我弄清我的工作对于公司整体绩效的重要性 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 3   | 我的领导会帮助我建立工作全局观            | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 4   | 我的领导经常与我一起做决策              | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 5   | 我的领导会就一些可能会对我产生影响的决策询问我的意见 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 6   | 我的领导相信我能够处理艰难的任务           | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 7   | 即使我犯错，我的领导仍然相信我可以进步和提高     | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 8   | 我的领导鼓励我依照自己熟悉、擅长的方式做事      | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 9   | 我的领导会尽可能将规章、制度简单化，以便我高效地开展 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 10  | 我的领导同意我快速地做出重要决策以解决问题      | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |



●第三部分：知识共享

| 下列是关于 <u>知识共享</u> 的描述，请仔细阅读下列的每一个句子，并在右边相应的数字上画圈作答，不要漏答。<br>1=完全不符合    2=有点不符合    3=不确定<br>4=比较符合    5=完全符合 |                            | 完全不符合 | 有点不符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
|---|----------------------------|-------|-------|-----|------|------|
| 1   | 会尝试在工作当中运用一些新的技术、新的方法      | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 2   | 我会产生一些具有一定新颖度的想法           | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 3   | 我会与别人沟通他/她的想法并尽力获得他们的理解、认可 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 4   | 我会努力获取资源使我的新想法得以实现         | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 5   | 我会制定计划让新想法得以实现             | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |

●第三部分：心理集体主义

| 下列是关于 <u>心理集体主义</u> 的描述，请仔细阅读下列的每一个句子，并在右边相应的数字上画圈作答，不要漏答。<br>1=完全不符合    2=有点不符合    3=不确定<br>4=比较符合    5=完全符合 |                              | 完全不符合 | 有点不符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
|---|------------------------------|-------|-------|-----|------|------|
| 1   | 我喜欢一个人工作而不是在集体中工作            | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 2   | 如果团队工作让我变得低效率，我最好离开这个集体，独自工作 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 3   | 为了变得更优秀，我必须一个人工作             | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 4   | 我独自工作时的表现比在集体中工作的表现好         | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 5   | 我宁愿自己解决个人遇到的问题，也不愿与朋友讨论      | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 6   | 如果我有与集体的决定不同的意见时，我不应该接受集体的决定 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 7   | 我独自解决问题会比集体解决问题得到更好的结果       | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 8   | 与我亲近的人的需求不应优先于我的个人需求         | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |

●第四部分：员工创新行为

| 下列是关于 <u>员工创新行为</u> 的描述，请仔细阅读下列的每一个句子，并在右边相应的数字上画圈作答，不要漏答。<br>1=完全不符合    2=有点不符合    3=不确定<br>4=比较符合    5=完全符合 |                            | 完全不符合 | 有点不符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
|---|----------------------------|-------|-------|-----|------|------|
| 1   | 我会尝试在工作当中运用一些新的技术、新的方法     | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 2   | 我会产生一些具有一定新颖度的想法           | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 3   | 我会与别人沟通他/她的想法并尽力获得他们的理解、认可 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 4   | 我会努力获取资源使我的新想法得以实现         | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 5   | 我会制定计划让新想法得以实现             | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |
| 6   | 我是具有创新意识的人                 | 1     | 2     | 3   | 4    | 5    |

●第五部分：基本信息

**第五部分：基本信息**

下面题项是有关您个人及企业基本信息的描述。信息只用于研究目的并保密。我们不会与第三方分享任何个人信息。所有结果都是以汇总报告的方式来呈现。请您如实填写，不要漏填。请勾选最符合您情况的选项。

1.您的性别：

男       女

2.您的年龄：

20岁及以下     20-30岁     31-40岁     41-50岁     50岁以上

3.教育水平

高中及以下     大专     本科     硕士     博士及以上

4.婚姻状况：

已婚     未婚

**非常感谢您的热心和宝贵的见解！再次感谢您的大力支持与帮助！祝您生活愉快！工作顺利！**

## 致 谢

时光荏苒，岁月如梭，课题研究已然到了最后一步。这两年的时光既漫长又短暂，其中充满了酸甜苦辣，更有收获和成长。两年来，感谢陪我一起度过美好时光的每位尊敬的老师和亲爱的同学，正是你们的帮助，我才能克服困难，正是你们的指导，我才能解决疑惑，直到学业的顺利完成。

本论文是在我的恩师张亚军教授的殷切关怀和悉心指导下进行并完成的，在此，衷心感谢我的恩师张亚军教授能在繁忙的工作后抽出闲暇时间耐心细致地指导我的课题研究。在张教授的细心指导下，我发现张教授对待治学的态度十分的严谨，对待工作认真且负责，对待学生平易近人且善于引导和鼓励。在他身上，我看到了很多优良的品质，并被他的这种品质所吸引和激励着，促使我不断的向优秀学习。从最初的论文选题到论文结构框架的确定，以及在论文写作过程中的反复修改和完善，我迷茫过失落过，但每次在我感到无助的时候张教授都以鼓励的方式推着我进步，在此，我谨向张老师致以诚挚的谢意和崇高的敬意，感谢您的耐心与帮助，愿您身体健康，工作顺利！

其次，我还要感谢泰国正大管理学院的所有老师们，感谢你们的栽培与付出，让我明白提升自己的重要性，在此，我想向所有的老师们说一身谢谢！祝你们桃李满天下！并祝愿母校蓬勃发展！

此外，我还要感谢那些为我提供论文参考资料的学长学姐们，感谢你们在背后的默默付出，让我在写作的过程中有了一定的参考点和依据。

最后，我要感谢我亲爱的父亲和母亲，感谢你们在我成长过程中的一路呵护与栽培，虽然偶尔我也会闹脾气，但感谢你们的一路包容与扶持，让我在求学路上无后顾之忧。今后，我将用实际行动践行“你们陪我长大我陪你们变老！”

此刻，我的内心已思绪万千，想要表达的总是太多，但一切景语皆情语，从最初的论文选题到现在的论文结题，经历的心酸与感动真的太多太多，这一路，所受到的关心与帮助，我都将铭记于心！最后，我再次的感谢大家对我成长路上的帮助，感谢加感恩一路都有你们！祝愿今后大家心想事成，所愿皆成真！

李京璇

二〇二二年六月十六日

## 声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：**授权型领导对员工创新行为的影响研究**

作者签名： 李京璇 日期： 2022 年 06 月 16 日





## 个人简历

姓名：李京璇

学历：

2022 年 硕士学位 工商管理专业  
Business Administration Panyapiwat Institute of Management

2018 年 本科 经济信息管理专业  
湖南农业大学

职业：教师

工作地点：百色市职业技术学校  
广西省百色市右江区中山二路 21 号

E-mail: 1113284076@qq.com

专业能力/特长：计算机应用、常用办公软件、数控机床（普车）等

