



自我牺牲型领导对员工创造力的影 响机制研究

THE INFLUENCE MECHANISM OF THE
SELSACRIFICING LEADERSHIP ON THE
EMPLOYEES' CREATIVITY



王仙婵

XIANCHAN WANG

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



自我牺牲型领导对员工创造力的影 响机制研究

THE INFLUENCE MECHANISM OF THE
SELSACRIFICING LEADERSHIP ON THE
EMPLOYEES' CREATIVITY



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

硕士论文题目：自我牺牲型领导对员工创造力的影响机制研究，作者：王仙婵，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：

中国研究生院院长签名：

批准日期：二〇二二年 月 日

摘要

独立研究报告题目：自我牺牲型领导对员工创造力的影响机制研究
作者：王仙婵
导师：张亚军教授
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

习总书记强调：“强起来要靠创新，创新要靠人才”。创新要成为企业基本竞争力和强大源泉，其根源在于员工的个人创造力积累。因此，鼓励员工创新，充分发挥创造力，应成为企业领导工作的重要组成部分，这在中国尤为现实，因为现在，从上至下都在提倡“大众创业，万众创新”。企业领导者在推动组织创新和员工方面的作用是什么？哪种领导风格最有利于提高员工创造力和鼓励员工创新？哪些客观因素会影响领导在员工的创造力发展上的作用？这些问题已成为创新研究领域的爆发点之一。

近年来，中国管理学的发展跟上国际步伐，以变革型、包容型、谦虚型、交易型等领导风格为出发点，分别探讨了不同领导风格与员工创新行为之间的关系。然而，中国学者在自我牺牲型领导风格与员工创新行为之间的关系研究方面相对较少，而这一领导风格根植于中国文化特殊的土壤、影响源远流长。本研究认为，由于自我牺牲型领导强调组织利益优先于个人利益，可能是激发员工创造力行为的重要前因变量，具有研究价值。

此外，中国作为世界第二大经济体，管理学界需要在积极地推进国际化研究的同时，也应注重本土化研究。领导风格对员工创造力的影响与作用机制，是一个具有复杂性、系统性的动态过程，心理层面的变量在其中发挥着重要桥梁作用。本文在对中国国内外相关文献进行系统梳理的基础上，对可能的影响因素进行了较为系统地归纳总结，基于社会学习、社会认知、社会交换等理论，尝试引入了“领导认同”这一中介变量，并加入“领导能力”作为调节变量，深入分析自我牺牲型领导对员工创造力的作用机理，以此为基础构建相关理论研究模型，提出相关研究假设；借鉴国内外重要文献已有研究的成熟量表，设计出调查问卷，运用对应的调查方法向特定对象发放在线问卷，指导受访者填写，经过筛选，共计回收 300 份有效问卷。对整理后的样本数据，使用 SPSS23.0 等统计分析软件进

行处理，验证所提出的对应假设。主要得出以下结论：（1）自我牺牲型领导对员工创造力行为的影响为正向且显著；（2）领导认同在自我牺牲型领导与员工创造力行为之间起到部分中介作用；（3）领导能力在自我牺牲型领导与员工创造力行为之间起着正向的调节作用。最后，根据实证分析的结论，结合企业管理实践，本文提出了一些针对性的优化建议，指出了当前研究主要的局限性。

关键词：自我牺牲型领导 创造力 领导认同 领导能力



ABSTRACT

Title: The Influence Mechanism of the Self-sacrificing Leadership on the Employees' Creativity
Author: Xianchan Wang
Advisor: Dr. Yajun Zhang
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2022

General Secretary Xi Jinping has emphasized that "innovation underpins a nation's path to become strong and innovation hinges on talents". If innovation is to become the basic competitiveness and powerful source of a company, its root lies in the accumulation of employees' personal creativity. Therefore, encouraging employees to innovate and giving full play to their creativity should be a vital part of corporate leadership. This is especially true in China as China is now advocating "mass entrepreneurship and innovation" from top. What is the role of business leaders in driving organizational innovation and employees? Which leadership style is best for enhancing employee creativity and encouraging employee innovation? What objective factors will influence the role of leadership in the development of employees' creativity? These questions have become one of the flashpoints in the realm of innovation research.

In recent years, the development of management studies in China has kept pace with the world. With transformational, inclusive, modest, transactional and other leadership styles as the starting point, the relationship between different leadership styles and employees' innovative behavior have been discussed. Nevertheless, Chinese scholars have rarely touched upon the studies of relationship between self-sacrificial leadership style and employees' innovative behavior, and such leadership style is rooted in specific Chinese culture with a long history. The study believes that self-sacrificial leadership emphasizes that organizational interests take precedence over personal interests, which may be an important antecedent variable to stimulate

employees' innovative behavior and has research value.

Moreover, as the world's second largest economy, China needs to pay more attention to localization research while actively promoting internationalization research in management field. The influence and action mechanism of leadership style on employees' creativity is a complicated and systematic dynamic process, in which the variables at the psychological level play a vital role of a bridge. Based on a systematic review of related domestic and foreign literature, this paper systematically summarizes the possible influencing factors. Based on theories of social learning, social cognition and social exchange, the paper attempts to introduce the intermediary of "leadership identification" as a variable and adds "leadership ability" as a moderator variable. The paper has an in-depth analysis of the mechanism of self-sacrificial leadership on employee creativity and based on this, builds related theoretical research models and proposes related research hypotheses. The paper draws on the mature scales of domestic and foreign literature to design a questionnaire, and uses the corresponding survey methodology to hand out online questionnaires to specific objects with guidance for respondents to fill in. After screening process, a total of 300 valid questionnaires have been recovered. The sorted sample data are processed by statistical analysis software such as SPSS23.0 to verify the corresponding hypothesis. The main conclusions are as follows: (1) The impact of self-sacrificial leadership on employees' innovative behavior is positive and significant; (2) leadership identification partially plays a mediating role between self-sacrificial leadership and employees' innovative behavior; (3) Leadership ability plays a positive moderating role between self-sacrificial leadership and employees' innovative behavior. Finally, in accordance with the conclusion of empirical analysis, the paper proposes targeted advice for optimization combined with corporate management practice and points out the major limitations of the current research.

Keywords: Self-sacrificial leadership Creativity Leadership identity
Leadership ability

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	III
目 录.....	V
表格目录.....	VIII
图片目录.....	IX
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	3
1.2.1 理论意义.....	3
1.2.2 实践意义.....	4
1.3 研究目的与方法.....	5
1.3.1 研究目的.....	5
1.3.2 研究方法.....	5
1.4 研究内容与思路.....	6
1.5 可能的创新点.....	7
第二章 国内外研究文献综述.....	9
2.1 自我牺牲型领导的相关研究.....	9
2.1.1 自我牺牲型领导的内涵.....	9
2.1.2 自我牺牲型领导的影响结果.....	10
2.1.3 自我牺牲型领导的维度划分.....	11
2.1.4 自我牺牲型领导的测量.....	11
2.2 领导认同的相关研究.....	12

目 录 (续)

2.2.1 领导认同的内涵.....	12
2.2.2 领导认同的测量.....	12
2.2.3 领导认同的影响结果.....	13
2.3 领导能力的相关研究.....	14
2.3.1 领导能力的内涵.....	14
2.3.2 领导能力的测量及影响结果.....	14
2.4 员工创造力的相关研究.....	15
2.4.1 员工创造力的内涵.....	15
2.4.2 员工创造力的影响因素.....	15
2.5 国内外研究现状评述.....	17
第三章 理论基础与研究假设.....	18
3.1 相关理论基础.....	18
3.2 主要研究假设.....	21
3.2.1 自我牺牲型领导与员工创造力的关系.....	21
3.2.2 领导认同的中介作用.....	22
3.2.3 领导能力的调节作用.....	23
第四章 理论模型构建与研究设计.....	24
4.1 理论模型构建.....	24
4.2 研究设计.....	24
4.2.1 问卷设计.....	24
4.2.2 研究样本.....	24
4.2.3 测量工具.....	24
第五章 实证检验.....	26

目 录 (续)

5.1 信度和效度分析结果.....	26
5.1.1 信度分析.....	26
5.1.2 效度分析.....	26
5.2 假设检验.....	28
5.2.1 基本信息统计.....	28
5.2.2 变量描述性统计分析.....	29
5.2.3 相关性分析.....	30
5.2.4 自我牺牲型领导与员工创造力之间的关系检验.....	31
5.2.5 领导认同的中介效应检验.....	32
5.2.6 领导能力的调节作用检验.....	33
5.3 假设检验结果汇总.....	34
第六章 研究结论、建议与展望.....	36
6.1 研究结论.....	36
6.2 可能的研究贡献.....	36
6.3 管理启示.....	37
6.4 存在的局限性和未来研究展望.....	38
参考文献.....	39
附录：调查问卷.....	48
致 谢.....	51
声 明.....	52
个人简历.....	53

表格目录

表 5.1	主要变量的信度分析结果.....	26
表 5.2	KMO 和巴利特检验	27
表 5.3	总方差检验.....	27
表 5.4	样本基本信息统计表.....	28
表 5.5	主要变量描述性统计表.....	29
表 5.6	主要变量的相关分析.....	30
表 5.7	基本回归分析.....	31
表 5.8	领导认同的中介效应分析.....	32
表 5.9	领导能力的调节作用分析.....	33
表 5.10	假设检验结果汇总表.....	34



图片目录

图 1.1 研究框架.....	7
图 3.1 社会学习理论作用机理图.....	19
图 4.1 自我牺牲型领导与员工创造力的关系模型.....	24



第一章 绪论

1.1 研究背景

现在是知识经济时代，各种机遇和挑战并存。在此背景下，不断研发新产品、提供创新服务，完善产品和服务的质量，同时提高客户体验的价值，或降低产品和服务的成本，更有利于企业就能在持续的竞争中永葆生机。除此之外，产业的持续升级、科技更新周期的缩短以及客户需求的日益多样化。对于这些要求，企业需要创新，才能快速应对行业环境的变化和复杂多样的市场需求。因此，创新对于企业的生存和发展非常重要，保持企业创新能力主要来自“员工对产品提出新的实用想法，企业管理服务和流程”，也就是员工创造力。随着工作节奏变化快，环境不确定性和对知识依赖性的不断增加，组织越来越依赖员工的创造性思维及思想。

实际上，并不是只有科研人员和艺术家拥有创造力，通过恰当的经验 and 培训，任何员工的创造力都能得到提升或开发(Scott, Leritz&Mumford, 2004)。早在2001年，我国的企业创新报告中就曾指出，妨碍企业组织技术创新的首要因素正是创新人才的缺失。21世纪的竞争从根本上是人才的竞争，因此培养员工的创造能力才是从根本上决定企业竞争优势的关键因素。

近年来，对员工创造力的影响因素研究成为国内外学者的研究重点。总体来说，影响员工创造力的因素可以分为两个方面。其中主要的一个因素：个人因素，包括内在动机 (Amabile, 1988)、积极心情和消极心情 (George&Zhou, 2007)、创新自我效能感 (Jaussi, Randel&Dionne, 2007) 等。另一个则是环境因素，包括创造力支持氛围 (Gilson&Shalley, 2003)、领导成员交换 (Tierney, Farmer&Graen, 1999)、同事的鼓励和支持性行为 (Amabile, 1996) 等。在这些因素中，领导行为对企业与员工的影响十分重要 (王辉, 徐淑英, 2006)，而什么样的领导行为最能够提高员工创造力，仍然在探索的过程中。

研究如何激发员工积极的组织行为，是近年来国内外研究的重点问题。结合中国特殊的文化背景，一直以来，“蜡烛精神”作为中国传统的一种美德被称赞与弘扬，“牺牲小我”、“成就大我”是中国最具有凝聚力和号召力的方式之一。这种利他主义之精神伴随着中国文化的不断发展，比如道家、儒家及佛家所倡导的“己所不欲、勿施于人”、“仁者爱人”、“慈悲为怀”等，都具有明显的“利他”思想，并且在人们平时的生活中，常常把“乐于助人”作为一项传统美德，这也在一定程度上说明，中国传统文化是倡导“利他主义”的。典型案例如“挂

面老大”魏海金创办的“金沙河”公司，作为挂面营收为行业第一的公司，公司广为流传的一句话：大家好才是真的好，这体现了公司“利他主义”的管理理念。阿里巴巴的主要创始人马云，多次在公开演讲中传播利他主义思想，他认为利他主义是互联网+背景、大数据时代的核心要素，企业要把协助别人成功摆在首要位置，这样才能达到与利益相关者合作共赢的效果。

在企业经营活动中，如何对员工进行有效激励是一个很大的难题。从雇员的观点来看，员工的工作表现除了与他们所拥有的专业知识、技术水平、工作动机有关，还与他们的工作方式有关，特别是中国的社会文化背景，权力距离越大、集体主义越重、儒家思想越重，对员工的态度和行为也会产生越大的影响。以牺牲个体利益为代价，实现组织既定目标的自我牺牲式领导者，其行为在组织中具有很好的示范效应，从而有助于激发员工实现长期发展的动力。

领导力的研究在组织行为学领域是一个重点话题，领导者在促进公司变革和业务发展等方面发挥着极其重要作用，领导力是促使组织成员积极适应变化并实现特定目标和绩效的特别重要的品质（张志学等，2014）。在经济全球一体化和经济全球下行压力加大的背景下，许多企业面临着史无前例的挑战，该挑战也促使领导者更加激发员工的合作精神和真诚奉献。因此，在近年的领导力研究中，以放弃自我利益来激励员工与领导者一起工作，共同追求组织任务和目标，吸引了学术界的关注。

本文认为，自我牺牲式领导是影响员工创新能力的主要因素，当领导者作出自我牺牲时，会给组织内的员工传递一种信息，即：为了达到公司的目的，他们可以采取更多的行动，并创造一个良好的学习环境。中国的传统文化把集体利益置于个人利益之上，这与“舍己为人”的精神是相通的。这其实就是自我牺牲精神，因此，具有自我牺牲型的领导在行使日常管理工作时会对员工的创造力产生一定的影响，但是相对于其它一些比较成熟的领导理论来说，这种研究尚处在初级阶段。相关实证研究表明自我牺牲型领导能有效激发员工对领导者魅力及合法性的感知（De Cremer, Van Knippenberg, 2004），加强员工对领导者的认同与信任（周如意等，2016），激励员工与领导者合作，积极参与组织变革（De Cremer 和 Van Knippenberg, 2005），实施有利的社会行为，乐于自我奉献等（De Cremer 等，2009；Zhou 等，2016）。

基于以上理论和现实背景，本文旨在探究自我牺牲型领导与员工创造力之间的影响，并认为领导认同在二者之间的影响起到的重要桥梁作用。此外，随着领导力理论研究的不断深入，越来越多的学者关注到了领导能力在激发企业员工创造力水平中可能发挥着重要的调节作用。综上所述，本文以领导行为风格为视角，

研究基于领导认同的中介与领导能力的调节作用下，自我牺牲型领导对员工创造力的理论模型，通过设计在线问卷收集数据，通过实证分析方法验证相关的研究假设。

1.2 研究意义

阅读整理相关文献发现，虽然目前对领导行为风格的研究尤其是自我牺牲型领导的研究逐渐丰富，学者们对企业中自我牺牲型领导在上下级间进行知识分享、提出建议、主动变革、还有工作热情的影响，以及与下属工作绩效的关系进行了深刻的探讨。而关于自我牺牲型领导与员工创造力间的中介关系的研究文献还较少，因此本文将领导认同作为中介变量，领导能力作为调节变量，深入探讨二者之间的关系，具有重要的意义，主要从以下方面展开：

1.2.1 理论意义

在中国传统文化的影响下，企业组织中领导者与下属员工之间表现出一种“上尊下卑”的关系，下属在工作或生活层面均会受到领导者的深切影响，尤其是直属上司的管理风格或方式，是能够对下属的行为和创新能力产生显著影响。以往研究虽然有类似的相关讨论，但关于自我牺牲型领导在领导认同的中介作用以及领导能力的调节作用下对员工创造力的影响研究还相对匮乏。本文总结并分析现有研究成果，以社会学理论、领导风格理论为基础，探索它们之间的作用机制和影响机理，并将领导认同作为中介变量、领导能力作为调节变量纳入到自我牺牲型的领导风格与员工创造力相关性的理论模型中，以在线调查问卷的方式收集数据，并进行实证分析。本文的理论意义主要体现在以下方面：

(1) 为探索员工创造力的影响机制提供了新思路。以往研究视角局限于从研究员工的内在动机、心理授权等心理因素出发，较少考虑其他方面的因素。然而，仅仅具有这些心理因素不一定能促进创造力。创造力还取决于员工与组织环境的互动，领导是员工和组织之间的桥梁，是组织情境中对员工心理与行为产生重大影响的变量之一；此外，领导者在组织的成功中起着重要作用，许多组织将领导视为竞争优势的来源，它这可以帮助组织创新、激发员工创造力的工作环境，提升员工参与度。因此，很有必要探索领导行为与员工创造力、企业创新之间的作用机理，进一步拓展现有的研究视角，丰富已有的文献基础。

(2) 拓展了领导认同方面的相关研究。在行为和观念等许多方面，员工对领导者的意识和自我认同的过程存在一致性，而高层领导认同意味着员工将领导

者作为自我参照点，是员工对领导者的知觉与其自我定义合二为一的表现。本文认为良好的上下级关系即领导认同在自我牺牲型领导与员工创造力之间发挥着中介作用，该视角不仅能够加深对作用机制的理解，同时也能够增加对领导认同的研究。

(3) 进一步丰富领导能力结果变量方面的研究。现有文献关于领导能力的研究主要集中在前因变量的讨论上，对于领导能力结果变量的相关研究还比较匮乏，本研究尝试探索领导能力对员工创造力的调节效应影响，有利于丰富领导能力的相关研究。

(4) 丰富了有关员工创造力方面的研究。基于领导行为对员工创造力影响研究的相关文献，学者们大多是通过内在动机等因素来解释影响因素与员工创造力之间的内在机制。但这些因素只能部分解释员工创造力的影响机制。本文以领导认同作为中介变量、领导能力作为调节变量来研究自我牺牲型领导和员工创造力之间的关系，有利于丰富员工创造力的相关研究。

1.2.2 实践意义

除了上述理论意义之外，本研究在中国传统家长式企业管理制度占据主要地位的管理情境下，如何更有效的激发员工创造力，强化企业核心竞争力具有重要的实践意义，具体包括以下几点：

(1) 有助于管理者本人清楚的认识自我牺牲型领导的真正内涵，从而提升自己的管理素养和管理手段，实现对组织的更有效管理。不同于西方的管理模式，在中国传统企业管理模式中，领导与下属的沟通实质就是“上级命令下级服从”，员工缺少应有的尊严和地位，从而在工作过程中缺乏相应的积极主动行为，导致管理难度系数加大且无效管理居多，增加了管理成本。

(2) 有助于促进领导与员工之间关系的进一步和谐。在本研究中，领导认同作为自我牺牲型领导与员工创造力之间的中介变量，从而有利于管理者认识到领导认同的重要性，改变过去的领导与下属的单一的“上下级”地位尊卑关系，取而代之的是员工对领导的认同关系，员工的认同感越强，越有利于在组织内建立员工与领导之间和谐的契约关系，营造更舒适的工作环境。

(3) 有助于企业加强对领导者的领导素养、领导能力的培养和引进，提高企业整体素质。企业发展方向的决定因素在于领导者的领导能力，随着市场竞争的日益加剧，企业愈发注重领导者的素养和能力问题，并持续加强对管理者高素质领导能力的培养，同时积极引进具备高职业水平、高职业素养的优秀领导者。

1.3 研究目的与方法

1.3.1 研究目的

伴随着 2019 年习近平总书记在第十九大报告中的系列讲话，改革创新已经成为社会经济发展的主流。企业在激烈的竞争环境中赖以生存和发展的必要因素就是创新能力，即创造力。但由于创造力的持续性、复查性和多变性，使其不再是一个单一的行为，而更多地是与工作环境、个人情绪、组织氛围相关联在一起。因此，如何激发企业员工的创造力，推动企业的可持续发展成为了学者们研究的主题。基于此，本研究的重点在于解决以下三个问题：

(1) 自我牺牲型领导是否正向影响企业员工的创造力，并且表现为显著正相关；(2) 领导认同在两者（自我牺牲型领导与员工创造力）之间是否存在中介作用；(3) 在两者（自我牺牲型领导与领导认同）之间，领导能力是否能起到正向调节作用。

1.3.2 研究方法

基于研究目的需要，本研究通过对现有相关文献的梳理、收集问卷调查和分析回归法等方式，来深入探讨研究主题，具体方法如下：

(1) 文献研究法

本文通过查阅并参考国内外有关领导风格、员工创造力、领导认同和领导能力的重要文献。总结适用于本文研究的变量概念定义、维度划分及变量测量情况等。最后，再搭建适合的理论模型并提出相应的研究假设。

(2) 问卷调查法

问卷调查法是本文获取样本数据的最主要方法。在对相关文献和现有理论进行梳理之后，本研究基于国内外文献中的成熟量表，结合中国经济现状构建了结构化量表问卷，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。本文在研究过程中，通过书面和线上的方式发放问卷，获取了实证研究所需要的数据。

(3) 实证分析法

为了验证本研究中搭建的模型和提出的假设，本文运用 SPSS23.0 等统计软件进行 Bartlett 球形检验和 KMO 检验，对通过问卷调查所获取的有效数据，进行一系列统计分析，如描述性统计分析、信效度检验以及回归分析等方法，对四个核心变量的相关性，进行了深入探索。

1.4 研究内容与思路

本研究通过文献归纳、问卷收集、数据分析等，理清中国传统文化情境下，自我牺牲型领导对员工创造力的影响机制，进一步理解，自我牺牲型领导的概念及其作用机理。为了能够更有逻辑和层次的阐明研究主题，本文将研究内容分为以下六章：

第 1 章为绪论。主要阐述研究背景、研究意义、研究内容、研究思路与方法、创新点等。本文还从企业管理的实践需要及现有研究未涉及的点出发，确立了研究主题，并且指出了该研究的理论和实践意义。

第 2 章为国内外研究文献综述。主要对本文模型中提出的四个相关变量(自我牺牲型领导、领导能力、领导认同、员工创造力)相关的国内外相关研究文献进行梳理和归纳。对这些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 章为理论基础与研究假设。针对自我牺牲型领导、员工创造力之间的相关性，提出贯穿全文的三大理论，提出研究假设，为后续的模式构建奠定基础。

第 4 章为理论模型构建和研究设计。在文献研究的基础上，深入分析 4 个研究变量间的关联性，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。主要有描述性统计分析、相关性分析、信度和效度检验分析、中介效应与调节效应分析等，分析验证研究假设，并对结果进行相应解释说明。

第 6 章为研究结论、建议与展望。主要根据实证分析的结果，归纳研究结论，提出建议，指出存在的不足和局限性，最后展望未来。

本文具体的结构安排可用如下技术路线图（图 1.1）展示：

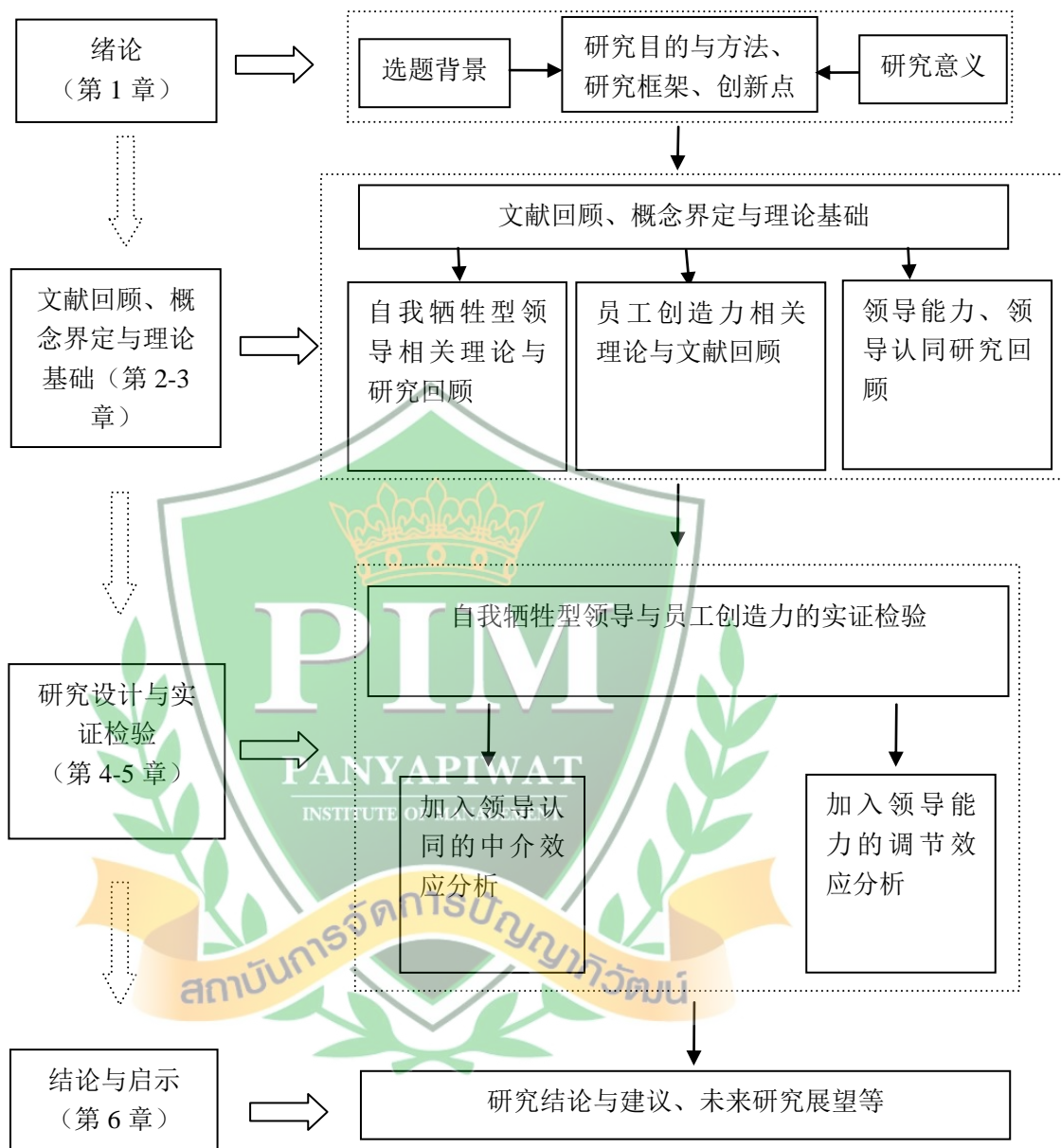


图 1.1 研究框架

1.5 可能的创新点

(1) 虽然学术界关于领导风格是影响员工积极行为产生和工作绩效提升的重要因素这一观点已经达成普遍共识，但本文立足于中国情景，深入研究自我牺牲型领导对员工创造力的影响，有利于进一步丰富自我牺牲型领导的相关研究。

中国具有浓厚的儒学思想、强调集体利益高于个人利益，这与自我牺牲型领

导的牺牲精神内涵是一致的，但在中国国内关于这一类型的领导研究还是处于起步阶段，还不太了解自我牺牲型领导对员工行为态度的作用机制。但由于自我牺牲型领导强调对组织和群体的利益的关注，远甚于关注个人利益，甚至以牺牲个人利益来达成组织的目标，这是典型的中国传统文化对优秀管理者的期望，因此在中国情境下，研究自我牺牲型领导是具有实践价值和意义的。

(2) 在现有文献中，对自我牺牲型领导对员工工作绩效的影响的研究中，考虑的中介变量大多是心里安全感、自我效能感等偏向情感类的变量。本文以信任为切入点，引入领导认同作为中介变量，并加入领导能力的调节效应分析，深入分析相关的作用机制。对揭开自我牺牲型领导与员工创造力之间的“黑箱”，具有积极意义，也有利于丰富相关中介、调节变量的研究。



第二章 国内外研究文献综述

2.1 自我牺牲型领导的相关研究

对自我牺牲型领导、领导认同、领导能力、员工创造力四个核心变量的国内外研究文献进行分析，梳理和总结。以各变量的概念、内部结构及测量量表等为主要内容，为理论模型的搭建和研究假设的提出，奠定了扎实的基础，自我牺牲型领导是本研究的中心变量及关键创新点。

2.1.1 自我牺牲型领导的内涵

从 20 世纪末开始，以强调领导行为理论为视角，管理学领域就产生了许多新兴的领导理论：魅力型领导、变革型领导和诚信领导等等。这些理论的共性就是将领导者视为通过其言语、创意和行为来鼓励下属的个人。社会学家马克斯·韦伯在一个多世纪前第一次提出魅力型领导观点，他把魅力定义为“异于普通人的一种特定人格品质，拥有超凡才能或是非凡权力、特征的人，是其他人学习的榜样（M.Weber, 1947）。”而罗伯特·豪斯却从组织行为学的角度归纳魅力型领导的特点：魅力型领导都有一个共同的愿景；且为了实现它，他们普遍选择自我牺牲，个人承担风险；对下属的需求积极的回应，甚至有超乎常规的举动（J.A.Conger and R.NKanungo, 1998）。但是，这种行为的领导风格存在着最大的缺陷：领导者会利用手中的权力将公司打造成他们理想中的模样，让个人利益和目标凌驾于组织目标之上，从而出现为追求个人利益而不计后果地使用组织资源。无论是魅力型领导还是变革型领导，二者中都有包含“自我牺牲精神”，但都没有系统地、完整地界定和阐述自我牺牲型领导的特质。

自我牺牲精神是优秀领导者的必备特质，从古至今都深受人们的爱戴和歌颂，为大义而舍小我；如美国克莱斯勒汽车公司的总裁义柯卡主动降薪、中国联想集团 CEO 杨元庆用自己个人奖金奖励基层员工。对具有责任感和理想抱负的领导者来说，自我牺牲是优良品质。尤其是全球商业竞争激烈的环境下，领导者必须要有牺牲小我以帮助企业走出困境，成就大我的胸怀，甘愿与组织成员同甘共苦等。

这种将自我牺牲行为作为一种独立的领导风格的观点最早由学者 Choi and Mai-Dalton（1999）提出，他们将自我牺牲型领导定义为“在服务组织或员工的过程中展现出了自我牺牲行为的管理者”，认为“自我牺牲型领导”是以牺牲自己利益的方式来表达自己对于集体利益的重视。学者 Choi and Mai-Dalton（1998）

主要从三个角度阐述了自我牺牲型领导的特征：在任务分工上，自我牺牲型领导愿意主动承担困难和有风险的工作任务、勇于担当责任；酬劳分配上，主动放弃或是延迟个人正当的奖酬（如薪资、奖励、名誉等）；权力运用上，自愿放弃个人享乐，不利用权力谋求私利，甚至以个人资产、知识等私人资源为组织及其成员谋取利益。

在 Choi 和 Mai-Dalton 等学者研究的基础上,Dr Cremer 与 Knippenberg(2004)进一步拓展了自我牺牲型领导的含义,重点突出了自我牺牲型领导为了维护集体利益或是组织目标的实现,自愿放弃个人利益,牺牲小我成就大我。之后,国内学者们相继在自我牺牲型领导研究中提出了相应的观点,其中最有代表性的是张华威和凌文铨(2010)的观点,指出自我牺牲型领导具有三大特点:(1)自愿行为。即领导者因强烈的责任感,自愿地、积极主动地为了维护集体利益或是实现目标作出个人利益的牺牲行为,不存在被动或者胁迫;(2)个人利益受损。领导者自愿放弃个人利益,强调了领导者自身没有从该行为中获得任何额外的收益;(3)益于组织利益。自我牺牲行为的最终目的是为了实现组织或团体利益及目标。继张华威等学者的研究之后,张寒冰等学者则认为自我牺牲型领导是会因为组织的利益或下属的权益,自愿承担风险和损失,引起下属服从或者追随,进而实现团队目标,实现组织利益以及满足成员需求(张寒冰,叶茂林,陈晓,2017)。总结以上研究观点,自我牺牲型领导就是指:为了集体或是组织的利益和目标,自愿作出个人既得利益或是应得利益损失的行为,并通过这种行为潜移默化地影响下属,使其态度或是行为发生改变,通过对员工更有效的激励促进组织目标的实现。

2.1.2 自我牺牲型领导的影响结果

领导者的自我牺牲行为会影响到下属对待工作的态度、行为以及他们对领导的态度。首先,从员工工作态度的角度看,自我牺牲式领导方式对员工的工作积极性、工作满意度等有较强的正面作用,员工对这种领导方式和行为的认同程度较高,进而产生了对领导的追随;其次,从员工的工作行为角度看,自我牺牲式的领导方式可以积极地促进学习、建言、亲社会行为。Choi 等人(1999)还用情境试验对这种关系进行了检验,结果表明,当一个企业的领导者做出了自我牺牲的行为时,他的上级也会效仿他,并且有明显的积极作用。当企业外部环境变化较大的情况下,领导者具有较高的管理能力,其对下属员工的行为会产生较大的正面影响。另外,基于前人的研究,并运用情景试验法,得出了自我牺牲式领导对下属的建议和亲社会行为具有积极的调控效果;最后,学者 Halverson、De

Cremer 和 Van Knippenberg (2004) 在此基础上进行了相关的实验, 结果显示, 自我牺牲型领导者可以以自己的态度与行动, 让下属感受到其对领导魅力的认同。在这些因素中, 被广泛认同的因素有: 自我奉献精神、深谋远虑、大局为重、舍己救人等。此外, 存在正当性行为认知, 即领导者的自我投入会激起下属对其认同与敬仰, 并乐于跟随的心态。在企业环境越不稳定的情况下, 自我牺牲型领导者的作用越明显。

另外, 自我牺牲式的领导方式也会影响雇员对组织或集团的认同。Mulder 和 Nelissen (2010) 通过试验发现, 领导者的自我牺牲精神能在不知不觉中对员工产生影响, 让他们在工作中不仅要完成自己的任务, 还要完成团队的任务。特别是在遇到困难的时候, 如果有一个领导者私自贡献, 那么在领导的影响下, 员工就会倾向于牺牲自己的利益, 而不是牺牲集体利益。这是一种以自我为中心的 leadership 方式, 引导员工对企业的归属感和认同。

目前, 关于自我牺牲型领导的影响效果的研究比较多, 大部分的研究都表明, 自我牺牲型领导能对员工产生一定的激励作用; 因此, 企业员工的创新能力也得到了广泛的认可。

2.1.3 自我牺牲型领导的维度划分

研究者 Choi 和 Mai-Dalton 于 1998 年通过试验, 第一次提出了“自我牺牲式领导”这一概念。由于不同的研究对象和时代背景, 在这一层面上, 没有一个统一的标准来界定自我牺牲型领导。在这个层次上, Choi 的研究与以往的理论有很大的不同: (1) 劳动分工: 领导积极、自觉地协助下属做一些繁杂的工作; (2) 报酬分配: 在某些特别的条件下, 自我牺牲型领导会自动地拒绝或延迟接受公司给予的报酬; (3) 权力运用: 即领导者在自身不滥用职权的情况下, 也会利用自身的资源来达到组织的目的。

目前国内外对自我牺牲型领导模式的研究尚无定论, 相关文献更是寥寥无几, 但从情境分析中可以发现, 不同的学者都提出了自我牺牲式领导的若干基本要素: 比如舍己为人, 牺牲自己的利益, 勇于承担责任等。

2.1.4 自我牺牲型领导的测量

目前关于自我牺牲型领导的测量上, 多数学者根据自我牺牲型领导的定义和已有成熟量表来对其进行单维度题项开发并打分, 且大部分都是借鉴魅力型领导的奉献维度测量量表来进行改良, 其量表内部仅包含 2-6 个题项, 但因自我牺牲型领导理论研究的成熟性, 其内部一致性系数较高。回顾已有文献发现, 对自我

牺牲型领导的研究方法主要有四种：一是问卷调查实证分析法(Questionnaire)：这是最常用、最普遍的，也是最简单有效的研究方法；二是模拟情境(simulation)。具有较强的针对性，可信度高，且对心理与情绪的调节与控制要求较高；三是中心事件调查；四是实验室调查 (Van Knippenberg 和 Van Knippenberg, 2005)。其中，目前研究自我牺牲型领导最主要的测量方法是问卷调查实证分析法。其中由学者 De Cremer 与 Van Knippenberg (2004) 编制的量表被广泛采用，典型题项有“我的上级为了维护组织内部成员的利益，不惜放弃个人利益，包括薪资或是特权。”本研究借鉴的就是这一成熟量表。

2.2 领导认同的相关研究

2.2.1 领导认同的内涵

组织认同这个概念大家都耳熟能详，对领导认同则相对陌生。查找国内外相关研究文献发现，早期的研究中对领导认同并没有一个完整的定论。这一概念最早起源于国外学者的“Identification with Leader”即下属对领导的个体认同，即员工的领导认同，指的是员工感知到的在工作中自身与领导重合或是相似的程度 (李晔, 2015)。Becker (1992) 界定领导认同时认为员工在工作中通过感知到领导某些特质，比如工作态度、处事行为或是应变能力等等，而钦佩领导者并对其产生自豪感，基于这些情感因素而对领导者产生个人认同感。有研究表明，当员工强烈地认同他的领导时，就会在工作中产生一种对领导的依附心理，进而形成对领导的认同 (Scott, 1999)。

Pratt (1998 年) 把领导身份界定为个人对领导的信仰转变为个人的自我认识或自我界定的过程。有学者认为，员工与领导者的关系会对员工的工作动机、创造力和工作表现产生正面的影响，而当雇员对领导者的认可度愈高时，这种影响的效果就愈显著 (Sluss & Ashforth, 2008; 罗德, 布朗和弗里贝格, 1999)。这意味着，如果员工对领导有了认同，那么，领导的工作作风和工作态度就会在某种程度上影响到员工的工作，并把领导当成自己的榜样。(Kark, Shamir & Chen, 2003)。

2.2.2 领导认同的测量

员工对领导的认同是从组织认同理论的定义中演变而来的，对领导认同的测量也主要是基于组织认同的测量进行研究与开发的。学者 Shamir 等 (1998) 开发出包括 7 个题项的领导认同量表，该量表具有良好的信度。2001 年，Chen 在

自己的研究中借鉴了 Mael 和 Ashforth (1992) 开发的组织认同量表, 并在此量表的基础上, 设计了员工对于领导认同的新量表, Kark 等 (2003) 对该量表进行进一步完善, 形成一个包含 8 个题项的领导认同量表, 该量表的信度可以达到 0.96。Wang 和 Rode (2010)、曲如杰、何小明等 (2010) 研究都采用了他们设计的领导认同量表。该量表的具体题项包括: “当有人赞扬我的直属领导时, 我觉得这是自己的荣耀和骄傲”, “当有人批评我的领导时, 我会觉得这是自己的耻辱”, “我觉得领导的成功就是我的成功”等等。本研究采用的就是此成熟量表。”

2.2.3 领导认同的影响结果

尽管领导认同的概念出现得比较晚, 但从国内外的研究成果来看, 很多学者都十分重视领导认同的中介作用和调控作用。领导者身份对组织内部员工的行为起着一定的调节作用, 而这种自我意识又会对下属的创造性产生一定的影响。一方面, 基层员工是否认同上级领导的行为习惯和价值观, 也会对企业的创新能力产生一定的影响。而员工的工作满意与工作行为, 亦受其领导认同与影响。如: 领导身份对雇员的工作态度和对公司的满意程度有显著的影响。当雇员意识到自己内在的认知是与领导取向一致的价值观时, 他们就会对领导产生与领导思想和价值观一致的想法, 从而达到与领导者相似的行为。上下级关系对雇员的工作态度与工作行为均有显著的影响效果, 而领导身份在以上过程中起到了积极的调控作用。雇员对自己的领导方式有较高的认同感。员工在自己所信任的领导手下工作, 会很注重与经理之间的关系, 而员工也会在自己的职责范围内, 尽可能地完成自己的职责; 同时也会把更多的时间、精力放在组织需要的非角色之外的行为上, 一起协助和有效地处理组织在推动业务目标过程中所面临的难题和任务, 以达到公司的整体利益。

个体认同是自我牺牲型领导力对雇员行为的一种重要作用机制, 这种机制主要是由自我牺牲型领导对雇员的个人认同来实现, 员工对领导的认同会促使他们根据领导的价值观和信仰来改变自己的行为, 从而实现与领导者更多的相似之处。本文对国内外有关研究进行了梳理, 结果表明, 变革型领导对员工角色外部、角色内行为、员工创新、工作产出等具有一定的影响。领导者与雇员的关系也会影响雇员的工作态度与行为, 因为领导认同度越高, 员工对自己的领导有较高的认同感; 雇员们将很看重和他们的领导者之间的关系。愿景型领导行为, 信任与信息的公平性, 以及清楚明白的沟通, 都能提高雇员对领导的认同。当控制了变革性领导行为对创新能力的影响时, 个体对领导者的认同也会产生积极的影响。另外, 领导者身份也会对员工的工作经验和行为效能产生影响, 例如提升新雇员

的工作适应性和提升其忠诚。

2.3 领导能力的相关研究

2.3.1 领导能力的内涵

领导力是否有效，取决于领导能力、特征、行为模式、技能、角色和地位等一系列因素，都直接影响员工个人的绩效。以前的研究倾向于同时研究领导特质和领导技能，特别是在特质理论中，领导技能经常被作为领导属性的一部分进行研究。例如：西方学者认为领导特质可以概括为“六C”原则。另外也有人提出了“七C”的划分标准，即沟通、信心、品质、综合、可信、勇气、能力，其中领导能力是领导特质的组成部分

《领导知识词典》对领导能力的概念进行了专门界定：从广义上看，领导能力是人们认识、改善客观世界和主观世界的本领；从狭义看，领导能力指胜任领导工作，行使权力，同时承担相应责任。本文观点是，领导能力是集合多种能力和技术，为团体目标的实现，激发其他人在其带领下团结合作的能力，共同努力。

2.3.2 领导能力的测量及影响结果

在领导能力的研究中，相关研究文献较少，大多数研究是关于领导力的前因性。领导能力意味着一系列的行动，而非仅仅是顺从。从一定意义上讲，领导能力是领导力的一个重要方面。李艳、何畏（2015）等对领导力的分析表明，领导力是由个体的天性决定的，其个体特征对领导绩效有很大的影响。个人素质，价值观，天赋；思维方式、实践经验和领导方式是影响领导力的主要因素。通过查阅大量的文献资料，发现有关领导力的结果变量的相关研究很少，本文试图探讨领导力对雇员创造力的作用，从而丰富这一领域的中介作用和调控作用。

对于领导能力的测量，王勇（2003）编制的管理人员能力与业绩评价量表具有一定的代表性，表现出较好的信度和效度。该量表的生成，是作者通过对国内知名大企业的中高层管理者的调研，此后验证分析，再归纳整理，检验得出的成熟量表。基于该量表，对领导能力的认可程度，具体划分为1=极低，2=较低，3=一般，4=较强，5=极强。该量表将管理人员能力分为元能力、价值品质类、感情能力、个人特质、任务导向能力、人际导向能力、知识类7个维度，共计35个题项。

2.4 员工创造力的相关研究

2.4.1 员工创造力的内涵

创造力指的是对组织有用且创新性的产品、服务、方法等的产出。员工创造力指的是员工个体对企业创造的绩效。由于学者们的研究角度不同，对员工创造力概念的界定大致可分为以下四种观点。

(1) 创造力观点

在早期的研究中，创造力被界定为一种个性，Gough（1979）发展了一套创造性个性量表，该量表表明，创造性个性通常表现为：独立，自信，好奇，敢于挑战。越来越多的研究证明，拥有创造性特质的人更能培养创新能力，并且认为创造力是一种独一无二的的能力，能够创造出新的东西。（Amabile, 1996）。

(2) 流程观点

流程观点着重于创意的思考，它可以被看作是一个新的创意，这些创意将有助于企业。张巴托（2010）把创新分为三个阶段：确定问题、搜集信息、编写代码、构思和评价。但是，由于其创新的复杂性和长期性，使得后续的调查难以进行，因而在试验中难以对其进行测量。

(3) 成果观点

成果观点认为创意意味着创意、成果、流程的生成；这些都是可以测量的变量。Zhou & George（2001）认为创新是一种独一无二的创意，它与产品、服务、方法、管理过程有着紧密的联系。组织行为学的研究范围一般包括：产品、服务、业务模型、工作过程或者新的、有用的方式（Zhou & Hoever, 2014）。从整体上讲，从结果观的角度来评价创新成果的创新性和实用性，可以用定量的方法进行评价。

(4) 人与环境的互动关系

从环境互动角度来看，创造性是个人和情境因素的综合作用。伍德曼（1993年）认为，个人特点和工作环境之间的相互影响可以更好地预测雇员的创造性。另外，还有一些学者认为，运用“系统”的方法来探讨创新的关键要素（Csikszentmihalyi, 1996），其本质上也是从个人-环境的互动视角来进行的。

2.4.2 员工创造力的影响因素

近年来，学者从个体、团队、组织三个层次对员工创造力的影响因素进行了深入探讨，并根据不同的理论依据，对其关注的焦点也各有自己的观点，目前已基本形成了将个体特质和情景因素相结合的研究模式；而场景要素可以分为团

队、组织和社会三个层次。

个人特征因子包括心理感知、情感、知识经验等。在此基础上，科学家发现，除了神经性因素之外，其他四个方面均会对雇员的创造力产生不同的影响(王艳, 2018); 在这些因素中，经验开放效应是最明显的(zhang, 2020)。熊正德等(2018)通过比较研究发现：在三种主要的资本类型中，心理资本对企业员工的创新绩效的影响最为显著，说明了其在企业的创新能力中起着举足轻重的作用。创造力的自我效能是指雇员们能否创造性地解决问题的一种直观表达。(Hamid, 2020)。Asghar 等(2020)的一项研究发现，在危险的工作环境下，高层管理者能够促进新的、有益的创新和创意，提高雇员的心理安全感。员工的工作总是有情绪的，这种情绪会影响到他们的工作表现，大部分的研究表明，积极正面的情绪可以提高他们的创造力，反之则会抑制他们的创造力(周文莉, 2020); 也有一些研究指出，二者对雇员的创造性具有双重效应(顾远东等, 2019; 李姜锦, 2020)。对知识管理有兴趣的研究者发现，员工创新能力的关键在于重新组合所学知识，而知识资本中的显性和隐性知识对雇员的创造性具有较强的预测作用。

公司雇员是一个集体，而不是一个人。从社会认知角度看，团队的异质性可以使人们从多个角度看待事物，拓展知识系统，从而为其创新创造条件(步琼等, 2018); 从社会分类角度看，个体差异会导致员工之间的矛盾，会影响到员工的创造性(步琼等, 2017)。具有创新氛围，团队成员相互信任；具有团队心理安全感等特点的团队，其成员会表现出较高的创造性(王进等, 2012; 钟竞等, 2015)。此外，团队成员间的关系对于个体的创新能力也有显著的影响，特别是在领导者和团队成员的沟通中。相关研究发现，“内部人员”在高质量的沟通关系中，能够享受到更好的福利待遇，并能得到更多的创新资源，从而提升员工的创造性(郑和, 2019); 而“圈外”员工的领导—成员互换差别则会对其创造性产生消极影响(王冬冬, 2016)。然而在近几年的相关研究中发现，在不同情境下，领导—成员互换关系对雇员的创造力具有“双刃效应”(陈超等, 2018)，与上司的密切联系反而会抑制其创造性(张金平、周凯, 2019)。

企业创新能力的价值在于企业是否能够提高企业绩效，而企业的环境对企业的创新起着决定性的作用。不同的调查结果显示，领导方式与行为对员工的创造力有显著的影响；企业应该尽量创造一个有利于创新的工作氛围，包括创造新的文化氛围，设计独立而富有挑战性的工作，为新的活动做好准备；为支持资源及实施创新工作而提供的业绩奖励(李春玲, 2019)。此外，还应采取适当的干预措施，例如发展在职训练课程，以提高员工的学习能力；协助制订有针对性的工作目标，并建立正面的回馈机制，等等。李康松；2020)。另外，学者还发现，

影响员工创新能力的其他重要因素的还有：员工培训、绩效奖励、激励与组织学习（Chaubey & Sahoo, 2019）。

社会因素包括：社会网络，社会资本，社会文化，科技进步。Rahma & Wafi（2019）发现，只有在结构层面上才能显著地影响雇员的创造力，而在关系和认知层面上，还没有被检验。中西文化观念的差异，对企业的经营行为也有一定的影响，比如中国工人的中庸观念、权力的高度距离、面子意识、集体意识等因素对企业创新的影响是非常复杂的（王永跃，2018、耿紫珍，2020、马蓓等，2018）。在数字化和网络时代，信息传递和获得方式都发生了巨大的改变，组织通过建立和连接社会网络为员工的创造性创造了很好的环境（Pawel & Jordi, 2020）。

2.5 国内外研究现状评述

纵观员工创造力影响因素的研究文献，其中领导风格与特质是学术界关注的焦点。关于领导风格对员工创造力的影响，学者主要探讨了西方文化背景下的变革型领导、交易型领导、魅力型领导等方面。随着共享经济时代的到来，学者们也开始关注授权型、包容型、共享型等领导风格对员工创造力的影响，取得了丰硕的研究成果。但由于自我牺牲型领导更加强调关注组织和群体的利益远而不是个人利益，甚至不惜牺牲个人利益来实现组织的目标。这深深契合中国传统文化中，对管理者的期望，因此在中国情境下研究自我牺牲型领导更具价值和意义，而这方面的实证研究相对较少，尤其是关于自我牺牲型领导对员工创造力的影响机制还需进一步探索。

由于自我牺牲型领导的影响机制研究还不够充分，因此非常有必要探讨其影响机制的内在机理。以往研究在中介效应和调节效应的分析中，大多集中在员工知识共享、员工传统性、上下属关系、创新自我效能感、心里安全感等变量上，对于领导认同、领导能力两大因素关注不足。事实上，员工对领导的个人认同在很多研究中都是领导方式发挥效能的重要作用机制，因此本研究引入领导认同作为中介变量，领导能力作为调节变量有助于丰富自我牺牲型领导的作用机制研究，是对现有研究视角的拓展和研究文献的补充，也是未来研究进一步探索的方向。

第三章 理论基础与研究假设

3.1 相关理论基础

以下这些理论已经被广泛地运用到了领导特性和领导风格的研究中，并且在已有的关于自我牺牲的领导研究中起到了很大的支持作用。

(1) 社会交换学说

在二十世纪六十年代，霍曼斯提出了“交换”的概念，并把它作为人类交际活动的基础。这种关系的实质是一种“互惠”，一方给予对方物质或精神上的好处，对方就必须得到相应的报酬，这也是一种人际交往的基本原理；在这些方面，物质和精神上的利益可以分为六类：爱，权力，金钱，信息，实物，服务，等等。社会之所以维持和谐，是由于人与人之间的社会交流，实现了一种动态的相互平衡。

由于社会交换理论能够很好地解释领导行为特征对下属工作的影响，所以，在不同的领导行为理论中，学者常常提及这种观点。因此，本文的自我牺牲式领导力的研究也与这一理论有着密切的关系。自我牺牲式的领导方式是以团队的快乐和员工的需要为导向的，雇员会感觉到领导的支持与协助，在员工追随领袖的过程中，他们会互相激励、互相促进，感受到感激的感觉，激励着雇员们努力工作。

(2) 社会性学习理论

美国心理学家班杜拉创立了社会性学习学说，他相信，人的行为是和周围的环境密切相关的。人们在各种情况下都会有不同的反应，因此会有不同的表现。这是获取知识、技能和经验的一个重要方式。社会学习又可分为直接学习与观察学习，其中，直接学习是针对情境下的激励而进行的强化学习；同时也要学会模仿，从而推动自己的发展。社会学习理论最显著的特征就是通过学习和模仿来掌握和强化自己所获得的新行为，或者纠正自己已经存在的行为。社会学习理论的具体作用流程图如下，见下图 3.1。

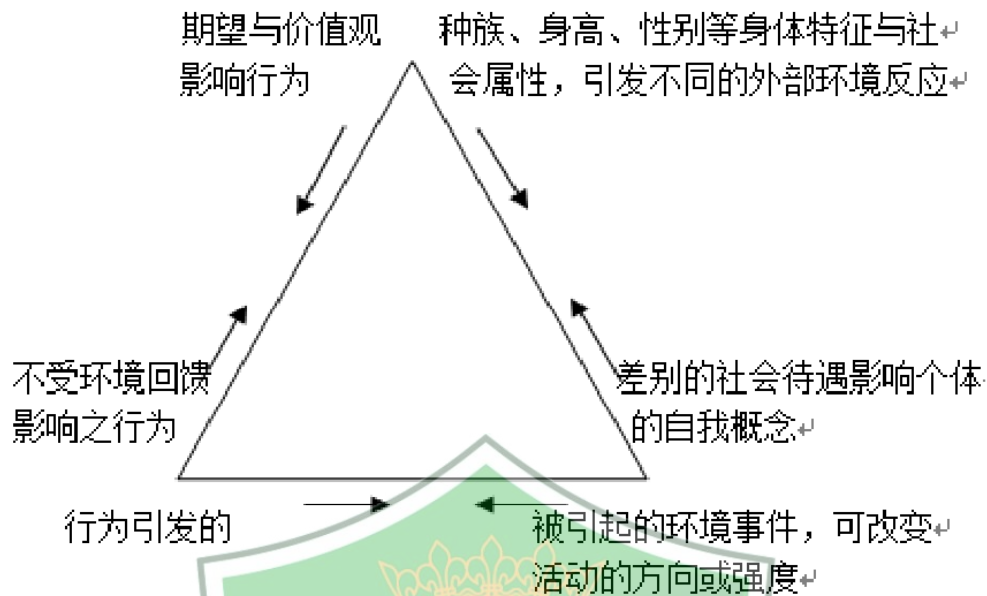


图 3.1 社会学习理论作用机理图

在领导行为理论中，人们普遍采用社会学习理论来说明领导者的行为如何影响企业的工作。在对自我牺牲式领导的研究中，也有相似的理论研究，即领导的自我牺牲精神，为组织内的下属做出表率；这样的榜样很容易引起下属的注意和模仿，从而鼓励员工进行一系列的亲近性行为，例如团队合作，信息资源交换，以及领导者所希望的其它行为。

(3) 领导方式理论

领导方式是一种具有鲜明个性的领导方式，其个人的实践经验和成长经历将对其领导方式的形成有着深刻的影响。在初期，一些领导者对部属的信任、对部属的关怀与激励，给予部属更大的权利；让部属有更大的发展空间。而一些领导者则是利用自身的权利与地位，运用制度对其进行监管、制约，从而导致了不同的领导方式。

一般认为，领导力理论的形成与演化可划分为领导特质、领导行为、权变、现代领导四个阶段。第一个阶段是指领袖的特性，也就是所谓的“伟人理论”（Stogdill, 1948; Ghiselli, 1971）着重指出，领导者与一般人的区别在于通过领导特性来选择和培育继任者。在此阶段，尽管已经有了一些成就，但是仍然存在着不足之处：比如原因尚不清楚，人们对哪些特征具有领导才能；或者说，当了领袖之后，人们就会去寻找自己所拥有的品质；这就是所谓的“成王败寇”。由于最初的理论研究的缺陷，使研究者从对领袖的特性的关注转移到对领导人的行为模式。人类的行动是一种外在的、可以用图像来观察的、而不是个性特征，它

更能满足科研的需要。但是，这一阶段的研究也有一些缺陷，即我们并未考虑到领导者的特殊情境如何影响领导的行为，因为同样的行为在不同的环境下，即使是同一企业，也会有不同的效果；不同的下级也会感觉到同样的领导有不同的表现。

在此基础上，领导力的变化理论提出，必须把环境因素视为领导力研究的一个重要要素，从而使领导力得以形成。权变理论、情境领导理论、路径目标理论等都是在此基础上形成的。这些理论都表明，有效的领导力依赖于组织环境，以及领导者、追随者的集体行动与领导地位，而非由其自身的品质和行为决定。不得不提，目前的研究将领导力理论已经发展到了更高的层次。

20 世纪八十年代，在“权变领导”的基础上，出现了一种新的“特征”理论，这种“螺旋”的回归，也就是“领导理论”的第四个阶段。这一阶段的领导者必须具备下列领导特质：具有个人魅力，适当的权力下放，给予下属更多的自由，以及具有敏锐的观察力等等，因此，提出了三种领导方式的理论：变革型领导、交易型领导、魅力型领导。Burns（1978）认为，领导方式是两极化的，改变和交易不可能并存，因此，提出了这两种领导方式。而魅力领导理论认为，领导的独特个性所产生的吸引力会深刻地影响到雇员的心理和情绪，从而促使他们跟随领导者，从而提高他们的工作效率和工作满意度。从领导理论的发展历程来看，现代领导理论的发展阶段是在前面三个阶段的基础上进行完善与创新，并且在实际工作中得到了积极的应用。

（4）解释性层次理论

它起源于时间解释理论，认为时间距离在人们的日常决策和判断中起着关键作用，并对其理解程度产生了系统性的影响（Lieberman 和 Trope, 1998）。“解释水平”是对“时间”的一种新的认识，它从“时间距离”的角度，逐步向“社会距离”、“社会生活”等多个层面进行延伸，并最终形成“一元”理论。这一理论指出，人对社会事件的反应是由其对各种事件的心理表现来决定的。最后，不同的解读程度会对人们的判断和决定产生影响（Lieberman 等，2007）。该理论在组织行为学的各个方面都得到了广泛的运用。

李晔等（2015）在领导力研究中首次运用这一理论，认为领导者可以通过影响其行为经验和理解行为的含义而改变其对其认知目标的心理距离。为了公司的长期利益和目的，自我牺牲的领导者们乐于为公司的长期利益和目的做出牺牲，这可以帮助他们改变认识结构，改变他们的工作模式。所以，自我牺牲式的领导才能让雇员意识到自己的工作对于企业的重要性，从而能有效地提升员工的价值取向，进而提高他们的工作积极性。

(5) 情绪活动理论

这一理论指出，在工作中，员工所体验到的各种情绪活动，都会引起个人的情绪反应；个人的情绪经验在工作中起到了重要的桥梁作用（Weiss 和 Cropanzano, 1996）。这一理论对职场中雇员的情感机理进行了详尽的阐述。很多学者已经认识到，在很多环境因素对雇员的态度和行为产生影响时，他们的感觉或情感会对他们产生很大的影响（巴萨德和吉布森，2007 年）。在组织行为的研究中，情绪事件理论可以有效地预测员工的组织感受、工作态度和行为特点。很多学者从情绪事件的观点出发，对领导效能的研究进行了有效的拓展。这一研究结果显示，在工作环境中，领导行为是一种特殊的工作事件，会导致其对工作环境的反应，进而对其情绪体验产生直接的影响。领导在工作中所显示的自我牺牲精神，例如：勇于承担、顾及组织成员需要与利益的精神；即使个人的利益被侵害，也能使雇员的积极性得到很大的提升，使他们感受到幸福和激励，从而使他们和无私的领袖之间建立起相互尊重、忠诚和合作的关系（De Cremer, 2006；张先生等，2016）。

3.2 主要研究假设

3.2.1 自我牺牲型领导与员工创造力的关系

自我牺牲式领导的目标是以自我为中心、无私奉献、以大局为重的自我为表率，从而在一定程度上推动了员工的工作行为，提高了他们的工作业绩。Van Knippenberg 等（2005）对自我牺牲型领导与雇员工作表现的相关性进行了一次实验，结果显示，自我牺牲式领导作用可以激发员工的工作积极性和工作热情，从而促使其创造性思维发散，提高创造力。同时，De Cremer & van Knippenberg（2005）根据社会学习理论，发现在公司领导作为下属的角色楷模时，这种榜样作用常常会激励下属产生某种回馈行为，即通过积极工作、主动承担工作职责、在组织工作中积极努力，提供新想法等积极行为来回馈领导的自我牺牲，由此可见，自我牺牲型领导在提高员工工作业绩上；这其中的影响是不可小觑的。

此外，许多学者把“善意投资”和“良性回报”的关系描述为“自我奉献”对雇员工作业绩的影响和作用（Conger & Kanungo, 1987；Choi & Mai-Dalton, 1999；德克雷默与范尼潘伯格，2004；De Cremer, Mayer, Van Dijke, Schouten, & Bardes, 2009）。这就意味着，当一个下属感受到了领导的关心，就会自然而然地产生一种对领导的忠诚和自我牺牲的保护意识，从而加强了他们对领导的感恩之心；努力工作，提升个人业绩，提升组织绩效，是员工对领导最好的回报。与此同时，

Schaubroeck 等（2013）发现，自我牺牲型领导不仅与个体工作表现呈正相关，而且还存在着一定的中介因素。在中介变量的作用下，下属雇员的工作行为和亲社会行为的变化更为显著。

自我牺牲型领导是为了实现组织的目标或使命而自愿放弃个人利益，追求集体利益的行为或领导风格。与其他领导者一样，自我牺牲领导者可以共享更多资源来支持创新的员工行为，因为他们有分配资源的能力。此外，自我牺牲的领导者更可能冒着员工创新的风险，因为他们愿意牺牲自身利益来推进集体利益，甚至牺牲自身利益来担责员工创新失败。根据学者班杜拉（1952）提出的社会学习理论，当领导者表现出自我牺牲的行为时，他们就会树立榜样。领导者为实现共同目标而主动牺牲个人利益的行为彰显了组织的价值取向，体现了对使命的理解，强化和发展了这种价值取向。该模型鼓励员工参与共同行为，例如更加致力于自己的工作，自愿承担具有风险性和挑战性的任务等，这鼓励了员工的创新行为。综上，本文提出如下假设 H₁：

假设 H₁：自我牺牲型领导对员工创造力有着显著的正向影响。

3.2.2 领导认同的中介作用

领导认同是根据领导的身份和下属的关系或领导的态度来定义自己的情况。作为二元关系层面的个人认同，领导的认同意味着员工与领导者的关联度更高，更有可能以领导者为自我参照。有利于领导者价值观的内化与领导行为“二位一体”理念的个体化实现。尤其是在与领导形成认同的过程中，个人不仅要考虑自己，还要认识和评价自己与领导之间的关系。一旦员工与领导建立了认同，他们就会在心理上与领导产生有效的联系，与领导产生强烈的归属感和心理联系，并表现出对领导期望的积极行为，如：参与工作，改进和提高工作绩效。领导者定义的员工可以激励个人形成和分享与领导者一致的价值观，并充当领导者。领导者充当组织的代理人，鼓励员工认可领导者遵守组织的章程并表现出积极的工作态度和行为。

领导方式对员工的行为具有潜在的影响，而作为一种典型的正面领导方式，这种类型的领导行为会对其产生正面的影响。首先，自我牺牲型领导者尤其信任团队价值，对部属的关怀与支援能有效地激励部属与上司的关系；提升部属的自信心，让部属意识到工作的重要性。其次，自我牺牲型领导者在放弃或延缓个体需要、敢于冒险的同时，也可以保护组织成员的利益；雇员会得到更多的利益，也会有心理安全感；自我牺牲型领导行为模型是一种具有高度道德规范的行为模式，它在组织内的工作人员中得到了广泛的关注。

根据社会身份理论，个体的自尊、安全感、归属感、生存价值等四种心理动力构成了一个整体。需求的满足会对个体与团体或与他人的关系产生直接的影响。自我牺牲领导者的远见、动机、组织培育等能满足雇员的自我认同心理需要，并能让雇员对无私领导者的牺牲产生更多的信赖与尊敬；和领导建立起一种更加紧密的联系。已有的研究显示，领导力对雇员的影响是一个很好的解释。比如，道德领导能增强雇员对领导的认同感，从而对其负责的员工的行为产生影响。许多经验研究也显示，学习领导能让部属把领导目标看成是自己的目标，并能激发出很强的力量去完成目标与使命。舍己为人的领导者会舍弃自己的个人需求，并把注意力集中在自己的部下身上，这样才能获得更多的信任和尊重。

综上所述，领导认同可能是自我牺牲型领导与员工创造力行为之间重要的调节中介因素。本文由此提出假设 H₂：

H₂：领导认同在自我牺牲型领导与员工创造力行为之间起着中介作用。

3.2.3 领导能力的调节作用

领导权变理论认为，领导的有效性不可避免地会受到组织情境的影响，这同样适用于自我牺牲型领导。尽管自我牺牲型领导被证实在很多方面对个人或组织具有积极的影响，但领导的有效性会受到个体因素的制约，如传统性、调节焦点、前瞻行为效能感、心理资本、领导能力等。自我牺牲型领导强调以集体利益为重，而领导能力越强，越有利于强化员工的心理归属感。

一方面，下属对创造性领导的看法可能较少关注领导的个人因素，例如性格和价值观，而更多地关注能够展示领导者智慧和技能的认知能力。Mumford 等（2002）认为，为了增强员工的创造力，创造性地解决问题的能力是管理者必不可少的认知技能。这些技能使管理者能够充分欣赏员工的创造力，并赋予员工创造性和解决问题的能力。Reiter-Palmon 等（2004）则论证了员工的创造性问题解决是一种涉及面广而又艰难的认知过程，领导者需要具备对这一认知过程的理解能力。Basadur（2004）也认为，领导者必须敏感观察到员工的创造力，鼓励他们提出解决问题的方法，并能够通过协调和整合来管理这些方法。另一方面，Herrmann 等（2014）认为，创造力训练技术也是领导者应善于采用的提升下属创造力的基本能力。因此，本文认为领导能力可能是自我牺牲型领导与员工创造力行为间的重要调节因素，从影响方向上是正向调节作用，由此提出假设 H₃：

H₃：领导能力在自我牺牲型领导与员工创造力行为之间起着显著正向的调节作用。

第四章 理论模型构建与研究设计

4.1 理论模型构建

本文旨在探讨自我牺牲型领导对员工创造力行为的影响和作用机制，并验证领导认同在二者之间起到的中介作用和领导能力的调节作用。因此，构建出本文研究的理论模型，具体见下图 4.1：

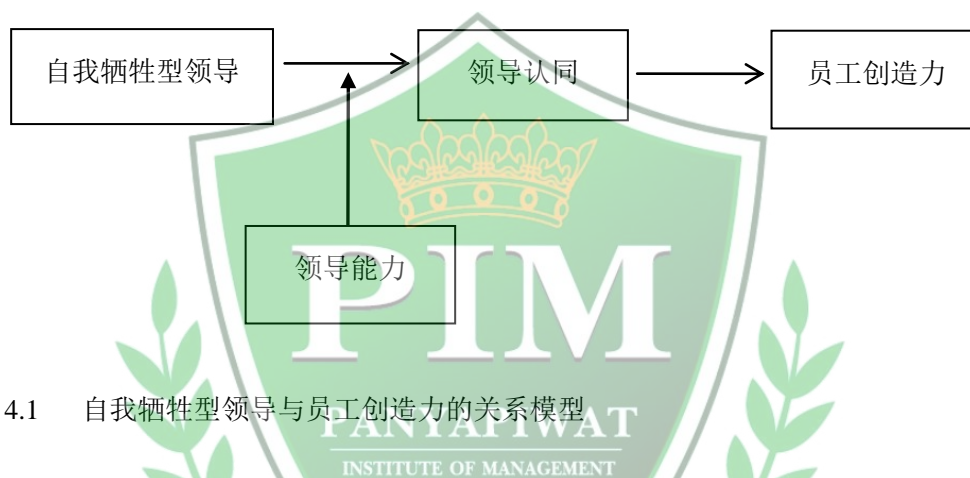


图 4.1 自我牺牲型领导与员工创造力的关系模型

4.2 研究设计

4.2.1 问卷设计

问卷设计和量表选择按照以下步骤进行：（1）收集和阅读文献，整理相关文献，收集和选择相关量表，得出本文的量表；（2）进行问卷调查，了解问卷内容；（3）对问卷进行了初步调查，并根据初步调查结果改变了声音表达；（4）信度和效度分析，官方调查问卷。

4.2.2 研究样本

本文从中国国情和中国传统价值观出发，探讨了推动员工创新行为的作用机制，考虑到不是每个岗位都需要创新，所以我们选择的调查对象是从事之工作需要较高知识水平的工作人员，共发放有效问卷 330 份，回收有效问卷 300 份，有效回收率 90.90%。问卷是以在线匿名的方式填写，以便受试者评估自己的真实感受，并尽可能确保测试结果的准确性。

4.2.3 测量工具

本研究的四个关键变量是自我领导、领导认同、领导能力和创新员工行为。变量分为 5 分和 1-5 分，其中 1 分表示“强烈不一致”；2 分“异议”；“平均”得 3 分；同意得 4 分；“完全同意”得 5 分。此外，本研究还控制了相关的人口统计学变量，如性别、年龄、教育程度、地点、工作年限和企业性质等影响因素。



第五章 实证检验

5.1 信度和效度分析结果

5.1.1 信度分析

在信度检验中，对自变量自我牺牲型领导领导、中介变量领导认同、调节变量领导能力、因变量员工创造力进行克隆巴赫 α 系数 Cronbach α 系数检验，该系数又称克朗巴哈系数，内在信度系数，一致性系数，是目前最常用的信度分析指标。

通常 Cronbach α 系数的取值区间在 0 和 1 之间。据经验标准，如果该系数超过 0.8 时说明量表信度指标非常好，并且可以认为信度通过了检验。具体检验结果如下表 5.1，可以发现自我牺牲型领导的 4 个条目 α 值为 0.904，领导认同的 6 个条目 α 值为 0.898，领导能力的 5 个条目 α 值为 0.941，员工创造力的 9 个条目 α 值 0.954，均具有较高的信度。

表 5.1 主要变量的信度分析结果

变量	条目数量	Cronbach α 系数	
自我牺牲型领导	4	0.904	0.967
领导认同	6	0.898	
员工创造力	9	0.954	
领导能力	5	0.941	

数据来源于 SPSS23.0

信度检验结果表明，整体信度为 0.967，大于 0.9，各个维度的 Cronbach α 信度值均大于 0.8，说明本次问卷量表部分的信度值良好，通过了信度检验。

5.1.2 效度分析

首先利用 SPSS23.0 软件进行 Bartlett 球形检验和 KMO 检验，结果表明，问卷量表部分的 24 个题项 Bartlett 球形检验 χ 值为 2362.306（自由度 276，P 值 = 0.000），说明这 24 个题项反映的信息具有一定的重叠，具备因子分析的必要性。KMO 检验用于考察变量间的偏相关性，取值在 0-1 之间，KMO 统计量越接近于 1，变量间的偏相关性越强，因子分析的效果越好。本研究 KMO 值为 0.922，

表示模型适合进行因子分析，见下表 5.2。

表 5.2 KMO 和巴特利特检验

KMO 取样适切性量数		0.922
Bartlett 的球形度检验	上次读取的卡方	2362.306
	自由度	276
	显著性	0.000

数据来源于 SPSS23.0

对于主成分分析，根据理论研究和经验标准，按照特征值大于 1 抽取的方式，抽取四个公共因子，累计解释方差为 76.161%，符合解释量在 60% 以上的标准。结果见下表 5.3:

表 5.3 总方差解释

组件	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %
1	13.868	57.782	57.782	13.868	57.782	57.782	6.516	27.151	27.151
2	2.050	8.540	66.322	2.050	8.540	66.322	4.253	17.723	44.874
3	1.286	5.358	71.681	1.286	5.358	71.681	3.813	15.886	60.760
4	1.075	4.481	76.161	1.075	4.481	76.161	3.696	15.402	76.161
5	.740	3.085	79.246						
6	.637	2.655	81.901						
7	.568	2.367	84.268						
8	.449	1.871	86.139						
9	.430	1.790	87.929						
10	.345	1.436	89.365						

提取方法：主成份分析。

数据来源于 SPSS23.0

为进一步明确各公因子的结构，用最大方差法进行指标正交旋转：结果发现第一公因子为员工创造力因子，第二公因子为领导能力因子，第三公因子为自我牺牲因子，第四公因子为领导认同因子。在从抽提的 4 个因子所包含的 24 个测量题项的因子载荷来看，也都在 0.5 以上，超出了有关研究所建议临界水平，体

现了问卷变量部分具有较高的结构效度，

5.2 假设检验

本研究需对 3 项假设检验其是否成立，分别为：自我牺牲型领导与员工创造力呈正相关关系，领导认同在自我牺牲型领导与员工创造力之间的中介作用，领导能力正向调节自我牺牲型领导与员工创造力之间的关系。

5.2.1 基本信息统计

本文采用问卷星线上调查的方式，组织被试者填写在线问卷，剔除无效问卷后，获得有效问 300 份，问卷有效回收率达到 90.9%，调查对象基本信息如下表 5.4 所述：

表 5.4 样本基本信息统计表

人口学变量	分类	频率	百分比
性别	男	132	44
	女	168	56
年龄	35 岁及以下	57	19
	36-45 岁	159	53
	45 岁以上	84	28
文化程度	初中及以下	18	6
	高中或中专	69	23
	大学	195	65
	研究生	18	6
是否是企业领导/管理人员	是	84	28
	不是	216	72
贵单位的成立年数	1-3 年半	39	13
	3 年半—5 年	18	6
	5-10 年	42	14
	10 年以上	201	67

续表 5.4 样本基本信息统计表

贵单位的性质	国有企业	114	38
	私营企业	186	62
贵单位员工数	1-10 人	18	6
	11-50 人	60	20
	51-100 人	66	22
	101-500 人	120	40
	501 以上	36	12

数据来源于对调查问卷的整理

经过筛选，本研究共计回收有效样本 300 份，具体的样本特征如下表 5.4 所示。由表 5.4 可知，此次调查对象的男女比例差异较小，男性员工占 44%，女性员工占 56%，接近于 1:1；从年龄分布来看，以 36-45 岁区间的居多，达到样本总数的 53%；从文化程度来看，本科及以上学历的人数占总数的 71%，表明知识型员工居多；从员工层级来看，仅有 28% 的受访者为企业管理人员；超过 60% 的受访者就职于有着 10 年以上经营历史的私营企业；40% 的受访者集中在员工人数达到 101-500 人规模的企业中。

5.2.2 变量描述性统计分析

对样本进行描述性统计分析的结果如下表 5.5 所示。样本中的某个变量的偏度统计量绝对值在 3 以内，峰度统计量绝对值在 10 以内，根据统计规律，基本可以判定变量近似服从正态分布。从表 5.5 我们可以看出问卷中的各题项的偏度统计量的绝对值最大为 1.579，峰度统计量的绝对值最大为 2.259，可以判定本次调查回收的数据样本基本服从正态分布，适用于后续展开的回归分析。

表 5.5 主要变量描述性统计表

维度	题项	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差	偏度	峰度
自我牺牲型领导	1	300	1	5	3.75	1.321	-0.786	-0.478
	2	300	1	5	3.91	1.198	-0.937	0.006
	3	300	1	5	3.76	1.256	-0.718	-0.512
	4	300	1	5	3.90	1.124	-0.933	0.267

续表 5.5 主要变量描述性统计表

领导认同	1	300	1	5	3.96	1.154	-1.128	0.440
	2	300	1	5	3.97	1.029	-1.130	1.094
	3	300	1	5	3.57	1.233	-0.544	-0.713
	4	300	1	5	4.10	1.159	-1.231	0.525
	5	300	1	5	3.70	1.275	-0.787	-0.414
	6	300	1	5	3.62	1.162	-0.673	-0.223
员工创造力	1	300	2	5	3.98	0.921	-0.593	-0.464
	2	300	1	5	4.00	1.035	-1.061	0.708
	3	300	2	5	4.01	0.904	-0.689	-0.224
	4	300	1	5	3.93	0.998	-0.917	0.412
	5	300	1	5	3.91	0.975	-0.616	-0.266
	6	300	1	5	3.87	1.051	-0.854	0.198
	7	300	2	5	4.00	0.888	-0.619	-0.292
	8	300	2	5	3.98	0.876	-0.605	-0.237
	9	300	1	5	3.95	1.038	-0.837	0.038
领导能力	1	300	1	5	4.16	1.012	-1.343	1.515
	2	300	1	5	4.13	0.991	-1.345	1.697
	3	300	1	5	4.25	0.999	-1.579	2.259
	4	300	1	5	4.19	1.012	-1.467	1.849
	5	300	1	5	4.15	1.077	-1.445	1.528

数据来源于 SPSS23.0

5.2.3 相关性分析

结合 SPSS23.0 软件，对各变量进行相关性关系分析，如表根据表 5.6 的统计结果，可以知道自我牺牲型领导与领导认同、员工创造力、领导能力之间的相关性系数分别为 0.733、0.694、0.727，并且显著性为 0.000，小于 0.05，说明自我牺牲型领导与领导认同、员工创造力、领导能力之间均显著正相关。领导认同与员工创造力、领导能力之间的相关性系数分别为 0.662、0.707，并且显著性为 0.000，小于 0.05，说明领导认同与员工创造力、领导能力之间均显著正相关，上述结果初步支持了研究假设。

表 5.6 主要变量的相关性分析

		自我牺牲	领导认同	员工创造力	领导能力
自我牺牲型领导	Pearson 相关性	1	.733**	.694**	.727**
	显著性 (双尾)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
领导认同	Pearson 相关性	.733**	1	.662**	.707**
	显著性 (双尾)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
员工创造力	Pearson 相关性	.694**	.662**	1	.693**
	显著性 (双尾)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
领导能力	Pearson 相关性	.727**	.707**	.693**	1
	显著性 (双尾)	.000	.000	.000	
	N	300	300	300	300
**. 在置信度(双测)为 0.01 时, 相关性是显著的。					

数据来源于 SPSS23.0

5.2.4 自我牺牲型领导与员工创造力之间的关系检验

为了进一步验证相关研究假设, 本文以性别、年龄、文化程度、是否是企业领导或管理人员、贵单位的成立年数、贵单位的性质、贵单位员工数为控制变量, 以自我牺牲型领导为自变量, 以员工创造力为因变量, 构建线性回归方程模型, 基本的 OLS 回归结果如下表 5.7 所示:

表 5.7 基本回归分析

变量	回归系数	VIF 值
常数	2.870** (3.726)	-
性别	0.012 (0.093)	1.235
年龄	-0.047 (-0.486)	1.192
文化程度	-0.099 (-0.869)	1.607
是否是企业领导/管理人员	-0.016 (-0.101)	1.328
贵单位的成立年数	0.045 (0.716)	1.247

续表 5.7 基本回归分析

贵单位的性质	-0.267 (-1.847)	1.367
贵单位员工数	-0.088 (-1.431)	1.283
自我牺牲型领导	0.520** (8.875)	1.101
样本量	300	
R ²	0.514	
调整 R ²	0.472	
F 值	F=12.043, P=0.000	

注：* p<0.05 ** p<0.01, 括号内的为 T 统计量

数据来源于 SPSS23.0

回归结果发现，模型的 F 统计量为 12.043，其显著性为 0.000，小于 0.05，判定系数 R 为 0.514，调整后的判定系数 R 为 0.472，表明自我牺牲型领导可以用作解释员工创造力总体变异的 47.2%，模型拟合度较好，表明该回归方程模型具有较好的统计意义和经济意义，回归效果较好。根据回归系数可以发现，各个变量的 VIF 值均小于 5，变量之间基本不存在严重的多重共线性问题。自变量自我牺牲型领导的回归系数为 0.520，其显著性小于 0.01，T 值达到 8.875，说明自我牺牲型领导对员工创造力具有显著的正向影响，即假设 H₁ 成立。

5.2.5 领导认同的中介效应检验

Baron Kenny (1986) 在研究中提出，自变量通过中介变量对因变量产生实质性的影响，在检验时应满足以下条件：一是自变量可以对因变量的变化进行解释，在两者进行回归分析时，回归系数不等于零，且二者显著相关；二是自变量可以对中介变量的变化进行解释，两者回归分析时的回归系数不等于零，且二者显著相关；三是中介变量可以对因变量的变化进行解释，两者回归分析是回归系数不等于零；四是在因变量的模型中，若回归系数不显著，可判断为完全中介效应，若回归系数显著但变小，可判定为部分中介效应。

在第一步回归的基础上，根据中介效应的检验过程，进一步加入第二步、第三步回归。从下表 5.8 中可以看出，在第二步回归中，自变量(自我牺牲型领导)与中介变量(领导认同)的回归系数为 0.651，回归具有高度显著性(P 值均小于 0.01，T 值达到 10.08)；在第三步回归中，同时加入自变量(自我牺牲型领导)与中介变量(领导认同)后，自变量(自我牺牲型领导)对因变量(员工创造力)回归系数为

0.340, 仍然具有显著性(P 值小于 0.01, T 值达到 4.162), 且中介变量(领导认同)的回归系数为 0.277, P 值小于 0.01, T 值达到 3.042。可以看出, 当加入领导认同的中介变量后, 自我牺牲型领导对员工创造力的影响逐渐变小, 并且中介变量领导认同对员工创造力的影响呈明显的正相关。因此, 可以判定: 领导认同在自我牺牲型领导与员工创造力之间有着部分中介作用, 假设 H₂ 成立。

表 5.8 领导认同的中介效应分析

变量	员工创造力	领导认同	员工创造力
常数	2.870** (3.726)	1.689* (1.989)	2.402** (3.189)
性别	0.012 (0.093)	-0.062 (-0.421)	0.030 (0.231)
年龄	-0.047 (-0.486)	-0.084 (-0.793)	-0.024 (-0.254)
文化程度	-0.099 (-0.869)	-0.019 (-0.149)	-0.094 (-0.860)
是否是企业领导/管理人	-0.016 (-0.101)	-0.068 (-0.398)	0.003 (0.022)
贵单位的成立年数	0.045 (0.716)	0.101 (1.449)	0.017 (0.283)
贵单位的性质	-0.267 (-1.847)	-0.172 (-1.075)	-0.220 (-1.576)
贵单位员工数	-0.088 (-1.431)	-0.025 (-0.374)	-0.081 (-1.374)
自我牺牲型领导	0.520** (8.875)	0.651** (10.080)	0.340** (4.162)
领导认同			0.277** (3.042)
样本量	300	300	300
R ²	0.514	0.556	0.56
调整 R ²	0.472	0.517	0.516
F 值	F=12.043, P=0.000	F=14.251, P=0.000	F=12.704, P=0.000

注: * p<0.05 ** p<0.01, 括号内的为 T 统计量

数据来源于 SPSS23.0

5.2.6 领导能力的调节作用检验

为了检验领导能力在自我牺牲型领导与员工创造力之间的调节效应, 在考虑性别、年龄、文化程度、公司成立年限等控制变量的影响下, 使用分层多元回归对主要变量进行了回归分析, 结果如下表 5.9。

表 5.9 领导能力的调节作用分析

变量	模型 1	模型 2	模型 3
常数	4.862** (6.363)	4.806** (6.751)	4.315** (6.005)
性别	0.012 (0.093)	-0.004 (-0.028)	0.066 (0.526)

续表 5.9 领导能力的调节作用分析

年龄	-0.047 (-0.486)	-0.060 (-0.672)	-0.053 (-0.602)
文化程度	-0.099 (-0.869)	-0.031 (-0.290)	-0.014 (-0.137)
是否是企业领导/管理人员	-0.016 (-0.101)	-0.052 (-0.360)	-0.021 (-0.146)
贵单位的成立年数	0.045 (0.716)	0.028 (0.479)	0.042 (0.727)
贵单位的性质	-0.267 (-1.847)	-0.219 (-1.619)	-0.154 (-1.149)
贵单位员工数	-0.088 (-1.431)	-0.093 (-1.621)	-0.091 (-1.626)
自我牺牲	0.520** (8.875)	0.298** (3.765)	0.256** (3.246)
领导能力		0.357** (3.861)	0.519** (4.697)
自我牺牲*领导能力			0.133* (2.518)
样本量	300	300	300
R ²	0.514	0.583	0.611
调整 R ²	0.472	0.542	0.567
F 值	F=12.043, P=0.000	F=13.998, P=0.000	F=13.980, P=0.000

注: * p<0.05 ** p<0.01, 括号内的为 T 统计量

数据来源于 SPSS23.0

从上表 5.9 可知, 调节作用可分为三个模型, 模型 1 中包括自变量(自我牺牲型领导), 以及性别, 年龄, 文化程度, 是否是企业领导/管理人员, 贵单位的成立年数, 贵单位的性质, 贵单位员工数等 7 个控制变量; 模型 2 在模型 1 的基础上加入调节变量(领导能力), 模型 3 在模型 2 的基础上加入交互项(自变量与调节变量的交互项)。

针对模型 1, 其目的在于研究在不考虑调节变量(领导能力)的影响时, 自变量(自我牺牲型领导)对于因变量(员工创造力)的影响情况。可以发现, 自我牺牲型领导与员工创造力呈现出显著正相关性(T 值=8.875, P 值=0.000<0.05)。

调节效应可通过两种方式进行检验, 第一种是观察模型 2 到模型 3 时, F 值变化的显著性; 第二种是检验模型 3 中交互项的显著性, 本文以第二种方式检验领导能力的调节效应。从上表 5.9 可以发现, 自我牺牲型领导与领导能力的交互项显著正相关性(T 值=2.518, P 值=0.014<0.05), 表明领导能力在自我牺牲型领导与员工创造力的影响中, 起到正向的调节作用, 假设 H₃ 得到验证。

5.3 假设检验结果汇总

表 5.10 假设检验结果汇总表

序号	内容	检验结果
H₁	自我牺牲型领导正向影响员工创造力	成立
H₂	领导认同在自我牺牲型领导与员工创造力之间具有中介作用	成立
H₃	领导能力正向调节自我牺牲型领导与员工创造力之间的关系	成立

表格来源于对实结果的汇总

本章通过对主体数据分析和假设检验，首先进行样本描述性统计分析，其次对各个变量进行信度、效度检验，再次对各个变量之间的关系进行相关性分析，最后对各个假设通过回归分析进行验证，并得出检验的有效结果。



第六章 研究结论、建议与展望

6.1 研究结论

本研究以传统文化价值观的影响为基础，研究中国背景下自我牺牲型领导对员工创造性行为的影响机制。通过模型构建、问卷设计、实证分析等。主要得出以下结论：

(1) 自我牺牲领导对员工创新行为具有显著的正向影响，即自我牺牲型领导作为一个前因变量可以预测员工创新行为，无私的领导力体现了对集体主义的追求，敢担风险和责任，激励下属共同努力实现组织目标，积极参与工作。根据班杜拉社会学习理论提出的角色模型，员工可以通过观察组织内其他人的行为和结果来纠正或改变当前的行为。因此，一旦领导成为公司楷模，他的行为就会成为被模仿之对象，就会促进员工主动承担岗位职责，因为领导者鼓励员工不要害怕创新过程中的风险和挑战，员工将充分发挥创造力，探索新的方式和思路来完成任务。

(2) 领导认同在自我牺牲型领导与员工创造力行为之间起着中介作用。以往的研究大多从社会交换的角度来研究领导力自我牺牲对员工行为的影响。虽然目前的研究从社会认同的角度揭示了领导者自我牺牲对员工行为的作用机制，但大多数研究都是基于组织认同的中介变量，相对忽视了领导者身份的中介作用。本研究结果揭示了领导能力与员工创造力之间存在部分中介关系。

(3) 领导能力正向调节了自我牺牲型领导对员工创造力的影响，进一步丰富了领导力自我牺牲型领导有效性的边界条件，拓展了领导能力和领导风格交互对员工行为影响的研究。

6.2 可能的研究贡献

基于社会交换理论、社会学习理论和领导风格理论，在研究领导自我牺牲对员工创造力行为影响的过程中，引入领导认同作为中介变量，以领导能力作为调节变量，建立了一个理论模型，进一步研究领导自我牺牲对员工创新行为的影响机理，主要理论贡献如下：

(1) 本研究结果将员工的积极行为扩展到员工的创造性行为，进一步丰富了对领导者自我牺牲影响的研究。此外，以往对员工创新行为背景的研究主要集中在组织文化和组织环境因素上，而从领导者角度对员工创新行为影响因素的研

究较少。本文认为，自我牺牲的领导风格是影响激励的重要因素。自我牺牲型领导能有效地激发员工的创新行为，拓宽领导对员工创新行为的视角。

(2) 本文通过构建一个理论模型，揭示了员工创新行为的形成过程，拓宽了员工创新行为形成机制的理论基础，主要从社会交换理论和社会学习理论两个角度阐述了从领导风格到员工创新行为的激励机制。在传统理论的基础上，将身份型领导（中间变量）和能力型领导（调整变量）引入到研究模型中，探讨激励员工创新的内在动机和边界条件。这将有助于更好地理解员工的创造性行为过程。

6.3 管理启示

随着中国经济进入新常态，企业面临着外部竞争压力和内部变化。根据中国国情，企业必须有效应对变化和竞争，充分发挥员工的创造力，激发他们的创新行为。同时，当组织面临变革或需要创新时，员工须与组织合作，为组织做出贡献，能够应对创新活动的困难，敢于挑战自己。同时，组织也是员工的避难所，为员工在创新过程中提供必要的支持。鼓励和安慰员工，即使创新失败。本文提出以下管理建议：

(1) 领导者必须践行牺牲精神

牺牲是领导魅力的一个重要方面。领导者的牺牲行为可以激励员工积极参与企业的创新活动。同时作为组织中的重要一员，领导须具备自我牺牲精神，在日常管理中关心下属，敢于承担员工创新导致失败而带来的风险，积极谋求员工利益。唯有如此，员工才能愿意与组织一起进退，在组织危机中分享快乐和悲伤。因此，组织领导必须始终牢记大局，以集体利益高于个人利益为原则，以适当牺牲为准则，敢于承担责任，以身作则。并利用其人格魅力获得下属的认可和模仿。

(2) 领导者需要多方面的指导来支持员工的创造力

领导者可以在组织内营造良好的创新氛围，消除组织内人际沟通的顾虑，提高员工的创新能力，提高内部沟通的效率，使员工在相对安全稳定的心理状态下工作，为企业创新投入更多的时间和精力。

(3) 员工应加强创造性知识共享

对于企业员工来说，应该意识到知识是需要的流动和传递，而不是“固化”。我们必须学会与同行沟通、合作和分享，积极培养工作创造力，关注组织利益，学会创新和有效分享知识。

6.4 存在的局限性和未来研究展望

首先，本次调查的样本数目相对比较少，有效的样本为 300 份；这必然会影响到本文的结论的精确性和广泛性。同时，在资料搜集及填写调查问卷时，调查问卷均为各单位成员自行完成，并有不同程度的相似之处。所以，在未来的研究中，应将调查问卷分送到上级与下属，以降低此系统误差；改善样品资料的完整性。今后的研究可以考虑增加样本的数量和覆盖范围，使样本更具普遍性和普及性，并提高研究结论的可靠性。

其次，使用截面资料作为衡量各因素的指标，并不能很好地反映各面板资料的动态变化。要使员工取得创造性成果，通常要花很长时间，而且是一种动态的经营行为。同时，自我强化型领导方式对员工的创造性行为产生了一定的影响。所以，仅用截面资料，只能反映各变量间的相互关系，而不能说明各变量间的动态变化规律。在未来的研究中，可以利用纵向时间序列的方法，并将面板资料与变量之间的动态联系进行深入的研究。

再次，关于领导自我牺牲的背景研究还很薄弱。现有的研究忽略了领导因素本身的影响。事实上，领导者的人格特征和文化价值观指导着领导者在工作中的行为取向，并对其行为产生重要影响（刘文星等，2012）。这很有可能是预测自我牺牲型领导的关键因素。此外，未来还可以从印象管理理论的角度探讨印象管理策略与领导者自我牺牲行为的关系。专注于印象管理的领导者可以牺牲自己，在团队中树立良好的形象。这些都是涉及领导内部因素的前因。今后还可以从外部因素的角度讨论这一问题。通过实地测量或纵向跟踪，我们可以探索影响领导牺牲的下属行为，并深入探讨其中介机制和边界条件。

最后，本文的研究水平不够规范和全面，不能反映组织或团队层面的自我牺牲型领导。问卷由组织的个人成员填写。领导者对牺牲行为的认知是在个人层面上进行的，但没有在组织层面上加以考虑，也没有对创新氛围和创造力支持进行多层次的研究。因此，未来的研究将考虑设计更科学、更合理的研究方案，并努力在组织和个人层面进行研究，以更好地了解本研究问题。

参考文献

- A. 班杜拉. (2003). *自我效能:控制的实施(上、下册)*. 上海: 华东师范大学出版社.
- 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.
- 陈寒, & 周国韬. (1999). 自我效能感和归因的自我调节之理论背景及研究现状. *教育科学*, 2, 38-40.
- 陈文晶, & 时勘. (2007). 变革型领导和交易型领导的回顾与展望. *管理评论*, 19(9), 22- 29.
- 段锦云. (2012). 家长式领导对员工建言行为的影响:心理安全感的中介机制. *管理评论*, 24(10), 109-116.
- 顾建平, & 王相云. (2014). 绩效薪酬、创新自我效能感与创新行为关系研究——基于江苏高新技术企业研发人员的实证分析. *科技管理研究*, 34(16), 168-173.
- 顾远东, & 彭纪生. (2010). 组织创新氛围对员工创新行为的影响:创新自我效能感的中介作用. *南开管理评论*, 13(1), 30-41.
- 管春英. (2016). 包容性领导对员工创新行为的多链条作用机制研究. *科学与科学技术管理*, 6, 159-168.
- 郭桂梅, & 段兴民. (2008). 员工-组织关系、内在动机与员工创造性——中国企业的实证研究. *管理评论*, 20(3), 16-24.
- 洪雁, & 王端旭. (2011). 领导行为与任务特征如何激发知识型员工创造力: 创意自我效能感的中介作用. *软科学*, 25(9), 81-85.
- 廖辉尧, & 梁建. (2015). 自我牺牲型领导与员工主动行为: 一个整合模型. *中国人力资源开发*, 23, 28-37.
- 廖建桥, 赵君, & 张永军. (2010). 权力距离对中国领导行为的影响研究. *管理学报*, 7(7), 988-992.
- 李宁, & 严进. (2009). 组织信任氛围对任务绩效的作用途径. *中国工商管理研究前沿*, 39(1),

1111-1121.

李锐, 田晓明, & 孙建群. (2014). 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制. *南开管理评论*, 17(5), 24-32.

李晔, 张文慧, & 龙立荣. (2015). 自我牺牲型领导对下属工作绩效的影响机制——战略定向与领导认同的中介作用. *心理学报*, 5, 653-662.

刘文兴, 廖建桥, & 黄诗华. (2012). 不确定性规避、工作负担与领导授权行为: 控制愿望与管理层级的调节作用. *南开管理评论*, 5, 4-12, 94.

吕建敏. (2016). *自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响机制研究*. 硕士学位论文, 电子科技大学.

倪广兵. (2015). *辱虐管理与员工创新自我效能感、创新行为的关系研究*. 硕士学位论文, 扬州大学.

裴瑞敏, 李虹, & 高艳玲. (2013). 领导风格对科研团队成员创造力的影响机制研究——内部动机和 LMX 的中介作用. *管理评论*, 25(3), 111-118.

孙锐, 张文勤, & 陈许亚. (2012). R&D 员工领导创新期望、内部动机与创新行为研究. *管理工程学报*, 26(2), 12-20.

田晓明, & 李锐. (2015). 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?——责任感知的中介效应及其边界条件. *心理学报*, 47(12), 1472-1485.

王国锋, 黄宛凌, & 钟燕宜. (2013). 以台湾服务业为视角的自我牺牲型领导与下属亲社会行为研究. *管理学报*, 10(9), 1309-1315.

王珊珊. (2015). *组织支持感对员工创新行为的影响: 创新自我效能和积极情绪的中介作用*. 硕士学位论文, 西南交通大学.

吴隆增, 刘军, & 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报*, 41(6), 510-518.

徐淑英, & 张志学. (2011). 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略. *重庆大学*

学报(社会科学版), 17(4), 1-7.

徐振亭, & 罗瑾琰. (2016). 自我牺牲型领导对员工创造力的影响--创造力支持氛围的跨层次效应. *科学学与科学技术管理*, 37(11), 166-180.

杨国枢. (2004). *中国人的心理与行为:本土化研究*. 北京: 中国人民大学出版社.

杨晶照, 杨东涛, 赵顺娣, & 姜林娣. (2011). 工作场所中员工创新的内驱力: 员工创造力自我效能感. *心理科学进展*, 19(9), 1363-1370.

姚明晖, & 李元旭. (2014). 包容性领导对员工创新行为作用机制研究. *科技进步与对策*, 10, 6-9.

杨建君, 刘刃, & 马婷. (2009). 变革型领导风格影响技术创新绩效的实证研究. *科研管理*, 30(2), 94-101.

张华威, & 凌文铨. (2010). 管理者自我牺牲行为研究. *中国人力资源开发*, 11, 9-13.

邹凌飞, 张金隆, & 刘文兴. (2013). 领导对员工参与知识管理过程的影响机制研究—基于领导自我牺牲行为的视角. *工业工程与管理*, 18(6), 99-105.

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.

周如意, 龙立荣, & 贺伟. (2016). 自我牺牲型领导与员工反生产行为: 领导认同与心理权利的作用. *预测*, 3, 1-7.

Amabile, T. M., Conti, R., & Coon, H. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

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

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.

- Amabile, T. (1996). Creativity in Context: Update to the Psychology of Creativity. *High Ability Studies*, 2, 100-101.
- Atkinson, S. (2004). Senior management relationships and trust: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 571-587.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1961). Reactions to Intergroup Competition under Win-Lose Conditions. *Management Science*, 7(4), 420-435.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., & Tesluk, P. E. (2002). General Safety Performance: A Test of A Grounded Theoretical Model. *Personnel Psychology*, 55(2), 429-457.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Choi, Y., & Maudalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership*

Quarterly, 9(4), 475-501.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.

Cremer, D. D., & Knippenberg, D. V. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 95(2), 140-155.

De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.

Edmondson, A. C. (2008). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, 2008, 255-275.

Edmondson, A. C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.

Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 2004, 239-272.

- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Achievement Goals and the Hierarchical Model of Achievement Motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 139-156.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., & Xin, K. (1998). The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case. *Organization Science*, 9(4), 471-488.
- Feist, G. J. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity. *Handbook of creativity*, 1999, 273-296.
- Gabrenya, W. K. (1996). Chinese social interaction: Harmony and hierarchy on the good earth. *The handbook of Chinese psychology*, 1996, 309-321.
- Guo, Q., Jia, J., & Zhao, Z. (2007). Traditional Culture Belief, Human Capital Accumulation and the Family Security Mechanics. *Economic Research Journal*, 42(8), 58-72.
- Halverson, C. A. (2004). The Value of Persistence: A Study of the Creation, Ordering and Use of Conversation Archives by a Knowledge Worker. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004. Proceedings of the, Hawaii International Conference on System Sciences: IEEE Computer Society.
- Hoogervorst, N., Cremer, D. D., & Dijke, M. V. (2012). When do leaders sacrifice?. The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 23(5), 883-896.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment Relationships in China: Do Workers Relate to the Organization or to People?. *Organization Science*, 15(2), 232-240.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations. *Voluntas International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 17(2), 128-136.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. M. (1988). Structural, Collective and Social Conditions for innovation in organization. *Research in organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Knippenberg, D. V., Knippenberg, B. V., & Cremer, D. D. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Luthans, F. (1973). The Contingency Theory of Management: A path out of the jungle. *Business Horizons*, 16(3), 67-72.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79-91.
- Mathiesen, H. K., Jonsson, A., & Tscherning, T. (2006). Correlation of global N-acetyl aspartate with cognitive impairment in multiple sclerosis. *Archives of Neurology*, 63(4), 533-6.
- Mathisen, G. E., & Bronnick, K. S. (2009). Creative self-efficacy: An intervention study. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 21-29.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary Employees as Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance. *Journal of Business & Psychology*, 17(2), 171-187.
- Mulder, L. B., & Nelissen, R. M. A. (2010). When rules really make a difference: The effect of cooperation rules and self-sacrificing leadership on moral norms in social dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 57-72.
- Mumford, T. V., & Purdue U., U. S. (2004). Team role knowledge and performance: development of a team role situational judgement test. *Dissertation Abstracts International. Section B: The*

Sciences and Engineering, 64(7B), 3568.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.

Riivari, E., & Lämsä A. M. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1-17.

Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The Interaction of Cognitive Bias, Psychological Safety, and System Complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods : the laboratory approach*. Wiley.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Academy of Management Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 1442-1465.

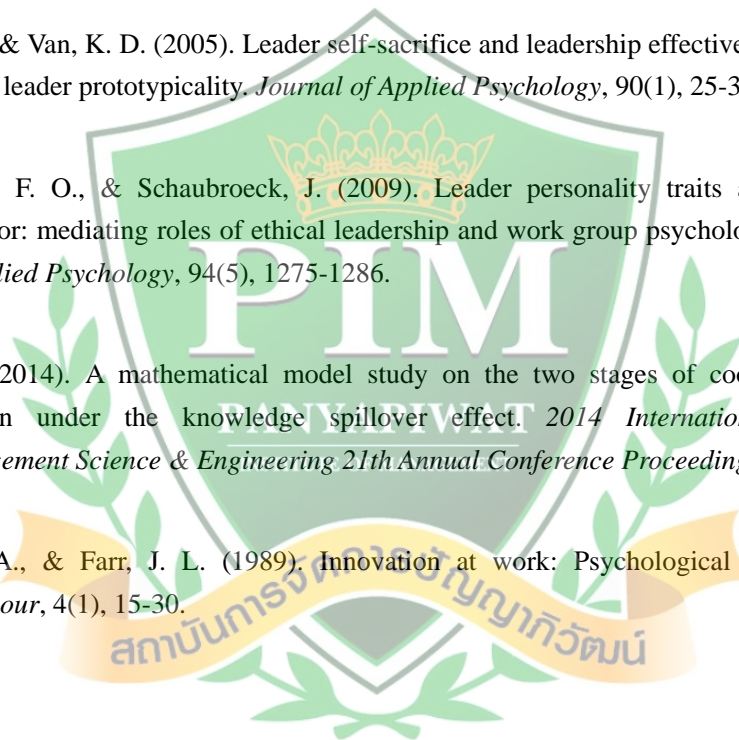
Seibert, J., & McDonnell, J. J. (2002). On the dialog between experimentalist and modeler in catchment hydrology: Use of soft data for multicriteria model calibration. *Water Resources Research*, 38(11), 23-1–23-14.

Siemens, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.

- Trahair, R. S. (1971). Explorations in managerial talent. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 551-552.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units. *Management Science*, 53(6), 894-907.
- Tynan, R. (2005). The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223- 247.
- Van, K. B., & Van, K. D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Wang, S. (2014). A mathematical model study on the two stages of cooperative knowledge creation under the knowledge spillover effect. *2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings*, 2014. IEEE.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.



附录：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“自我牺牲型领导对员工创造力的影响机制探索”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：自我牺牲型领导

下列是关于自我牺牲型领导的描述，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。		完全不符合	有点不符合	不确定	比较符合	完全符合
1=完全不符合 2=有点不符合 3=不确定 4=比较符合 5=完全符合						
1	我的上级会为了集体利益主动牺牲个人利益	1	2	3	4	5
2	我的上级会为实现集体目标主动承担未知风险	1	2	3	4	5
3	我的上级就算牺牲自己的福利也会主动帮我渡过难关	1	2	3	4	5
4	我的上级会为组织利益主动奉献个人资源， 包括社会关系	1	2	3	4	5

●第二部分：领导认同

下列是关于 <u>领导认同</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。 1=完全不符合 2=有点不符合 3=不确定 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	当有人称赞我的领导时，感觉就像是我自己受到了赞赏。	1	2	3	4	5
2	我很在乎别人对我的领导的评价。	1	2	3	4	5
3	当有人批评我的领导时，感觉像是对个人的侮辱。	1	2	3	4	5
4	当我谈论我的领导时，我通常用“我们领导”而不是“他/她”。	1	2	3	4	5
5	我认为，领导的成功就是我的成功。	1	2	3	4	5
6	我的价值观和他/她的价值观很相似。	1	2	3	4	5

●第三部分：员工创造力

下列是关于 <u>员工创造力</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。 1=完全不符合 2=有点不符合 3=不确定 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	员工经常在工作环境中引入新想法	1	2	3	4	5
2	员工经常为改善工作绩效提出新点子	1	2	3	4	5
3	员工经常主动搜寻新的工作方法、技术或工具	1	2	3	4	5
4	员工经常向他人推广新点子并寻求支撑	1	2	3	4	5
5	员工总是想方设法让组织成员提供新点子	1	2	3	4	5
6	员工常常动员他人支持创新	1	2	3	4	5
7	员工经常将新点子转化为有用的实践	1	2	3	4	5
8	员工能够针对问题提出有创意的解决办法	1	2	3	4	5
9	员工经常跟踪评价新点子的应用效果	1	2	3	4	5

第四部分：领导能力

下列是关于 <u>领导能力</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。 1=完全不符合 2=有点不符合 3=不确定 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	我的领导非常胜任他/她的工作	1	2	3	4	5
2	我的领导在他/她的工作中一直很成功	1	2	3	4	5
3	我的领导非常熟悉他/她的工作流程。	1	2	3	4	5
4	我很信服我的领导的领导能力。	1	2	3	4	5
5	我的领导有其专有的能力来提高我们的工作效率。	1	2	3	4	5

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： 25 岁及以下 26-35 岁 36-45 岁 45 岁以上
- 3.您的文化程度： 初中及以下 高中或中专 大学 研究生
- 4.您是否是企业领导/管理人员： 是 不是
- 5.贵单位的成立年数： 1 年及以下 1-3 年半 3 年半—5 年
 5-10 年 10 年以上
- 6.贵单位的性质： 国有企业 私营企业
- 7.贵单位员工数： 1-10 人 11-50 人 51-100 人
 101-500 人 501 以上

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

时间犹如白驹过隙，一晃几年的研究生学习生涯就已经接近尾声。这几年的学习生活虽面临各种困难、艰难无比，但也还是努力坚持了下来且让我收获颇多。一直以来的学习与成长过程中，一点一滴的进步离不开我身边那些给予我很多无私帮助的人，值此毕业之际，我对他（她）们的感激之情充盈于心，却难以找到精准的语言来表达。

最首先要感谢的，是我的研究生导师也是我的人生导师张亚军教授。教授治学严谨、理论丰富，用他富含人生哲理的理念引导我、感动我，让我从信念、动力上获得源源不断的正能量。在本文的撰写过程中，从选题到框架的确定，以及论文的具体撰写，教授都给予了我深切的关怀与帮助，使我得以顺利完成这篇论文。教授渊博的知识、高尚的情操和无私的爱心所散发出的光芒与无穷的魅力，指引着我前行。与教授的交流越多，越深感自己的不足与渺小，也就更坚定了自己的学习与奋斗的目标，教授将会一直是我人生漫长路途上的指向标。当然，在求学途中，还得到本学院其他老师们的无私帮助，在这里表示我最衷心的感谢，但因人数较多，我就不一一列举了。

其次，我还要由衷地感谢我的同门，是你们在日常学习、生活中给了我很多的指导与帮助，是你们在我论文的撰写过程中不厌其烦地给我解疑释惑。我还要感谢我的同班同学们，班内融洽温馨的氛围，让我在学习奋斗的路途中有一个很好的休息与成长的环境。衷心的感谢你们！还有，我要感谢学院为我们的学习与生活创造了无与伦比的舒适与良好的环境，为我的进步与成长提供资源。

第三，我还要感谢在百忙之中抽出时间来为我的论文进行答辩的各位尊敬的老师，您们对学术严谨的追求，对我论文的批评指正，将会此生铭刻在我的心里。我将会以您们的批评指正为方向，指导我以后学术、工作、人生上的追求。

最后，还要感谢我的家人，特别是我的父母及爱人，在我的读研的岁月中给予了许多的支持与帮助。

再次感谢所有帮助我的良师益友，谢谢你们！祝您们一生幸福，一生快乐！

王仙婵

二〇二二年六月二十日

声 明

作者郑重声明：所提交的学位论文，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：自我激励型领导对员工创造力的影响机制研究

作者签名：王仙婵 日期：2022 年 6 月 20 日



个人简历

姓名：王仙婵

学历：

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

2013 年 学士学位 历史学专业 湖南科技大学

职业：教师

工作地点：百色学院
广西壮族自治区百色市右江区中山二路 21 号

E-mail: 864817684@qq.com

专业能力/特长：档案信息化管理、历史学研究、羽毛球等。

