



谦卑型领导对员工主动行为 影响研究

STUDY ON THE INFLUENCE OF HUMBLE LEADERSHIP ON EMPLOYEES' PROACTIVE BEHAVIOR

陆增辉
ZENGHUI LU

本博士学位论文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哲学博士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇一八年八月

สันปก 书脊

谦卑型领导对员工主动行为影响研究 陆增辉 二〇一八年



谦卑型领导对员工主动行为 影响研究

STUDY ON THE INFLUENCE OF HUMBLE LEADERSHIP ON EMPLOYEES' PROACTIVE BEHAVIOR

陆增辉

ZENGHUI LU

本博士论文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哲学博士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇一八年八月
版权归正大管理学院所有

本博士学位论文题目：谦卑型领导对员工主动行为影响研究，作者：陆增辉，已通过博士学位论文答辩委员会审核。本博士学位论文为正大管理学院工商管理哲学博士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

博士学位论文答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Dr.)

主导师/答辩委员.....
(Dr.)

副导师/答辩委员.....
(Dr.)

答辩委员.....
(Dr.)

答辩委员.....
(Dr.)

中国研究生院院长签名：

.....
(Associate Professor Doctor Somrote Komolavanij)

批准日期： 二〇一八年 月 日

摘要

论文题目： 谦卑型领导对员工主动行为影响研究
作者： 陆增辉
导师： 宋继文教授
学位名称： 工商管理哲学博士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇一八年

随着移动互联网时代来临，大数据技术对事物间相关性的解读更趋精准，加上打破信息不对称所带来的价值驱使，当前组织的经营环境、价值主张、顾客观念、顾客族群、营销渠道等等都发生改变。以此相对应，组织身处的内部环境变化可谓日新月异。扁平化无疑是组织应对变化的其中一个重要方面。另一方面，组织对于员工的能力要求也提出新的标准。组织需要的不再仅仅是掌握必要知识和技能、达到基本工作要求的员工，而是需要员工在工作中表现出更多的主动行为，能帮助组织发现潜在问题并具有自主判断及解决的能力，这样才能帮助组织时刻保持警醒和旺盛的生命力。员工的主动行为已经成为当今组织成功的重要因素之一。员工在组织中是否具有主动行为决定了企业能否在日益激烈的竞争环境中的生存及发展。为明晰谦卑型领导对员工主动行为的影响、心理授权在其中的中介效应，以及同事支持与尽责性的调节效应，本文在梳理总结相关研究的基础上，提出谦卑型领导对主动行为有正向影响、心理授权在谦卑型领导对主动行为影响过程中起到中介作用等理论假设。本研究使用得到广泛认可的成熟量表设计调查问卷，运用上司下属配对的方法进行问卷调查，共收集到 384 套有效问卷。通过使用 SPSS 软件对收集到的调查数据进行分析，对假设进行检验，结果显示谦卑型领导对主动行为有显著正向影响、心理授权在其中起到中介作用、同事支持负向调节心理授权与主动行为的关系、尽责性负向调节心理授权对主动行为的影响。依据此结果，对组织的管理实践提出五方面的建议：一是通过改善领导管理风格促进员工的主动行为；二是重视员工的心理授权主动行为；三是努力营造团结、友爱、相互支持的组织人际氛围；四是重视员工招聘及培训环节的管理；五是注意管理方式的灵活选择。

关键词： 谦卑型领导 主动行为 心理授权 同事支持 尽责性

ABSTRACT

Title: Study on the Influence of Humble Leadership on Employees' Proactive Behavior
Author: Zenghui Lu
Adviser: Dr. Jiwen Song
Degree: Doctor of Philosophy (Business Administration)
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2018

With the advent of the mobile Internet era, the correlation between the things tends to be more accurately interpreted, and driven by the value of asymmetric information; the organization's operating environment, value proposition, customer, customer groups, marketing channels, and so on are changing. In this way, the internal environment of the organization is changing rapidly. Flattening is undoubtedly an important aspect of organizational response. On the other hand, the organization demands new standards for the ability of employees. Organizations no longer need employees who just grasp basic knowledge and skills to meet the basic requirements, but need employees to be more active in work , and help organizations to find potential issues, together with independent judgment and the ability to solve them, so as to help organizations to keep alert and vigorous vitality. The Proactive behavior of employees has become one of the important factors in the success of organizations nowadays. Whether the employees have Proactive behavior in the organization determines whether the organization can survive and develop in the increasingly competitive environment. To clarify the impact of humble leadership on employee's Proactive behavior, the mediation effect of psychological authorization, and the regulatory effect of peer support and conscientiousness, this paper makes summary on the basis of related researches, and puts forward theoretical assumptions like the humble leadership has a positive influence on Proactive behavior and psychological empowerment plays a mediating role in the process of Proactive behavior influenced by humble leadership. In this study, a widely recognized Maturity Scale was used to design the questionnaire, and a questionnaire was conducted using the matching

methods of the subordinates, and a total of 384 valid questionnaires were collected. By using SPSS software to analyze the collected data and test the hypothesis, the results are shown as following: first, humble leadership has a significant positive effect on Proactive behavior; second, psychological authorization plays a mediating role; third, peer support negatively adjusts the relationship between psychological authorization and Proactive behavior; fourth, conscientiousness negatively adjusts psychological authorization's influence on Proactive behavior. Based on this result, five suggestions on the management practice of the organization are put forward: One, promote employee's proactive by improving leader's management style. Two, attach importance to employee's psychological empowerment proactive. Three, Strive to create a cohesive, loving and supportive organizational interpersonal atmosphere. Four, attach importance to the management of staff recruitment and training. Five, pay attention to the flexible choice of management style.

Keywords:

Humble leadership Proactive behavior

Psychological empowerment Peer support Conscientiousness

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	IX
目 录.....	XIV
表格目录.....	IX
图片目录.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 问题的提出.....	2
1.3 研究的意义.....	3
1.3.1 理论意义.....	3
1.3.2 实践意义.....	4
1.4 研究内容、研究目标.....	4
1.4.1 研究内容.....	4
1.4.2 研究目标.....	6
1.5 研究方法.....	6
1.6 研究技术路线.....	7
1.7 创新之处.....	7
第二章 文献综述.....	9
2.1 员工主动行为.....	9
2.1.1 主动行为的概念.....	9
2.1.2 主动行为与相关概念辨析.....	10
2.1.3 主动行为的测量.....	11

目 录 (续)

2.1.4 主动行为的前因变量.....	12
2.1.5 员工主动行为的述评.....	14
2.2 谦卑型领导.....	14
2.2.1 谦卑型领导的概念.....	14
2.2.2 谦卑型领导的测量.....	19
2.2.3 谦卑型领导的结果变量.....	20
2.3 心理授权.....	22
2.3.1 心理授权的内涵和结构维度.....	22
2.3.2 心理授权的前因变量研究.....	23
2.3.3 心理授权的结果变量研究.....	24
2.3.4 心理授权的测量.....	25
2.4 同事支持.....	26
2.4.1 同事支持的概念.....	26
2.4.2 同事支持的影响因素.....	27
2.5 尽责性.....	28
2.5.1 尽责性的概念.....	28
2.5.2 尽责性的影响因素.....	29
2.6 文献述评.....	30
第三章 研究假设与理论模型.....	32
3.1 理论基础：自我决定理论.....	32
3.2 谦卑型领导与员工主动行为关系.....	36
3.3 谦卑型领导与心理授权的关系.....	38
3.4 心理授权与主动行为的关系.....	39

目 录 (续)

3.5 心理授权的中介作用.....	40
3.6 同事支持的调节作用.....	41
3.7 尽责性的调节作用.....	43
3.8 假设汇总及理论模型构建.....	44
第四章 研究设计与试测.....	46
4.1 变量的定义.....	46
4.2 变量的测量.....	46
4.2.1 主动行为量表.....	47
4.2.2 谦卑型领导行为量表.....	47
4.2.3 心理授权量表.....	48
4.2.4 同事支持量表.....	49
4.2.5 尽责性量表.....	50
4.2.6 控制变量选择.....	50
4.3 问卷设计.....	51
4.4 试测与问卷修正.....	51
4.4.1 试测样本描述.....	51
4.4.2 试测分析结果.....	53
第五章 数据分析与假设检验.....	62
5.1 样本描述与初步检验.....	62
5.2 信效度检测.....	63
5.2.1 信度检测.....	63
5.2.2 效度检验.....	65
5.3 共线性检验.....	67

目 录 (续)

5.4 控制变量分析.....	68
5.4.1 性别的影响分析.....	69
5.4.2 年龄的影响分析.....	69
5.4.3 学历的影响分析.....	70
5.4.4 工作性质的影响分析.....	71
5.4.5 在目前单位任职时长的影响分析.....	72
5.4.6 平均月工资的影响分析.....	73
5.4.7 与目前上司共事时长的影响分析.....	74
5.4.8 行业类别的影响分析.....	74
5.5 假设检验.....	74
5.5.1 谦卑型领导对员工主动行为的影响.....	74
5.5.2 谦卑型领导对员工心理授权感的影响.....	76
5.5.3 心理授权中介作用的检验.....	77
5.5.4 同事支持调节作用的检验.....	78
5.5.5 尽责性调节作用的检验.....	80
5.5.6 假设检验结果汇总.....	82
第六章 研究结论与展望.....	83
6.1 研究结论.....	83
6.1.1 谦卑型领导对主动行为的影响.....	83
6.1.2 谦卑型领导对心理授权的影响.....	83
6.1.3 心理授权与主动行为的关系.....	84
6.1.4 心理授权在谦卑型领导和主动行为关系中的中介作用.....	84
6.1.5 同事支持在心理授权和主动行为关系中的调节作用.....	85

目 录 (续)

6.1.6 尽责性在心理授权和主动行为关系中的调节作用.....	85
6.2 理论贡献与管理启示.....	85
6.2.1 理论贡献.....	85
6.2.2 管理启示.....	87
6.3 研究不足与未来展望.....	89
参考文献.....	91
附录 A 企业访谈.....	103
附录 B 上司问卷.....	114
附录 C 员工问卷.....	116
致 谢.....	120
声 明.....	122
个人简历.....	123

表格目录

表 3.1	研究假设汇总.....	45
表 4.1	试测样本人口统计学情况.....	52
表 4.2	试测问卷项目分析结果.....	53
表 4.3	试测问卷信度检验结果.....	57
表 4.4	试测问卷效度检验结果.....	59
表 5.1	正式调查样本人口统计学情况.....	62
表 5.2	各变量描述性统计信息.....	63
表 5.3	信度检验结果.....	64
表 5.4	效度检验结果.....	66
表 5.5	变量相关性分析结果.....	68
表 5.6	性别对心理授权和主动行为影响检验.....	69
表 5.7	年龄对心理授权和主动行为影响的方差分析.....	70
表 5.8	学历对心理授权和主动行为影响的方差分析.....	70
表 5.9	工作性质对心理授权和主动行为影响的方差分析.....	71
表 5.10	后勤与中层管理对心理授权和主动行为影响检验.....	72
表 5.11	在目前单位任职时长对主动行为和心理授权影响的方差分析.....	72
表 5.12	平均月工资对心理授权和主动行为影响的方差分析.....	73
表 5.13	与目前上司共事时长对心理授权和主动行为影响的方差分析.....	74
表 5.14	谦卑型领导与员工主动行为间关系的检验.....	75
表 5.15	谦卑型领导与员工心理授权感间关系的检验.....	76
表 5.16	心理授权在谦卑型领导与主动行为之间中介作用检验.....	78
表 5.17	同事支持对心理授权与主动行为关系调节检验.....	79
表 5.18	尽责性对心理授权与主动行为关系调节检验.....	81

表格目录 (续)

表 5.19 研究假设检验结果汇总表.....	82
-------------------------	----

图片目录

图 1.1	本研究的技术路径.....	7
图 2.1	主动行为相关概念比较.....	10
图 2.2	谦卑型领导风格与其它类似风格的比较.....	19
图 3.1	外部环境类型与行为动机关系.....	33
图 3.2	自我决定的连续体,动机的类型及调节的类型.....	33
图 3.3	个体因果定向与动机取向关系.....	34
图 3.4	基本心理需要与行为动机关系.....	34
图 3.5	目标内容与心理需要关系.....	35
图 3.6	基于自我决定理论的社会环境因素对个体行为影响整合模型.....	35
图 3.7	谦卑型领导与主动行为关系理论研究模型.....	45
图 4.1	主动行为初始测量量表.....	47
图 4.2	谦卑型领导初始测量量表.....	48
图 4.3	心理授权初始测量量表.....	48
图 4.4	同事支持初始测量量表.....	49
图 4.5	尽责性初始测量量表.....	50
图 5.1	同事支持对心理授权和主动行为的调节作用图.....	80
图 5.2	尽责性对心理授权和主动行为的调节作用图.....	82

第一章 绪论

1.1 研究背景

当前，世界经济日益成为紧密联系的一个整体。商品、技术、信息、服务、货币、人员等生产要素跨国跨地区的快速流动。经济全球化已然是全球经济发展的最重要趋势之一。特别是近年伴随移动互联时代的来临，这种经济一体化的趋势愈发凸显。具体到组织经营，由于销售平台、支付平台、物流平台以及沟通平台等自身效率的提升，因而缩短或者重构了资金流、信息流、物流和知识流的商业逻辑，将建立在信息不对称基础上的效率差逐渐打破从而建立了新的连接红利。人是一切的基础，信息是人的产出、是发展的基础。交换则是发展的动力，而交换靠的就是连接。工业时代由于连接存在障碍，所以导致信息严重不对称，形成大量信息孤岛。随着移动互联时代来临这些孤岛被打通连接起来，出现了信息交换，于是就有了彼此之间需求的交流，有了需求之间的交流接下来就是生产与交换，这就构成了人类社会发展的生产、消费的基本逻辑。在这个基本逻辑循环上，人与人之间建立的连接越多，社会分工越复杂、越细经济发展就越好。简言之，移动互联时代由于信息的跨时空高速连接打破了传统工业时代的不对称状况，而信息技术对事物间相关性的解读也比以往更加精准。伴随大环境的变化，当前组织的价值取向、运营环境、营销模式、客户观念、客户族群等都发生了改变。以此相对应，组织身处的内部环境改变可谓日新月异。在极速变化且不确定性加剧、不可预测性增强、竞争更趋激烈的经济背景下，组织需要迅速地跟上形势，走出一条适合组织自身生存和发展的道路。

扁平化无疑是组织应对变化的其中一个重要方面。其实自上世纪 70 年代末起，中层管理者就因为队伍庞杂且不能给组织贡献战略价值而成为削减成本时裁员的对象（吴颖宣等，2016）。只是由于信息技术等条件的相对滞后，扁平化的步伐没有像今天互联时代这般迅猛。相对于传统的科层制度，组织扁平化就是打破组织自上而下的层级结构，压缩管理层次，从而建立精干型的管理组织，使组织变得敏捷、灵活、快速高效从而快速适应市场变化。虽然企业组织扁平化的变革有可能会对传统企业的运作模式、权力分配体系、组织文化和业务流程造成巨大的冲击，组织扁平化也因为对人性的假设过于理想、过分依赖信息技术、有可能减少员工晋升空间、使管理人员的工作难度加大等问题的存在而备受质疑，但是组织结构向扁平化方向发展已经变成移动互联时代企业变革的一个必然趋势。

组织扁平化的大量研究也得出结论，相对于传统的组织结构，扁平化通过精简机构和人员能给组织带来诸多好处：节约开支，促进信息快速传递，提升反应能力，增强协调与合作（李红勋，2013）。而另一方面，移动互联时代组织对于员工的能力要求也提出了新的标准。传统工业时代，实行的是自上而上的领导，对员工的要求往往是听话和勤奋。但是，信息技术高速发展，市场瞬息万变的时代，日新月异的移动互联技术和人类的思维高度交叉融合、企业之间的跨界协同不断增强，资源获取方式的全球性搜索化亦大大超出以往企业的控制边界。尤为残酷的是，因为技术和管理的快速迭代，昨天成功的企业今天可能就在竞争中被淘汰掉。而人是构成组织的最基本要素，没有人在组织中发挥作用，企业的生存与发展根本无从谈起。基于大环境的改变，企业对员工的要求则必然有所改变。仅仅掌握必要知识与技能的员工已经不能适应企业之要求，企业需要员工在各自工作岗位上展现比以往更多的主动行为，从而及早发现企业中的各种发展问题并作出自主判断然后及时解决，如此才能够使组织在高速的变化中时刻保持警醒和蓬勃的生命力。此外由于组织扁平化导致组织的管理幅度相应提升，也必然要求员工在相对以往更宽泛的管理氛围中自觉自律，主动地开展工作。可以这样认为，员工的主动行为是当今组织生存与发展的关键因素。在竞争激烈的大环境中员工的主动行为程度在较大概率上决定了企业能否持续经营。因此，推动和促进员工的主动行为必然是组织不断向前发展的重要途径。

1.2 问题的提出

尽管员工的主动行为有利于企业经营，但有研究表明比较多的员工一直以来习惯于被动地适应环境及接受工作安排（Parker, 2000; 2006）。因此在应对外部环境的变化中，企业如何才能够促进员工的主动行为，发挥出个体主动性，已经成为当前学者和管理者越来越共同关心之话题(Aspinwall, 2005)。虽然员工主动行为之重要性获得广泛共识，但基于文献的梳理可以发现当前关于员工主动行为的产生机理仍然缺乏充分讨论。在以往的组织绩效研究中，学者们对任务绩效、周边绩效、适应性绩效以及组织公民行为、角色外行为给予更多关注，而对强调自发性的个体主动行为却较少涉及。多数研究者主要从组织的角度研究员工如何接受、适应组织内外部变化并进而改变组织绩效，而较少从探讨员工如何才能自发、主动地为组织做出努力这个视角开展研究。且从目前的相关研究来看，主动行为的研究整体上还不够系统，尽管各相关研究对主动行为的前因变量、结果变量、作用机制等进行不少探索，但对于主动行为更普遍的作用机理却仍然了解甚

少。整个研究领域中缺乏应有的概括性理论的引导,需要学者们继续深入研究(张桂平,廖建桥,2011;胡青等2011)。

当前在与员工行为相关的探讨中,领导因素一直受研究者们普遍关注,其主要原因是由于在企业当中领导拥有核心之资源及权力,能够对员工施加最大的影响力因而可以容易的影响员工行为(张鹏程,刘文兴,廖建桥,2011)。在研究员工主动行为的前因变量方面,通过回顾过去主动行为的相关研究文献,发现真实型领导、仁慈领导、变革型领导、诚信领导等领导风格与员工的主动行为或者创新行为正相关(张敬宇,2014;石冠峰等,2015;高群等,2016;崔子龙等,2015)。而威权领导、辱虐领导则与员工主动行为负相关(张敬宇,2014;许勤等,2015)。谦卑型领导作为领导风格的新兴领域近年得到较多关注,众多学者和管理者都认为领导者的谦卑特质在当下急速变化的组织环境中尤为关键和重要,但其有效性尚未得到充分的理论论证和实证检验(曲庆等,2013)。更具体而言,谦卑领导行为是否有利于激发员工主动行为,有待更多实证研究的深入探讨。

张桂平等(2011)的研究认为当前学界对员工主动行为的研究高度集中于个体层面。但仅依靠个体层面的改变去推进组织的主动行为,对于组织而言其积极作用毕竟是有限的。而通过团队或组织层面的改变去推进主动行为的潜在积极效应可能更为明显。基于此,本研究使用领导风格来回答本研究提出的问题。以往的研究发现变革型领导、真诚型领导、包容型领导、分布型领导、自我牺牲型领导等领导风格和下属的主动行为正相关。但谦卑型领导与主动行为关系研究尚是一个空白点。在具体的管理实践中,可以观察到表现出谦卑行为的领导往往更容易激发员工的主动行为。领导不狂妄自大,能尊重员工、欣赏员工从而使员工自愿付出更多以帮助组织完成目标。因此,本研究将在以往员工主动行为研究的基础上进一步探讨谦卑型领导对员工主动行为的作用机制。由于领导风格对员工主动行为的影响机制错综复杂,本研究尝试引入心理授权作为中介变量来回答谦卑型领导和员工主动行为之间的作用机理。

1.3 研究的意义

1.3.1 理论意义

第一,本研究将自我决定理论应用到人力资源管理研究,对员工主动行为、谦卑型领导、心理授权、同事支持、尽责性之间的关系进行较为深入讨论,并检验在中国情境下该理论是否具有有效性。

第二，本研究丰富了谦卑型领导研究的内容。不仅对谦卑型领导的概念、测量和影响机理等研究现状进行详细梳理，本研究还进一步探讨该领域未来的研究趋势。

第三，本研究进一步拓展谦卑型领导影响员工主动行为的理论视角。当前谦卑型领导的研究大多基于西方文化背景。而本研究则以中国组织的领导和员工为研究对象，以进一步拓展谦卑型领导和主动行为应用的文化情境和范围。

第四，本研究丰富了主动行为的相关理论。主动行为在本文中将其作为谦卑型领导的一个结果变量加以研究。谦卑型领导是通过增强员工的心理授权从而促进员工的主动行为，还是谦卑型领导直接就影响员工的主动行为？而同事支持以及员工的尽责性是否会影响员工的主动行为？本研究通过探究谦卑型领导与员工主动行为的作用机理有利于丰富主动行为的相关理论。

1.3.2 实践意义

首先，本研究在中国情境下，基于组织层面的情境变量探讨谦卑型领导对员工主动行为的影响，本研究的结论能够促进组织了解领导风格和行为对员工心理授权以及工作行为的影响，从而帮助组织的管理者了解改善和提升员工主动行为的重要性及办法，以激励组织的员工努力工作、积极创新，从而为组织创造更好的绩效。

其次，本研究探讨心理授权的中介效应，为心理授权管理提供依据。立足于总结以往的相关研究，本研究试图进一步探讨员工心理授权的前因变量和结果变量，探索心理授权在管理实践中可能会起到的作用。因此本研究之结论对于企业的心理授权管理具有借鉴意义，能够为组织促进员工的授权感知并激发员工积极心理状态，立足组织之层面提供有价值的指引和建议。

1.4 研究内容、研究目标

1.4.1 研究内容

本研究旨在探讨谦卑型领导对员工主动行为的影响，以及心理授权在其中的作用机制。首先通过文献回顾探讨谦卑型领导和心理授权的关系，以及心理授权对员工主动行为的影响，并从实证角度去检验谦卑型领导是否能够通过增强员工心理授权从而激发他们的主动行为。本研究章节及内容见图 1.1。

第一章绪论。主要内容为：研究之背景、问题之提出、研究之意义、研究之内容、研究之目标、研究之方法，以及可行性分析、研究技术路线、研究计划、

预期研究成果、研究的可能创新之处等。

第二章文献综述。主要对主动行为、谦卑型领导、心理授权、同事支持、尽责性等核心变量进行文献梳理，对这些变量的概念进行总结界定，探讨变量当前的研究现状及测量方法，然后找出目前该研究领域之空白点和不足之处，从而给予本研究提供研究上的依据及方法上的借鉴。

第三章研究假设与理论模型。在阐述完本研究的理论基础之后，提出各个变量之间的研究假设，然后构建本研究的理论模型。

第四章研究设计和问卷调查。探讨怎样对各变量进行科学测量，然后探讨并确定调查问卷之发放及回收等。

第五章数据分析。采用统计分析软件对所收集到的数据一是进行描述性统计分析，二是进行信效度分析，三是进行共同方法偏差的统计检验，最后对研究假设进行检验等。

第六章研究结论和展望。在对研究结论进行总结基础上，阐述本研究之理论贡献和实践的指导作用。最后指出本研究尚存在之不足，并对未来之研究方向、内容进行相应展望。

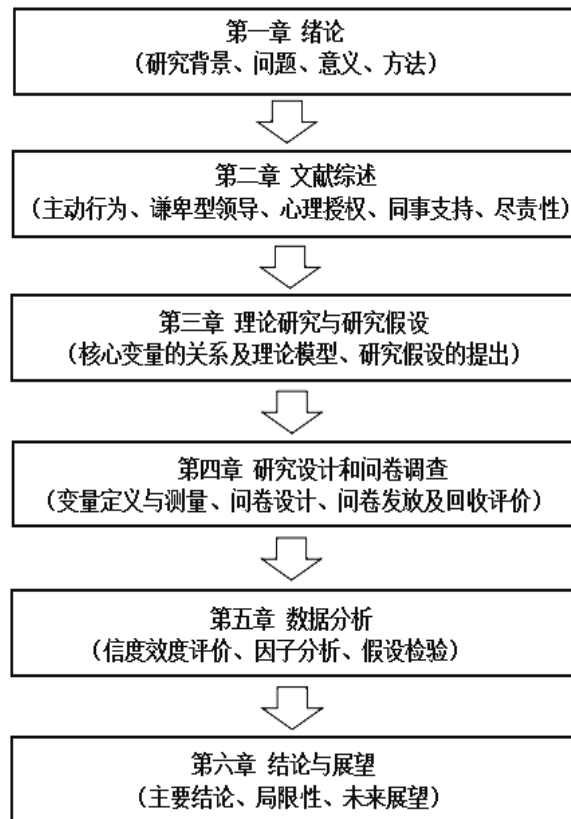


图 1.1 本研究的内容及章节安排

1.4.2 研究目标

(1)以中国境内员工为研究对象，通过对主动行为、谦卑型领导、心理授权、同事支持和尽责性的实证研究，为提升组织的员工主动行为提供理论支撑，从而为组织提高绩效提供可操作性的管理建议。

(2)检验员工心理授权是否在谦卑型领导与员工主动行为的关系中起中介作用。

(3)检验同事支持和尽责性在心理授权和主动行为之间是否起调节作用。

1.5 研究方法

(1) 文献分析法

首先根据研究的问题充分利用各数据库广泛搜集相关文献。其次梳理并分析搜集到的文献资料，在对研究现状进行综合比较的过程中，找到切入点进而聚焦并提炼出研究问题。

(2) 问卷调查

开展问卷调查。主要通过主动行为、谦卑型领导、心理授权、同事支持、尽责性等核心变量的测量题项对组织员工及其上司进行问卷调查。为避免同源误差，本研究采用配对样本设计。

(3) 统计分析法

在数据分析阶段，通过专业统计分析软件对数据进行信度、效度检验，并通过运用因子分析、相关性分析等方法来处理获得的调研数据，检验各种研究假设。

1.6 研究技术路线

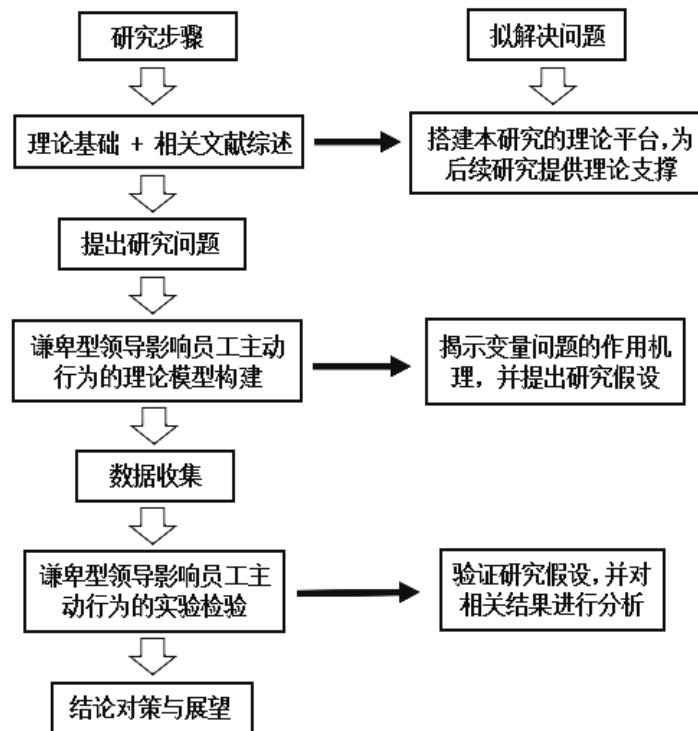


图 1.1 本研究的技术路径

1.7 创新之处

本研究的主要成果是构建谦卑型领导对员工主动行为影响的理论模型；检验主动行为、谦卑型领导、心理授权、同事支持、尽责性等变量之间的关系。

本研究的可能创新之处主要有三点。首先，拓展了影响员工角色作用发挥的因素的研究范围，以往的研究，在影响员工角色作用发挥的个体层面主要包括社会资本、工作自主性、网络位置、组织承诺等，而主动行为这一具有积极绩效特

征的构念却被长久忽视。其次，构建并验证谦卑型领导风格对员工主动行为的作用机理，将主动行为的前因变量由传统的个人层面的特质、情感、动机拓展到组织层面的谦卑型领导。在当前研究中,不少学者都验证了变革型领导、诚信领导、包容型领导、自我牺牲型领导等对员工主动行为的影响及作用,但涉及谦卑型领导对员工主动行为之影响关系研究却极为稀少。因此本研究立足于当前之现状，试图具体探讨谦卑型领导风格可能对员工主动行为产生的影响。最后，检验员工心理授权感知在谦卑型领导风格与员工主动行为之间的中介作用，试图揭示谦卑型领导对员工主动行为产生影响的内在机理,从而在具体经营实践中，促进组织通过调整实施相应管理策略以激发员工积极心理状态，为组织提升绩效提供有益借鉴。

第二章 文献综述

本章节对主动行为、谦卑型领导、心理授权、同事支持、尽责性等概念进行梳理和明晰，并梳理和归纳了主动行为的前因变量，谦卑型领导的结果变量、心理授权的前因及结果变量等研究现状，同时在讨论现有研究不足之处的基础上提出本研究的切入点，从而为后文构建谦卑型领导与主动行为的关系理论打下基础。

2.1 员工主动行为

2.1.1 主动行为的概念

主动行为最早被简单定义为员工为改善自身及周边环境而积极自发地工作。2001年 Frese 正式对员工的主动行为进行概念界定：一种引导员工坚持不懈、克服困难、锐意进取从而达成组织以及个人目标的自发的行为。包含自发性、持久性、前瞻性三个特征。自发性是指在组织没有明确指示的情况下员工主动去完成某项工作或事情。持久性意味着员工为实现组织目标而坚持不懈。前瞻性意味着员工从长远的视角考虑到组织未来而预先做某些准备。2006年 Parker 将主动行为定位为一种行为模式，包含自发、预期、改变导向三个关键内容，即员工主动行为是一种能够自我指引的、专注于未来的以及能够引发积极变化的行为模式。2008年 Grant 和 Ashford 对员工主动行为的定义是：员工能够主动改进现有的环境或者主动去营造新的环境，积极去挑战现状而不是被动适应现状的行为。

在以往的组织绩效研究中，学者们对任务绩效、周边绩效、适应性绩效以及组织公民行为、角色外行为给予更多的关注，而对于强调自发性的个体主动行为却较少涉及。多数的研究者主要从组织的角度研究员工如何接受、适应组织内外变化并进而改变组织绩效，而较少从探讨员工如何才能自发、主动地为组织做出努力这个视角开展研究。近年伴随组织结构的扁平化、工作任务的复杂化以及外部竞争的白热化，组织运营的整体环境越来越不确定，对于组织而言必须增加灵活性和创新性才能适应这种不确定的局面。由此组织对于员工的要求也出现了变化，固化的工作界定和要求已远远不能适应组织要求，组织需要员工不仅能够主动地提出问题而且还能够主动投入到对问题的解决当中，自下而上地推动组织的创新和变革，创造性的解决复杂环境下组织面临的各种问题(韦慧民，潘清泉，2012)。

2.1.2 主动行为与相关概念辨析

考虑到员工主动行为之概念本身存在多视角差异，在具体的研究中经常会与一些相关的概念发生混淆，为了进一步厘清主动行为概念，为下一步的研究奠定基础。本研究接下来对与主动行为概念相似的角色内行为、角色外行为、组织公民行为、周边绩效、适应性绩效等概念进行比较分析（见图 2.1）。

概念	定义	维度	与主动行为比较
周边绩效	一种心理和社会关系的人际行为	人际促进 职务贡献	主动行为站在员工角度， 周边绩效站在组织角度
组织公民行为	指的是有益于组织，但在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确或直接确认的行为，是角色外行为中一种	强制性 自愿性	主动行为仅包含组织公民行为的自愿性维度
角色外行为	指员工做出正式工作描述和岗位职责说明中明确规定之外的自发行为	积极 消极	主动行为包含角色外行为的积极层面，另外也包含有角色内行为
适应性绩效	适应性绩效主要指员工表现出的应对变化的行为	主动性适应、 反应性适应、 容忍性适应	主动行为仅包含适应性绩效中的主动性维度

图 2.1 主动行为相关概念比较

(1) 主动行为和周边绩效。Motowidlo 和 Borman (1993) 提出包含任务绩效和周边绩效两个维度的二维绩效模型，其中任务绩效指的是直接作用于组织技术核心的行为，而周边绩效则是通过支持组织的社交、心理等环境而间接作用于组织技术核心。周边绩效又被称为关系绩效，尽管其对组织的技术核心没有直接贡献，然而它却构成了组织的社会、心理背景，有利于促进组织内的人际或部门沟通。此外，周边绩效通过良好组织氛围的营造，有利于促进和催化员工任务绩效的完成以及整个团队和组织绩效的提高。和主动行为相比，周边绩效站在组织的角度，主动行为站在员工的角度，一个强调的是员工对岗位和职责的主动性，一个强调的是个体主动提升自己从而改变组织绩效。

(2) 主动行为和组织公民行为。Bateman 和 Organ (1983) 对组织公民行为的概念作出界定：没有被正式体系明确和直接规定的、员工的一种自觉自动的个体行为，该行为有助于组织的发展。这些行为通常都超出员工的正常工作范围，是一种纯粹出于个人意愿，与正式的激励制度没有联系，同时也非角色内所要求的行为。主要包含有利他行为、尽职行为、企业家精神、谦恭有礼和公民道德五

个维度。此外，根据动机的差异，组织公民行为又可以再细分为两个子维度，一是强制性组织公民行为，二是自愿性组织公民行为。员工主动行为与组织公民行为对比，主动行为和自愿性组织公民行为行为相一致，但明显和强制性组织公民行为不一样。另外，员工主动行为是个体视角而组织公民行为属于组织视角。

(3) 主动行为和角色外行为。角色外行为是和角色内行为相对应的任务绩效自发行为，指员工做出正式工作描述和岗位职责说明中明确规定之外的自发行为。角色外行为包含积极和消极两个层面，比如组织公民行为是对组织有积极影响的，而反生产行为是对组织有潜在威胁的。与主动行为相比较，反生产行为为一类的角色外行为不属于主动行为。另外主动行为包含有角色内行为。

(4) 主动行为和适应性绩效。Allworth 和 Hesketh(1997)认为应该在任务——周边绩效二维绩效模型的基础上增加关注员工应对变化的适应性绩效。适应性绩效指的是一种在动态变化的环境中组织内各层面单元体(个体、团队和组织)有效应对工作要求与环境变化的各类行为。从应对各种挑战的适应性行为反应来区分，适应性绩效可分主动性适应、反应性适应、容忍性适应三种类型。与主动行为相比效，适应性绩效主要强调员工对改变的适应，是由外而内的视角，而主动行为则是个体主动的视角，是由内而外的，而且主动行为不仅仅是体现在主动改变上，同样也体现在主动积极工作上。此外，适应性绩效当中的反应性适应、容忍性适应不包含在主动行为当中。

2.1.3 主动行为的测量

对员工主动行为的测量主要有自陈量表法和情境测量法和他人评价法三类，其中使用最多的是自陈测量法。

自陈测量表中比较常用的是 Bindl 和 Parker (2012) 编制的主动行为量表，共有 12 个题项，包括“我会设想如何更好地完成本职工作”、“向领导或同事提建议之前我会先调整好自己的情绪”、“我会尝试更高效的工作方法”、“我会从改变工作方法中不断吸取教训”等。FreseM, KringW, SooseA 和 ZempelJ(1996)编制的主动行为自表量表，包含“我乐于积极主动地解决问题”、“当事情变糟糕时，我通常会及时寻求解决方案”、“当存在可能之机会时，我通常会及时抓住它”等 8 个题项。Griffin 等人 (2007) 修订主动行为自陈量表，该量表包含针对个人、部门、组织的主动行为三个维度，共 9 个题项。

为避免在测量过程中出现社会称许现象，一些学者采用情境测量法。Frese 等(2001)研究方法是在克服困难、率先行动两个维度方面虚拟四个问题情境，然后要求被访问者回答当面对这些情境时该如何应对。接下来，访谈者会设置各种

障碍，一一否决被访谈者提出的解决方案。此过程依次反复，直至呈现完四个障碍。Parke 等人（2006）使用和发展了情境测量法，他们通过设计问题解决情境来评估解决问题的主动行为。但由于情境测量法在具体操作过程中比较复杂，因此没有得到广泛应用。

他人评价法有 Frese、Fay 和 Hilburgr（1997）开发的量表，共有 7 个题项。Parker 等(2006)开发的员工主动行为量表，共有 8 个题项。

2.1.4 主动行为的前因变量

根据对现有文献的分析梳理，本文从个体层面和组织层面两个维度对个体主动行为的前因变量进行综述。组织层面包含环境不确定性、工作关系、领导因素等。个体层面则主要包含个体特质、态度、情感等。

2.1.4.1 个体层面

个体特质方面研究表明主动型人格是影响个体主动行为的重要因素。个体人格主动方面的差异会导致差异化的行为，这种差异必然会体现到主动行为的某些方面，比如个人创新与职业自主性（Seiberd 等，2001）；主动承担责任和建言行为(Parker 和 Collins,2006)；问题解决和方案执行（Parker 等，2006）。同时大五人格也和主动行为相关，尤其是大五人格中的尽责性、神经质、开放性三个特征。责任感强的员工因为具有较强的责任意识，因此更能努力地开展工作，在具体的工作中也能主动考虑企业现有条件以及自身的特点，主动搜集信息制定行动计划。而责任感缺乏的员工则更多的考虑眼前利益，得过且过（Roberts、Chernyshenko、Stark 和 Goldberg，2005）。神经质的员工较为脆弱，容易紧张、焦虑甚至抑郁，他们的调控能力也相对软弱。因此在不确定的环境下，为了降低自身的紧张焦虑，高神经质的员工比低神经质的员工更愿意会出额外的努力，比如制定高水平的计划以弥补自身调控能力的不足（Tamir，2005）。开放型员工和封闭型员工相比，开放型员工更倾向于实施主动行为，他们会主动设置目标同时为实现目标而努力，此外开放型员工的人生观也比较开放，更强调思想的独立性，乐于接受变化（Parker 等，2010）。

自我效能感也会影响到个体主动行为，毛凯贤和李超平（2015）的研究发现自我效能感能影响新入职员工的主动行为。Gmman 等（2006）研究发现在捕捉资讯、主动沟通、搭建人际关系网、改善和上级关系等方面的主动行为中，自我效能感强的新员工比自我效能感弱的员工更出色。此外，个体态度也会影响主动行为，Chwartz 等（2005）研究证实组织的认知和情感信任能够预测员工的主动

创新行为。Parker 和 Collins（2010）的研究也表明相对于绩效目标取向的员工，持学习目标取向的员工会表现出更多的主动行为去承担责任，去改变创新。原因或许是持绩效目标取向的员工由于害怕失败或是担心绩效不理想因此更倾向于保守从而缺乏主动性，而学习目标取向的员工不惧怕失败，更能坚持，他们会从失败或者挫折中吸取教训不断地去推动创新。与学习目标导向相类似持有未来导向思维的员工主动性程度相对更高，在环境高度不确定情况下，他们对未来的准备往往会更加坚定且及时（Aspinwall, 2005）。

个体动机也会影响主动行为。Tamir（2005）的研究发现在设置目标、规划职业生涯，调适个体与环境关系方面采取主动行为的员工对组织认同也较高。同样，Strauss 等（2009）研究发现组织认同能够激发员工的职业抱负促进员工采取更多职业导向的主动行为。Fritz 和 Sonnentag（2007）研究表明积极情感具备“储存库”之功能，从而对个体主动行为的促进具有储存效应，比如员工某一天经历的快乐、开心等积极情感能够引发此名员工后续数天的主动行为而不仅仅局限于短暂时间。Bindl 和 Parker（2010）的研究同样发现情感会影响主动行为，活跃的情感能够激发员工更多的主动行为，而情感活跃程度低的员工往往在主动行为的表现方面不尽如人意。

2.1.4.2 组织层面

有研究表明环境的不确定性会影响主动行为。不确定的环境包括计划不清晰、流程不规范、指导不到位、组织的变革等，在这种不确定的环境当中，员工为了消除不确定从而使自己可以尽可能的预测、了解自己所处的环境可能会表现出更多的主动行为。Dayt 和 Schlekher(2006)的研究发现在角色模糊、岗位转变、组织变革等不确定的环境中，员工会采取更多的主动行为以解决情境的模糊性。Griffin、Neal 和 Parker(2007)的研究也证实了这个观点，他们的研究发现处于模糊环境中的员工表现出了更多的主动行为，通过主动沟通、主动调整工作、主动建立人际网络等主动行为消除环境的不确定性。

Morgeson（2006）的研究发现工作自治会影响员工主动行为，高度自治的情境营造了员工能够自由支配自己工作的时间、内容、方式的组织氛围，进行提升了员工的自我效能感和敏锐，从而有利促进员工的主动行为。而刘小禹等（2015）的研究则发现职场排斥会负向影响员工的主动行为。

领导风格是影响员工主动行为的重要的前因变量。Rank 等(2009)和廖辉尧（2015）的研究发现变革型领导与员工的主动行为正相关，作为一种适应时代发展的领导风格，它通过丰富员工角色,提升员工自我效能感从而促进员工的主动

行为。张敬宇（2014）研究发现自我牺牲型领导对员工建言、主动担当、反馈寻求三方面有正向影响。崔子龙等（2015）发现诚信领导与员工主动行为正相关。朱瑜（2014）的研究认为随着组织的扁平化发展，组织机构越来越分散，组织分权化越来越成为现实，由此出现的分布式领导模式强调责任分享和充分授权，极力淡化领导与员工边界，重视每位员工的价值与贡献，从而有利于激发员工的创造动机与主动行为。高群等（2016）认为变革型领导作为一种与时代发展相应适的领导行为，能够显著正向影响员工主动行为。而许勤等（2015）研究结果则表明，领导者的辱虐管理会负向影响员工的主动行为。

同样有学者们的研究也发现领导风格与员工的主动行为并不相关。Frese 和 Fay（2001）认为领导的主要作用只是提升员工工作的自由性，对于员工的主动行为并无影响。Parker 等（2006）研究发现支持型领导在预测员工的主动解决问题行为上并无显著效果。

2.1.5 员工主动行为的述评

总体而言，主动行为作为一个相对较新的概念近期得学者们较多的关注，也取得了一定成果。但对于主动行为的概念以及影响因素仍需要不断的深入探索。作为移动互联网时代组织对员工的一种能力要求，主动行为的研究未来会得到学者们持续的关注。

（1）通过前面之综述可以发现当前关于员工主动行为的影响研究更多还是从个体层面出发，从组织层面展开的研究相对较少。而即使是个体层面的研究，被证实的影响因素也相对匮乏。以后对员工主动行为的研究可以更多地考虑组织层面，比如从领导风格、社会情境特征、组织氛围、组织结构、组织战略等视角去进一步拓展员工主动行为研究的深度以及整体性。

（2）通过对文献的分析发现，当前的研究主要是比较笼统宽泛地探讨员工的主动行为，而没有更深入地去探讨不同文化情境对员工主动行为的可能影响。往后的研究可以基于特定的文化情境从而使研究的结果更具有实践意义。

2.2 谦卑型领导

2.2.1 谦卑型领导的概念

2.2.1.1 谦卑的内涵

从谦卑研究到领导者谦卑行为研究再到谦卑型领导研究，尽管谦卑型领导的

研究已历经三个阶段，但通过对文献的梳理可以发现其研究当前仍然属于起步阶段。

谦卑最开始是被当作美德来研究（Cameron 等，2003），后来才被引入到领导力的研究当中（Collins，2001；Morris 等，2005）。2012 年 Owens 和 Hekman 首次提出谦卑型领导的概念。可以认为对“谦卑”之研究是“谦卑型领导理论”发展的源头。“谦卑”一词来源于拉丁文“humus”（泥土）和“humi”（地面上），对于“谦卑”的理解目前主要有四种观点。一是历史观点，该观点认为“谦卑”是一种美德。佛教的教义、古希腊的哲学家认为“谦卑”是美德的一种，是人类非常重要的优点（Mishra，2004；Sandage & Wiess，2001）；二是一神论观点，该观点认为“谦卑”乃顺从神之旨意（Murray，2001），是通向荣耀之路径（Spiegel，2003）；三是负面论观点，该观点认为“谦卑”是一种奴隶的品性（Klein，1992；Knight & Nadel，1986；Langston & Cantor，1989），是社交场合虚伪的经营策略，谦卑的人都是“骗子”（Gergen，1968）。此种观点的代表主要来自西方启蒙时期的哲学家们，其对于基督教的“谦卑”之解释并不认同，在他们看来“谦卑”是卑贱、懦弱更是一种伪装，人们根本不需要“谦卑”；四是现代观点，该观点则认为“谦卑”作为一个相对复杂的构念，代表多层面的美德或优势，属于积极的人格特质，另外也是一种积极的生活态度（Comte-Sponville，2001；Tangney，2000；Vera 和 Rodriguez-Lopez，2004）。从以上四种观点来看，现代观点更看重“谦卑”的积极效应，甚至认为它是一种积极的人格特质，同时认为“谦卑”能够在后天习得并在个体的发展中起重要作用。

中国的道家及儒教都推崇“谦卑”，谦卑观念至今也一直在影响着一大批企业管理者（徐淑英，2011）。道家经典著作《道德经》有多处内容都传达出对“谦卑”的推崇，如“不是见故明，不自是故彰，不自伐故有功，不自矜故长”，“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”，“见其小曰明，守柔曰强”等等，道家提倡人应当卑弱处下、虚怀若谷从而获得更多的支持。特别是道家指出要以谦卑的姿态对下属进行管理，通过民主领导以及通过强调道德价值去改变追随者的态度和行为（Chiuetal，2012）。而儒家的经典书籍《论语》中，“谦卑”同样受到推崇，如“三人行，必有我师焉”，“敏而好学，不耻下问”，“愿无伐善，无施劳”等等强调人应该不断地反思反省见贤思齐，在“谦卑”中勤奋学习获得进步。

由于“谦虚”（modesty）、“谦逊”（Humility）和“谦卑”（humble）词义相近，因此首先对三者进行比较从而可以更清晰地把握“谦卑”的内涵。“谦卑”在《现代汉语词典》中的解释是：谦虚、不自高自大。而“谦虚”的解释为：虚心、不自满、肯接受意见、批评。胡金生等（2009）认为“谦虚”作为中国人的一种重要行事风

格，在意志层面表现为克制自身的欲望和冲动，具有明显自抑性；在行为层面表现为自觉地隐藏、回避自身优势或成功的态度或行为。“谦卑”和“谦虚”两者比较，谦卑的人一定谦虚，但谦虚的人却不一定谦卑。另外，谦卑聚焦于个体的内心，而谦虚则聚焦在个体之外。谦卑是对自我评价信息之私人立场。而谦虚却是公开立场，接下来是“谦逊”和“谦逊”。广义上来说，“谦虚”（Modesty）和“谦逊”（Humility）含义相同，可以相互定义，用以表示个体不自大等的特点。但在狭义上“谦虚”可以视为“谦逊”的前身，表达的是个体低调以及对自身有节制的估计。而“谦逊”不仅表示对自己有清晰之认识，而且表示对他人和外部环境具有准确之识别能力。总的来说，谦逊、谦虚、谦卑三个词汇所表达的意思基本相近，并无显著差别。稍有区别的只是，谦卑聚焦于个体的内心，谦虚、谦逊聚焦的是个体之外，谦卑着眼于“卑己尊人”，而谦虚、谦逊则基于“尊己尊人”的思想。

在“谦卑”内涵及维度结构之探索方面，Means 和 Wilson（1990）研究认为“谦卑”蕴含着对自身之错误以及对不能控制之社会冲突的勇敢承认。另外有同情心，能够耐心的、温和的同他人共处共事。Rowatt 等（2006）研究认为谦卑能够划分为五个子维度：诚实、公正、有胸怀、尊重、远离傲慢。Morris 等（2005）认为谦卑和自卑不同，谦卑乃基于准确认识自我及正确衡量自身的一种个人取向，包含自我意识、开放性和超越三个维度。自我意识指的是对自身的优劣有清晰认识；开放性指愿意学习他人，愿意接纳新鲜事物和新思想甚至新的认知方式；超越指的是欣赏他人并认可他人的积极价值。Owens（2009）认为谦卑是一种发展取向，与正确看待自己意愿、对他人优点与贡献的欣赏、可教性以及低调等因素相联系。在此基础上，Chiu 等（2012）综合多种观点之后提了谦卑的六维度结构：自我意识、开放性、自我反省、超越、感恩和礼貌的心态。整体而言，研究者们对“谦卑”的维度构成大致可以归纳为以下三个方面：客观之看待自己、欣赏包容他人、积极开放的接受新信息（Tangney, 2000; Exline & Geyer, 2004; Owens et al, 2012）。

2.2.1.2 谦卑型领导的概念和结构维度

2012 年 Owens 和 Hekman 第一次提出谦卑型领导的概念，谦卑型领导即指“从基层进行领导”或者“由下往上的领导”。和以往研究的“领导者的谦卑行为”、“领导者谦卑”相比较，谦卑型领导研究的落脚点是“领导行为风格”，强调把“谦卑”引入领导的过程，展现一种自下而上的领导行为，是作为一种独立的领导风格进行研究。而领导者的谦卑行为和领导者谦卑强调的落脚点则是“谦卑特质”。这种谦卑特质可以体现在不同的领导行为中，比如变革型、公仆型、参与型、发展型、

真诚型等领导行为当中都有可能体现出谦卑特质。

Owens 等（2013）认为与短暂的情绪表现不同，谦卑型领导是可以被他人观察到的一种常态化的人际交互模式，在这种交互中领导者表现出客观看待自己、主动欣赏别人、开放地接受新信息的特点。作为一种理论构建研究，他们通过定性研究归纳了谦卑型领导的三个维度：一对自身局限、缺点和过失的坦承；二对员工优势及贡献的肯定；三谦虚学习。但在该研究中他们并没有开发谦卑型领导的量表。在后续研究中，Owens 等仍以美国员工为样本，开发了包含 3 个维度 9 个测量题项的谦卑量表。这也是当前西方背景下首个领导者谦卑行为的实证研究。

Ou（2011）探讨了领导者谦卑性对中层管理者行为和绩效的影响，在该研究中他把领导者谦卑性定义为：自我意识和自我提升；欣赏他人和提升他人，追求自我超越和低自我关注。Oc（2015）等基于新加坡样本研究领导者谦卑，得出谦卑型领导的九个特征：1）正确评价自己；2）认可下属的优势和成绩；3）听得进意见，愿意改善自身行为；4）以身作则，通过表率示范来领导；5）为人谦虚谦逊；6）基于集体利益而一起工作；7）关心下属，有同理心；8）尊重下属，公正对待他人；9）乐于指导和帮助下属。其中以身作则，通过示范表率来领导；为人谦虚谦逊；基于团队利益而一起工作；关心下属，有同理心；乐于指导和帮助下属四个特征是新加坡组织情境下独特的维度。李胜兰等（2016）基于追随者中心视角以质化探索的方式研究谦卑领导的结构维度。通过对 68 位企业员工样本的开放式问卷调查研究得出中国组织情境下谦卑型领导包含的德行榜样、谦卑行为、沉稳睿智和下属导向四个维度。德行榜样，主要是指领导者在言行举止方面给下属树立榜样。比如以德服人、以身作则，不抢占下属功劳，不摆架子等。谦卑行为，主要是指领导可以准确评价自己及他人，能够承认自身的不足及接受员工的观点，对学习保持开放的心态。比如在工作中对失败能主动承责，对员工的指正能虚心接受，对于自身不熟悉的业务能主动向员工请教，此外，能谦和地对待下属，能以赏识姿态对待下属等。沉稳睿智，主要是指领导拥有才能，能够沉着妥善解决工作中的各种问题。比如不说大话，做事有原则，遇到问题头脑冷静等。下属导向，主要是指领导具有同理心，具备亲和力，能够与下属打成一片，在工作生活方方面面都会给予下属关怀。比如及时表扬取得成绩的下属，耐心地指导下属开展，关心下属的生活和利益，主动为下属排忧解难等。他们的研究表明中国组织更强调以德为先以及表现出更多的下属导向的行为，并且谦卑行为与较高的领导才能结合才会更有效。

2.2.1.3 谦卑型领导的概念比较

(1) 与公仆型领导的比较: 公仆型领导强调的是服务, 先有服务才有领导, 领导者的核心任务是全力培养员工, 为员工服务、帮助员工达成共同的目标 (Owens&Hekman, 2012)。两者的相同点在于都强调领导者不应该把焦点放于自身, 而是凸显员工的优势和绩效。两者的不同在于, 谦卑型领导更着重强调为员工的工作改变方面作出表率以及示范 (Owens&Hekman, 2012), 但公仆型领导的着重点则是强调为员工服务他人方面做出好榜样 (Liden et al., 2008); 此外, 谦卑型领导尤其强调领导者和员工之间的互动, 主张向员工学习, 但公仆型领导却并不强调互动, 他更着重强调的是为员工服务。同时谦卑型领导强调在不确定性的组织经营环境中通过适时适度改变来适应挑战。但公仆型领导更多的则是在静态环境下发挥其有作用。

(2) 与真诚型领导之比较: 真诚型领导通常坦诚待人, 以真诚品质、无私奉献、率先示范影响下属的价值观和道德规范。真诚型领导对于自身以及下属的自我意识、自我调节和积极心理能力往往表现出高度关注。(Shamir & Eilam, 2005; Avolio & Gardner, 2004)。两者的相同点在于都强调真实地展现自己 (Avolio et al., 2009; Owens & Hekman, 2012)。两者的区别在于, 真诚型领导重在展示自身积极的一面, 以此给下属做示范进而影响下属, 而谦卑型领导更强调弱势与不足的一面, 以此凸显下属的长处和成绩, 此外谦卑型领导还强调领导与下属的交互, 一方面主张通过向下属学习从而不断地提升自我, 另一方面全力地帮助下属提升 (Morris et al, 2005; Ou, 2011)。除此之外, 谦卑型领导通常能够正视员工之不足, 鼓励员工在尝试错误中不断获得进步和提升 (Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013), 但真诚型领导通常不会关注员工劣势, 同时也不鼓励下属尝试错误。

(3) 与变革型领导之比较: 变革型领导强调在员工认识所承担工作之意义和责任的前提下, 去激发员工的尊重及自我实现需要或拓展丰富员工的需要以及愿望, 使员工认识到团队和组织的利益应该在个人利益之上 (Burns, 1978)。两者共同之处在于: 关注关心员工、授权员工以及下放责任从而促进员工发展提升 (Morris et al, 2005)。两者之不同在于: 变革型领导更强调双方共同的提高, 通过自身行为的表率营造组织变革氛围从而促进下属的改变, 而谦卑型领导更强调的是自下而上的领导, 关注点往往在员工身上。

(4) 与分享型领导之比较: 分享型领导通过强调分享以让组织成员在不确定的环境中得以相互依赖和生存 (Pearce, 2004)。两者相同点在于, 都涉及分

享，谦卑领导强调双方的交互以共同提升本就属于分享的范畴。两者的区别在于：谦卑型领导更倾向于通过虚心地向员工请教从而得以实现双方的分享，而分享型领导则更倾向于通过建立机制使双方得以实现分享，此外分享型领导重视双方知识的分享与交换，但未必能“不耻下问”。

(5) 与发展型领导之比较：发展型领导强调员工之进步，努力为员工的职场生涯提供支持和帮助，发展型领导珍视员工的每一滴进步，鼓励员工参与各种技能学习培训活动（Rafferty 和 Grffin, 2006）。在重视下属进步提升方面谦卑型领导和发展型领导类似（Vera 和 Rodriguez-Lopez, 2004, Owens&Hekman, 2012）。两者的区别在于，各自所强调的发展侧重点略有差异，谦卑型领导侧重关注员工思想的进步和心理的发展，而发展型领导则强调员工工作技能的提升以及知识的进步，前者主要凭借双向平等沟通以及领导的赏识、鼓励，而后者则主要通过培训来达成发展目标。

	相同之处	不同之处
公仆型领导	以下属为中心，凸显下属的优势和成绩	谦卑型强调下属工作的改变，公仆型强调为下属服务；谦卑型强调互动，公仆型不强调。
真诚型领导	真实地展现自己	谦卑型倾向于展现自身的不足以此凸显下属的优势，真诚型倾向于展现自身的长处以此给下属做示范。
分享型领导	提倡分享	谦卑型的分享侧重通过向下属请教以实现分享，分享型领导则重视建立机制以实现分享。
发展型领导	重视下属的进步	谦卑型关注下属思想的进步和心理的发展，发展型领导强调的是下属工作技能的提升和知识的进步，前者主要凭借双向平等沟通以及领导的赏识、鼓励，而后者则主要通过培训来达成发展目标。
改革型领导	关注员工、授权员工、下放责任	谦卑型领导更强调的是自下而上的领导，关注点在员工身上。变革型领导更强调通过自身行为的表率营造组织变革氛围从而促进下属的改变，是自上而下的领导。

图 2.2 谦卑型领导风格与其它类似风格的比较

综上，谦卑型领导具有其自身独立性，能够不依附于其它领导风格而自成一套领导理论。

2.2.2 谦卑型领导的测量

通过对文献的研究发现当前还没有真正测量谦卑型领导的工具，在谦卑被引入领导力领域十余年中，学者们主要研究的是领导者的谦卑行为。而且由于早期缺乏量表，测量谦卑行为更多是采用替代性工具。比如，Knight 和 Nadel（1986）

通过低自尊来测量个体谦卑状况。而 Tangney (2000) 则是通过对自我报告与其它评估报告之间的工作绩效差值来评估领导的谦卑状况。之后学者们陆续的开发了谦卑行为的量表。2011 年 Ou 开发的领导者谦卑量表有 6 个维度 18 个项目。Owens 等 (2013) 开发的领导谦卑量表有 3 个维度 9 个题项。这些量表可采用自评方式也可以采用他评方式。但学者们认为自评方式在概念上是有矛盾的, 真正谦卑的人不大可能把谦卑这种美德归于自身。Tangney 的研究也证明了与他评相比自评的内部一致性较低。因此有学者提出较理想的方法应该是通过他评的方式, 特别是与被评价者来往紧密的他人的评价 (Exline et al., 2004; Davis et al., 2010)。

2.2.3 谦卑型领导的结果变量

通过对文献的梳理分析发现, 当前对谦卑型领导的结果变量研究高度集中在组织中的个体层面, 也就是集中于对下属的影响研究方面。

(1) 对员工工作绩效的影响。Owens 等 (2013) 研究发现领导者的谦卑行为能够促进员工的个体绩效及情境绩效。Ou 等 (2014) 的研究发现谦卑的 CEO 能增加中层管理者的工作绩效, 而授权的组织氛围在两者之间起部分中介作用。Owens 和 Wallace (2015) 研究发现在自恋领导者当中, 高水平谦卑比低水平谦卑更能促进下属工作绩效。罗瑾琰等 (2015) 的研证实谦卑型领导与员工工作绩效正相关, 而心理安全在其间起完全中介作用。

(2) 对员工工作行为的影响。Owens 等 (2013) 研究证实领导者的谦卑能增加员工参与度。Ou 等 (2014) 的研究得出谦卑的 CEO 能促进中层经理的工作参与。姚钧 (2016) 研究也表明谦卑型领导能促进下属的工作投入。Owens 和 Wallace (2015) 在对自恋领导者的研究中发现同样是自恋领导者, 拥有高水平谦卑比低水平谦卑更能赢得更多的下属参与。唐汉瑛等 (2015) 的研究证实谦卑领导行为与员工的工作投入正相关。李绍龙等 (2015) 研究发现参与型领导与员工主动变革行为正相关。廖冰等 (2017) 发现领导开门纳言、欣赏他人对组织公民行为有显著影响。叶晶 (2014) 发现领导表现出来的谦卑行为能够有效促进下属建言。王震等 (2015) 指出“自下而上”的领导方式能够显著降低下属反馈规避行为。倪清 2017 研究结果表明谦卑型领导正向影响经理人反馈寻求行为。张亚军 2017 研究结果表明谦卑型领导对员工抑制性建言有正向影响。雷星晖等 (2015, 2017) 研究表明谦卑领导行为正向影响员工创造力。王艳子 (2016, 2017) 研究结果表明: 谦卑型领导对员工创造力产生正向促进作用, 对员工创新行为产生正向影响。王富祥 (2017) 谦卑型领导对员工创新行为有显著正向影响。此外, 一

些学者也指出了谦卑型领导对于下属创造力存在的负向影响，陈翼然等（2017）的研究发现基于适度时间之压力，谦卑型领导会进一步提升员工的创造力；但在极端时间之压力及极端之空闲两种情境当中，谦卑型领导却会出现阻碍员工创造力提升情况。

（3）对员工工作特征之影响。当前研究发现谦卑型领导能够增加员工的心理安全感（雷星晖等，2015；罗瑾琮等，2015）。唐汉瑛等（2015）的研究表明谦卑领导行为正向影响下属的组织自尊。姚钧（2016）发现谦卑型领导可以促进员工的心理自由，正向影响员工的自我效能感和奉献意愿，也能够提升员工对组织领导者的信任和忠诚。王富祥（2017）谦卑型领导对员工的创新自我效能有显著的正向影响。

（4）对员工情感和态度的影响。有研究发现谦卑型领导能够正向影响下属的工作满意度（Nielsen 等，2010；罗瑾琮等，2015）。Nielsen 等（2010）指出谦卑型领导者表现出来的以合作、关心等为特点的社会性魅力性领导行为影响了下属的工作态度，进而提高下属满意度；Ou 等（2014）的研究发现谦卑的 CEO 能增加中层经理情感承诺。Owens 和 Hekman（2012）指出谦卑型领导通过增加领导与下属之间的信任进而提高下属忠诚度；Owens 等（2013）的研究还发现，领导者的谦卑行为会降低员工自愿离职意向；曲庆等（2013）通过对中国 45 家企业 153 个团队的研究发现，控制住家长式领导的作用后，谦卑型领导正向影响下属的组织认同。

（5）对组织的影响。也有少数学者研究谦卑型领导对组织的影响。Morris（2005）研究认为领导者的谦卑正向影响组织学习和组织韧性。Owens 等（2013）的研究也同样得出领导者谦卑正向影响团队学习的观点。Owens 和 Hekman（2016）通过实证研究发现员工会模仿领导者的谦卑行为从而形成垂滴效应，也就是说下属通过接触感知到领导的谦卑行为后，会持续地学习和模仿，也表现出谦卑行为。这种团队谦卑会促进组织潜能的最大发挥，最终提高团队绩效。韩奉璋等（2016）研究了谦卑型领导对组织创新模式的影响，他们发现谦卑型领导对企业突破性创新和渐进性创新的影响是不一样的，前者没有显著影响，后者影响显著。同时谦卑型领导均正向影响市场导向和技术导向。

作为研究谦卑型领导领域的权威，Owens 和 Hekman（2012）同时也指出了谦卑型领导行为影响效应之边界，他们认为谦卑型领导行为的有效性还会受领导者的个体特质和环境因素两类权变因素的影响。例如有能力的、真诚的领导与无能力、虚伪的领导相比，前者的谦卑型领导行为所产生的影响结果会很好，而后者只能让下属认为领导无能和领导产生不好的印象。在环境因素方面，如果组

组织中等级森严则谦卑型领导不能产生应有效果，在组织面临严重的威胁和时间压力时，谦卑型领导也无法展现应有效果。反之具有学习型文化的组织则可以更好地发挥谦卑型领导的作用。

2.3 心理授权

2.3.1 心理授权的内涵和结构维度

2.3.1.1 心理授权的内涵

“授权”的概念最早来源于“参与式”管理理论，强调管理者与下属进行权力分享。通过对文献的梳理可以发现，对于授权的实证研究大体沿着两条路径展开，一条是关系路径(relational approach)，另一条是动机路径(motivational approach)。20世纪90年代之前学者们主要从关系路径研究授权。关系路径关注的是组织宏观层面，研究者把授权当作组织的一系列管理措施，例如领导者赋予员工决策权力、为员工提供信息和资源等。这种授权方式意味着管理权力的分享或者转移，或者是领导对员工控制的减弱，反映的是个体与他在控制或支配方面的相对关系。因此被称为“管理授权(management empowerment)”或“结构授权(structural empowerment)”或“宏观授权”。20世纪90年代之后，学者们则主要从动机路径研究授权。动机路径关注的是个体微观层面，研究者把授权视为一种赋能，通过创造条件努力提升员工的自我效能感从而增强其工作动机，这种授权强调个体体验到的心理状态，反映的是促使个体表现出的行为动机。因此被称为“微观授权(micro empowerment)”或“有机授权(or-anic empowerment)”或“心理授权(psychological empowerment)”。总之，组织中的授权一个涉及管理学学科领域，一个涉及心理学学科领域。最后形成两种不同的授权模型。

Conger等(1988)的研究认为不同的个体对于“被授权”的感知是不一样的，只有感知到“被授权”，授权对于个体而言才会有效。因此他们首次指出这样的观点：研究者应该更关注被授权个体所产生的对授权的体验而不是传统的结构授权。Thomas等(1990)在Conger等研究的基础上首次提出心理授权(psychological empowerment)概念：心理授权是一种个体体验到的心理状态或认知的综合体。这种被感知到的授权能够增强个体对自身的认可，从而产生强大的持续的工作推动力。台湾学者普遍把心理授权翻译成心理赋能，授权意味着使什么赋予能量，而心理授权其实就是一种对上司授权的感知，这种感知到的被授权能够让员工在工作中充满动力和能量。简言之，心理授权其实就是从员工自我感知的层面研究授

权作用于员工后的员工心理体验或者说是心理认知。

结构授权是将决策的责任授予下属，反映的是领导者的行为方式。心理授权是对授权的感知，即下属对领导者行为的感知，强调下属的心理状态。两种研究取向是相互交叉的关系。结构授权侧重关注组织环境中员工的授权条件是否存在，心理授权侧重关注员工是否在心理上感知到这些授权条件。因此，结构授权是心理授权的基础。事实上，单独沿着关系路径,或是单独沿着动机路径来研究授权都是不完美的,而是应该把两者结合起来进行研究。

2.3.1.2 心理授权的结构维度

(1)单维观: Conger 和 Kanungo (1988) 认为“心理授权”就是“自我效能”(Self-Efficacy)，他们将心理授权视为内在激励的构念，认为增强个体的自我效能就会提升个体的工作驾驶能力。因此授权就是组织通过各种措施来发展员工自我效能感的过程。

(2)四维观: Thomas 和 Velthouse (1990) 把心理授权划分为四个维度: 自我决定 (Self-determination)、自我效能 (Self-efficacy)、工作影响 (Impact)、工作意义 (Meaning)。自我决定体现的是员工在工作当中自主性的程度，是员工能够决定自己几时开始以及在行动当中能够自行调整行动方案的一种感知。比如采用哪种工作方法、途径和付出多少努力等。自我效能指的是员工对于自己可以成功完成某项工作的信念。工作影响指的是员工在工作当中能够影响到经营绩效、行政管理甚至组织战略的程度。工作意义指的是员工依据自身价值观及其标准，对组织目标之价值进行的一种判断。反映的是工作需求和个体价值观及行为的匹配程度 (Brief and Nord, 1990)。

(3)三维观: Menon (2001) 把心理授权划分出三个维度: 目标内化、控制感及胜任感。目标内化为“心理授权”之核心因素，强调通过相应之领导行为努力促使使员工信念和态度与组织的使命和目标保持一致。控制感是授权体验当中最基础的心理状态，意被授权的员工能够感到自信以及控制环境的能力 (House, 1988)。研究表明组织开展的比如分权、鼓励员工参与管理、为员工提供更多样信息和更丰富资源等管理举措均能够提高员工的控制感 (Kanter, 1983)。而胜任感指的是员工会主动参与到那些自己能够驾驭的活动。

2.3.2 心理授权的前因变量研究

综合当前研究，心理授权的前因变量主要体现在个体层面和组织层面两方面。

(1) 个体层面。性别、年龄、学历、任期等是影响心理授权的主要个体因素。但学者们的研究结果却存在差异。Spreitzer (1996) 研究指出, 由于感到更高的胜任感受, 因此越高教育水平的员工心理授权就越高。但 Koberg (1999) 的研究发现员工任期会影响心理授权。而教育水平、性别等与员工心理授权却并不相关。Hochwlder 和 Brucefors (2005) 的研究表明年龄显著影响心理授权中的能力、自主决策两个维度。雷巧玲和赵更申 (2009) 通过对 351 份样本的数据分析, 发现知识型员工的性别、婚姻、年龄、学历显著影响员工的心理授权感知。此外, 刘云、石金涛 (2010) 的研究也表明学历、任职、职务层级以及年龄都能够影响到心理授权。

(2) 组织层面。众多研究发现影响员工心理授权的最重要因素是领导行为。已有研究证实领导-成员交换、领导支持、魅力型领导、变革型领导都能够显著提高员工的心理授权 (Conger, Kanungo and Menon, 2000; Avolio 等, 2004; Aryee, 2006; 李超平, 2006)。此外, Menon (2001) 的研究发现领导者的集权化则会负向影响员工的心理授权。除了领导行为, 组织的环境、组织的结构、授权的氛围也都被证实对心理授权有显著影响。Thomas 和 Velthouse (1990) 的研究发现对工作环境的认知会显著影响到员工的心理授权。Spreitzer (1996) 研究发现较强的社会政治支持、相对容易的信息获得、较好的参与气氛以及较宽松的上司控制幅度等结构特性有利于提升员工的心理授权感。Seibert (2004) 的研究同样也证实个体的心理授权水平会受到组织授权气氛的影响。

2.3.3 心理授权的结果变量研究

当前基于文献的梳理可以发现心理授权的结果变量研究主要包括: 工作绩效、工作满意度、组织承诺、创新行为、离职意向等方面。并且心理授权对这些因素的影响大多是以中介变量的形式出现。

(1) 对下属绩效的影响。吴敏 (2009) 基于中国情境的研究发现在变革型领导与员工工作绩效、员工组织公民行为的影响关系中心理授权起到部分中介作用。王国猛和郑全全 (2007) 的研究也表明在组织支持感能与组织公民行为影响关系中心理授权起中介作用。

(2) 对下属工作行为的影响。当前学者们在心理授权对下属工作行为的影响研究方面主要集中在创新行为、工作投入、进谏行为等因素。Spreitzer (1995)、Janssen (2005)、刘耀中 (2008) 的研究表明心理授权水平与个体创新行为水平正相关。袁庆宏和王双龙 (2010) 的研究发现心理授权中的工作意义、自我效能和自主性三个维度与个体创新行为正相关。Zhang 和 Bartol (2010) 研究发现心

理授权与员工参与创造性过程的意愿正相关。杨英等（2013）发现心理授权的四个维度均正向影响员工创新行为。颜爱民（2016）研究发现心理授权与员工角色内行为和组织公民行为正相关。此外，在社会环境因素与员工创新行为、外部环境因素与员工创新性、主管支持与员工创新行为、组织支持与员工创新行为、同事支持与员工创新行为的诸多研究中，都证实前者对后者的正向影响关系，且心理授权在两个变量之间起中介作用（Amabile, 1988; Spreitzer, 1995; 刘云和石金涛, 2010）。魏蕾和时勘（2010）基于中国文化背景的研究发现在仁慈领导和工作投入之间心理授权起部分中介作用。佟丽君和吕娜（2009）通过对 325 份企业样本的研究发现在程序公正与员工进谏行为的关系中，心理授权中的自主性、自我效能、工作影响三个维度均起到部分中介作用。

（3）对下属情感和态度的影响。目前的研究表明，心理授权对员工的工作满意度、工作态度、组织承诺均有正向影响，而对离职意向、工作倦怠有负向影响。在工作特征与工作满意度的研究（Liden, Wayne 和 Sparrowe, 2000）；授权气氛与工作满意度的研究（Seibert, 2004）；心理气氛与工作满意感的研究（Carless, 2004）均发现心理授权这些研究中具有中介作用。Avolio 等（2004）研究发现员工组织承诺受变革型领导的影响，心理授权在两者之间起中介作用。李超平等（2006）的研究指出组织承诺均受到心理授权中工作意义、自主性和自我效能四个维度的正向影响，此外心理授权中的工作意义维度能够预测离职意向和工作倦怠。吴志平等（2010）研究发现在变革的环境之下工作再设计与组织承诺之间心理授权起到中介作用。此外，学者们的研究也表明心理授权是组织气候与科技人员工作态度的中介变量（王国猛、郑全全, 2007; 陈迪, 2008）。

2.3.4 心理授权的测量

Spreitzer 开发的心理授权量表是目前最具代表性的量表，1995 年 Spreitzer 在 Thomas 和 Velthouse（1990）提出的授权概念的基础上开发出了心理授权量表，量表包含 4 个维度共 12 个测试题，四个维度的内部一致性信度在 0.79—0.85 之间，在验证性因素分析中各项指标也都较为理想。因此在心理授权概念的测量中，该量表得到后续学者的普遍认同和应用。李超平等（2006）在 Spreitzer 心理授权量表的基础上，开发了本土化的中文版量表。四个维度内部的一致性信度在 0.72—0.86 之间，量表的效度同时在中国情境下得到了验证。此外，2001 年 Menon 也开发了心理授权量表，量表分三个维度有 9 个条目。检验结果表明：三个维度的内部一致性信度在 0.80—0.88 之间，验证性因素分析同时验证了该量表的三因素结构。

2.4 同事支持

2.4.1 同事支持的概念

1986年，Eisenberger等第一次提出“组织支持感”的概念以及组织支持的理论。此前学者们在研究组织与员工的关系时，出发点更多的是强调员工对组织自下而上的承诺；而Eisenberger提出的“组织支持感”强调的则是组织对员工自上而下的承诺。首先，员工感受到组织如何对待他们；接着，员工的这种感受会影响到其心理；最后，这种心理会影响到员工的行为。在组织支持理论中，人与人之间的关系被作为一种社会交换而定义，这种社会交换包含物质以及非物质的交换。比如当自己得到别人友好对待时，自己也往往倾向于回报以友好的对待。拓展到组织环境当中，当组织对员工表现出关心、肯定甚至赞赏时，员工往往也会回馈组织予更多的积极行为。可以说在研究员工心理和行为方面，组织支持理论给研究者们提供了一个有价值的视角。也就是说组织要想员工提高工作积极性进而提升工作绩效，表现出组织所希望的工作行为，就应该给予员工更多的关心和支持。

继Eisenberger的研究之后，众多学者以“组织支持感”为基础进行一系列广泛而深入的研究。梳理当前的研究成果，学者们依据不同研究视角对“组织支持感”的维度进行了划分和测量。其中，Huffman, Watrous-Rodeiguez&Kin (2008)基于支持来源的层次区别，将组织支持感分为组织支持、主管支持及同事支持共三种类型。其中组织支持属于高层构念，包含组织运作和组织环境，既包括正式也包括非正式的制度流程以及惯例。而主管支持和同事支持则属于低层构念，主要是为组织中的员工提供情感性、工具性、结构性等协助，两个低层构念主要关注于非正式惯例。主管支持和同事支持两者相比，同事支持更具私人化。宝贡敏等(2011)的研究认为“组织支持感”可以根据来源的不同划分为组织制度、主管支持以及同事支持三种类型。而且还可以在此划分的基础上进一步细分，如同事支持又可以再细分为感知的同事生活支持和感知的同事工作支持两种子类型。

作为“组织支持”的重要组成部分，不同的学者对“同事支持”分别给出自己的定义，有的认为“同事支持”就是员工个体从组织中其它地位相等的成员那里获得的帮助和理解的感知程度(Landsman, 2001)；有的认为“同事支持”是指基于工作背景，员工从组织中其他地位相等或差不多的成员那里获得的关心、关照(Settoon and Mossholder, 2002)；有的认为“同事支持”则是指当组织中的个体在其自身工作中需要共享知识、专长，或者需要他人的鼓励、支持时，得到的来自组织中同等级别的成员的帮助(鞠芳辉等, 2008)。而中国学者戴春林、李茂

平和张松（2011）则认为“同事支持”就是组织中相等或相近地位的员工之间在情感、信息、工具等诸多方面的互相支持与帮助。尽管学者们对“同事支持”的定义存在一定差异，但其实差别并不大，大体都是关于个体从同事那里得到的情感关怀、信息分享、资源关照等。

2.4.2 同事支持的影响因素

通过对文献梳理，发现当前关于同事支持的研究比较缺乏特别是基于中国情境的研究仅在护理、医学等行业中有所涉及。学者们主要是针对个体心理健康水平的提高以及职业压力和职业倦怠的缓解，引入同事支持作为一种干预机制加以研究。而在管理学领域当前关于同事支持的实证研究仍然十分薄弱。事实上，在管理实践中可以发现同事支持对员工的影响是明显的。因为个体与周围同事的地位相等或相近，不存在阶层鸿沟。在中国这样一个高权力距离的国家当中，员工有想法或者问题必然更倾向于向同事倾诉，而不是直接与领导进行对话。再加上个体在组织环境中天然与周围同事相互接触最多，这也为个体与同事的沟通提供了更多机会。这种高频接触、高意愿沟通的结果必然会在员工情绪、态度、行为等诸多方面有所体现。魏顺（2015）的研究认为在高频互动的工作环境下，主管支持对个体造成的影响通常会比不上同事支持，后者的影响一般会更明显和强烈。

当前对于同事支持的研究，主要分主效应模型和调节效应模型两种。主效应模型方面：Lverson（1999）研究发现同事支持能减少员工离职行为。Beehr等（2000）研究表明同事支持负向影响个体的心理压力，而正向影响个体绩效。Chiaburu and Harrison（2008）研究结果显示，同事支持显著影响员工任务绩效。苏红玲（2008）研究发现同事支持正向影响员工创造力。梁建和唐京（2009）研究发现同事支持正向影响员工建言行为。朱一文（2013）的研究则发现同事支持正向影响员工的积极工作行为。

调节效应模型研究方面：鞠芳辉等（2008）研究发现同事支持在工作不满与员工创新性的关系中起到调节作用。赵磊（2011）研究发现同事支持感在心理契约与组织公民行为的关系中起调节作用。杨英（2011）研究发现同事支持正向调节心理授权与员工创新行为的关系。也就是说感知到的同事支持感越强，心理授权对员工的创新行为影响则越大。郭淑梅和杜宗斌（2013）研究发现同事支持在真实型领导与员工工作倦怠的关系中起负向调节作用。崔子龙（2015）同事支持感在心理资本与主动行为关系中起显著正向调节作用。

2.5 尽责性

2.5.1 尽责性的概念

人格是指个体在不同时空及情境之下所展现出的一种稳定的认知和行为状态（Cattell, 1965）。基于人格研究，1982年Goldberg首次提出“大五”人格特质模型，包含尽责性、经验开放性、外向性、宜人性以及神经质五因子。后继学者们通过各种方法对人格进行的因素分析亦进一步证实人格特质的基本结构是由“五大因素”构成。五因素模型不单为人格理论的应用研究呈现新的视野，也同时为组织行为学以及心理学的应用研究方面提供了颇有价值的分类方式（钟建安，2004）。中国在上世纪90年代初有研究者（王登峰，1994；杨坚，1997）将“大五人格”介绍到中国。此后中国心理学研究者对其也进行了积极的研究。目前五因素模型的研究取得较大进展，研究表明其在不同文化背景下仍然有效，具有跨文化性，因而被中西方众多心理学者认为是人格结构的最好范式。John（2008）认为大五分类系统最明显的优势体现在该系统在一个广泛而抽象的层面上抓住了绝大多数现有的人格特质系统的共通性，从而为理论研究提供一个整合的描述模型。

大五人格包括神经质（也称情绪稳定性）、宜人性（也称随和性）、外倾性、经验开放性、尽责性（也称严谨性）五个因子。其中神经质主要用以评估个体情绪的不稳定性以及情绪的调节能力，高神经质的个体情绪控制及调节能力较弱，通常会表现出恐惧、焦虑、慌张等负面情绪；宜人性主要用以评估个体在对他人态度上的表现，高宜人性的个体往往表现出友善、谦逊、可信任等利他行为；外倾性主要用以评估个体对社会环境以及人际交往的投入程度，高外倾性个体通常具有较强的交际能力和自信心，同时会表现出较多的正面情绪，如积极、乐观、愉悦等；经验开放性主要用以评估个体的创新性和冒险精神，高经验开放性的个体通常具有强烈的好奇心以及想象力、创造力；尽责性则主要用以评估个体的可靠性和自我控制能力，高尽责性的个体往往更勤奋和更沉稳，同时也会表现出较多的成就导向和自律行为。众多学者的研究表明，在人格五因素里，“尽责性”是最为有效的预测因子，它可以最有效地预测不同工作类型和不同绩效标准（Gregory, John, 2000），而且是东西方文化所共有的与工作绩效最相关的人格变量（Marcus, Lee, Ashton, 2007）。

尽责性指的是个体在依照社会规范要求控制冲动的倾向、以任务和目标为导向、先思后行、延迟满足以及遵守规范和纪律等方面上的个体差异（王孟成等，2011）。Mc Crae和Costa(1985)则把尽责性划分为责任感、胜任感、事业心、自

律性、条理性和审慎性等六个维度。他们研究表明在尽责性方面得分高的个体通常表现出较高的自我效能感和责任感，做事有计划有恒心，人生追求卓越。而得分低的个体则通常表现为较低自我效能感、做事随意混乱，人生缺乏追求目标。同时，Winter（1991）的研究还发现个体在尽责性方面得分越高，其权利动机越倾向于表现为亲社会和亲组织行为，而得分低的个体其权利动机则通常表现为冲动或攻击性行为。

2.5.2 尽责性的影响因素

通过对文献的广泛阅读及分析，发现当前对尽责性结果变量的研究中，高度集中于工作绩效领域。Salgado（1997），Schmidt 和 Hunter（1998）的研究认为预测员工工作表现最有效的人格维度就是“尽责性”。Barrick 等（1991）研究认为尽责性能够有效预测员工的工作绩效。他们甚至认为甄选人员时仅需考察员工的尽责性，而整体的人格预测反而不理想。刘玉凡等（2000）研究发现尽责性有效地预测个体在多种职业背景下的多种职务绩效。Barrick 和 Mount（1993）的研究也表明尽责性可以有效预测多种职业群体的任务绩效。Salomon（2000）研究发现尽责性与关系绩效显著相关。Woon（2001）的研究在马来西亚背景下进行调查，发现尽责性与关系绩效表现出显著的正向关系。Stewart 等人（2006）发现尽责性正向影响适应性绩效。基于中国情境的研究中，董悦超（2011）发现尽责性正向调节辱虐管理与员工绩效、任务绩效、关系绩效之间的关系。渠彩霞等人（2012），吴新辉等人（2010）的研究发现尽责性正向影响员工适应性绩效。杨静（2011）结果发现尽责性与周边绩效的人际促进维度和工作奉献维度相正关。姚若松（2013）研究发现尽责性正向影响员工关系绩效。陈世民（2017）研究发现尽责性和工作投入在魅力型领导与关系绩效间起链式中介作用。员工的尽责性越高，辱虐管理对员工绩效带来的负向影响越小。

在尽责性与创新行为方面，学者们也展开相关研究。Feist（1998）和田相庆（2010）发现因由人格特质差异导致的价值观和思维方式之差异能够影响到个体的态和行为。不同的人格特质对员工的创新行为具有不同的预测作用。Raja 等（2004）认为高尽责性的员工由于重视自身责任，认同自身工作，因此会全力以赴完成组织安排的各种有难度的任务，并且能够主动去支持创新想法的实施应用。姚艳虹（2013）的研究也证实尽责性正向影响创新行为。

此外，刘文彬（2009）研究发现尽责性在组织伦理气氛与员工越轨行为两者的关系中起调节作用。Grant（2010）研究发现尽责性正向影响建言行为。刘玉新等（2011）研究发现尽责性与三类心理需要和总体自我决定感正相关，尽责性

越高，自我决定感也越强。吕伟萍（2011）研究发现尽责性与工作投入正相关。刘文彬 2013 发现员工的尽责人格特质对其反生产行为具有显著的负向影响。侯玉波等（2017）研究发现尽责性在自我导向完美主义和拖延两者的关系中起调节作用。研究结果为理解拖延这一日常现象及其影响拖延的因素以及这些因素之间的关系提供了新的视角。

2.6 文献述评

通过本章节文献综述，可以发现尽管现有研究对员工主动行为、谦卑型领导、心理授权等各个变量都有了广泛深入的研究，也得出了许多具有指导性的研究结论，但有些问题仍然有待进一步探索，这也是本研究的出发点。

第一，主动行为作为一个相对较新的概念近年得学者们较多的关注，通过前面的综述，发现当前主动行为的影响研究更多的是从个体层面出发，而从组织层面出发的相对较少。因此本研究拟通过组织层面中的领导风格因素去研究分析谦卑型领导影响员工主动行为的作用机理，以加深对主动行为研究的深入度和整体性。

第二，通过对文献的梳理分析发现，变革型领导、公仆型领导、真诚型领导、自我牺牲型领导、分享型领导、分布型领导等领导风格对员工主动行为有正向显著影响。但谦卑型领导和员工主动行为的关系研究目前十分缺乏。一方面是因为谦卑型领导这个概念比较新，学者从谦卑研究到谦卑行为的研究再到谦卑型领导的研究历经三个阶段，直到 2012 年 Owens 和 Hekman 才首次提出谦卑型领导的概念，因此对于谦卑型领导的概念、结构维度、影响因素等还需要进行大量的研究。另外尽管诸多研究表明谦卑型领导是一种积极的领导风格，在管理的实践中也发现领导者的谦卑行为对组织绩效产生积极影响，但对于“谦卑”这个概念，同样也有学者认为谦卑代表卑贱、懦弱，是一种奴隶的品性，因此管理不需要谦卑。因此，本文通过实证研究进一步检验谦卑型领导与员工主动行为的影响关系。

第三，心理授权的前因变量和结果变量研究成果较为丰富。较多的研究表明心理授权是影响员工主动行为的重要因素。但在心理授权和员工主动行为的关系研究中，两者之间的调节变量较少涉及到。本研究认为不同个体由于人格方面的差异，特别是在“尽责性”上的差异，会影响到心理授权对主动行为作用的强度。一方面高尽责性的个体由于其本身就具备较强有工作动机、较高的自我效能感和责任感，并且受外在情境的影响较小，因此领导的授权以及个体对授权的感知是否会影响其主动行为？是正向还是负向？另一方面低尽责的个体由于更多的依

赖外在情境，那么领导的授权以及个体对授权的感知是否会显著影响个体的主动行为？是正向还是负向？此外，中国作为一个高权力距离的国家，员工与同事一般是在工作环境中接触最频繁、联系最多的人。而员工作为社会人，同事的支持和认同与否往往会对其自身的工作情绪、态度和行为产生重要的影响。因此在心理授权和主动行为的影响关系中，同事支持应该是重要的变量，但目前相关的研究还比较缺乏。

最后，2001年 Frese 正式对个体主动行为进行概念定义以来，西方学术界对其进行了大量的研究，无论从理论还是实证研究上都取得了许多成果。但是这些都是立足于西方的文化和背景，针对西方的企业进行的研究，西方的研究结论是否同样适用于中国的企业？这些都值得进一步研究。

第三章 研究假设与理论模型

3.1 理论基础：自我决定理论

自我决定理论于上世纪 70 年代由 Ryang 和 Deci 两位美国学者第一次提出，作为解释人类行为动机的理论，自我决定理论阐述从社会环境促进个体内部动机和外部动机内化的过程，进而揭示外在干预以及影响个体动机的有效路径。

Ryan 和 Deci 认为,自我决定不仅仅是个体的一种能力,也同时是个体的一种需要。人的天性中本身具有一种自我决定的倾向性,这种天然的内在的倾向性指引着人的活动方向以及内容,从而得以实现个体之人与社会环境的和谐相处。自我决定理论强调的是个体的自我能动作用,人类行为的自愿以及自我决定程度是该理论的核心关注点,同时该理论重视动机过程中个体主动性与社会情境之间的辩证关系。历经过四十多年发展,当前自我决定理论已发展出相互关联的 5 个子理论,每一个子理论的提出都着眼于解决社会实践中的某一种现象。5 个子理论包括:认知评价理论、有机整合理论、因果定向理论、基本心理需求理论以及目标内容理论等。

1.认知评价理论为自我决定理论的最早之思想,其最初目的是为了了解释外在报酬如何对内部动机产生削弱性影响。动机,作为一种力量能够激发与工作绩效相关之行为并进而影响到这些行为的表现方式、表现方向以及行为的强度、持续时间等(Pinder, 1998)。个体的工作动机由内部动机和外部动机两部分构成,内部动机强调由于工作自身的趣味性、挑战性从而使个体产生的工作欲望。外部动机强调的是因由工作以外的内容,比如外在报酬、他人认可等所导致的工作愿望。内在动机作为非外部驱动的动机是人类学习、成长、发展的重要动力源。认知评价理论认为在社会环境事件上人的因果轨迹感知与胜任感知可以分为信息性、控制性和去动机性三种不同类型。而不同个体对于社会环境事件的感觉则不尽相同。个体如果在事件上感觉到信息含义就会促进其内在的因果知觉与胜任感,进而提高其自身内部动机水平。个体如果在事件上感觉到控制含义则会产生压力,然后提高其外在因果知觉水平,进而降低自主的感觉最终削弱内部动机。而个体如果在事件上感觉不到动机,则会导致个体产生无胜任力的感觉,这种感觉最终会削弱内部动机。概括而言,认知评价理论认为不同的外部环境以及对外部环境不同的感知会促进或削弱个体的内部动机并影响随后的行为。

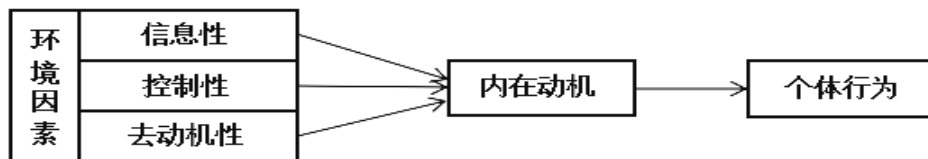


图 3.1 外部环境类型与行为动机关系

2.有机整合理论关注的重点是外部动机的内化问题。在提出有机整合理论之前，动机理论把动机分为内部动和外部动机两种类型，它们彼此是独立甚至是对立的。而有机整合理论引入内化概念，致力于外部动机的内化研究，该理论按照个体自我决定的高低程度把外部动机再细划分为外部调节、内摄调节、认同调节、整合调节四种类型，此四种外部动机处在内化程度不同的一个连续体上，其中认同调节被认为是半自主性动机。而整合动机因具备更多的自我决定而被称为自主性动机，其作用效果视为与内部动机相当。概括而言有机整合理论的提出为组织通过外在环境因素去影响个体的外在动机提供了新视角，即干预个体外部动机的内化调节。

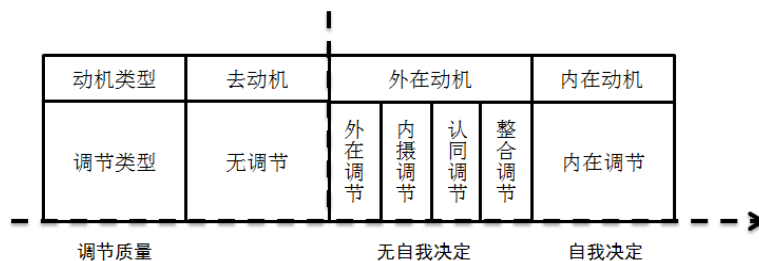


图 3.2 自我决定的连续体,动机的类型及调节的类型

3.因果定向理论关注的是个体差异对动机的影响。该理论把人类行为的动机取向划分为三种类型分别为自主定向取向和控制定向取向、非个人定向取向。不同的个体会在这三种定向中表现出不同的倾向性。即一些个体会偏向于自主定向，另一些个体会偏向于控制定向，同样也会有一些个体会倾向于非个人定向。而这些不同的倾向则会影响个体的心理和行为。偏重于自主定向的个体通常将环境事件当作信息事件来解读，会努力通过选择去获得自主性，因此内在动机和整合的外在动机更有可能在他们的活动中产生。偏重控制定向的个体则通常将环境事件当作压力而不是当作一种选择去感受，因此在行为表现上他们更安于控制性的环境，外在调节和内摄调节更有可能在他们的活动中产生。非个人定向取向在

行为上会表现出无目的之状态，认为自身无法控制行为的结果和意图，因此在活动中常受无意识的力量所驱使，去动机和有意识行动的缺乏更有可能在他们的活动中产生。Ryan 和 Deci 认为三种定向取向各自独立存在，和环境因素共同作用于个体动机的内化过程。

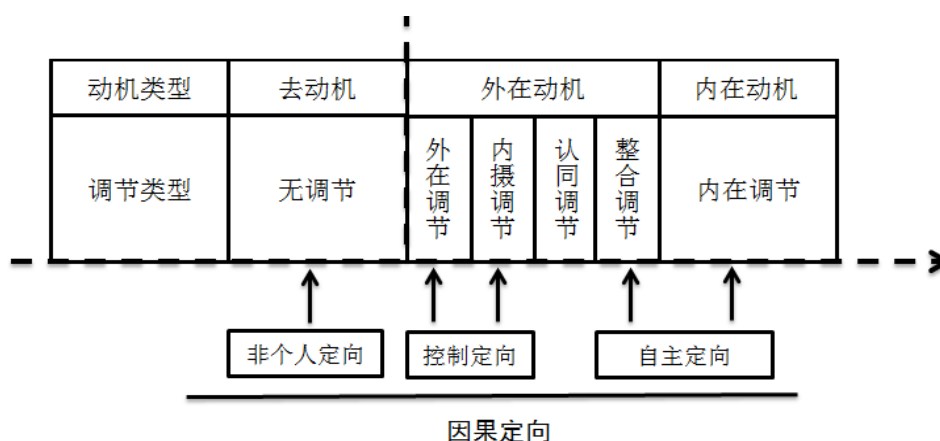


图 3.3 个体因果定向与动机取向关系

4.基本心理需求理论是自我决定理论的核心。而人类作为一种积极生物,天然具有心理成长及发展的趋向是基本心理需求理论的核心假设。因此,人类会主动去追求各种心理需求的满足。Ryan 和 Deci 指出自主、胜任以及关系此三大需求的满足乃外部动机内化的关键之所在,其满足程度会决定个体的行为目标的指向和持续性。而且这三大心理需要对于人类而言是先天性的和普适性的,所有个人都为满足此“三大”需要而努力,进而趋向于满足此“三大”需要的环境。其中自主需要是指能够自由选择并感觉自身之行动是由个体决定的;关系需要是指建立一种与他人相互依赖以及相互尊重的感觉 (Deci et al, 2000); 胜任需要是指能够完成适当或者挑战性的任务并获得期望的收益 (White, 1959)。简言之基本心理需求理论阐述了环境因素通过内在心理需要的中介作用从而对个体的行为产生影响的理论机制。此因果模型的构建为自我决定理论的实证研究提供了逻辑基础。



图 3.4 基本心理需要与行为动机关系

5.目标内容理论是自我决定理论的最近发展，其作为动机研究领域的一个重要变量被引入自我决定理论的研究框架中。该理论认为对目标的追求以及获取并不一定能够确保个体获得心理健康及幸福感，决定个体心理健康和幸福感的是目标本身之内容。可以增强个体的幸福感是内在目标的到达，而外在目标的抵达却对个体幸福感不起作用，内在目标比外在目标更能够引起个体更多的心理需求满足。比如个人进步、合群、亲密关系等内在目标就比经济上的阔绰、迷人外表、高知名度等外在目标更能让人感到心理的满足。



图 3.5 目标内容与心理需要关系

概括而言，自我决定理论的观点是在社会环境因素及个体因果定向的共同作用之下，个体能够通过满足自主、胜任和关系三大心理需要促进个体内部动机并促进外部动机的内化从而最终促进个体的工作行为。其路径影响过程如图 3.6 所示。

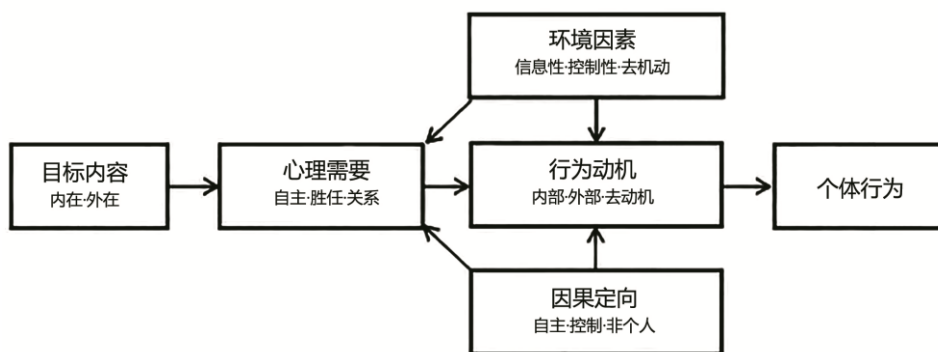


图 3.6 基于自我决定理论的社会环境因素对个体行为影响整合模型

Ryong 和 Deci 的自我决定理论在阐述个体主动行为产生及行为的过程当中，不仅指出了内在动机的重要性，同时阐明了环境因素对个体主动行为的重要影响。具体而言，在解释个体的主动行为时自我决定理论的逻辑分析主要有以下三点。

第一，在内在动机方面，内部动机强调由于工作自身的趣味性、挑战性 etc 从

而使个体产生的工作欲望，是个体学习、成长的强大推动力。内在动机作为典型的自主性动机它是个体实施主动行为的理由和基础。个体动机的自主程度越高，对个体主动行为的影响就越明显。反之个体主动行为则越少。虽然在现实管理实践当中，个人的兴趣、爱好等动机往往受到一定条件的制约，因此难以激发出足够的自主性。但自我决定理论也指出，内部和外部动机两者并不是对立存在的。从无动机到外部动机再到内部动机这三者其实处于一个连续体上并且是可以推进演变的。更具体来说，外部动机中的外部调节、内摄调节、认同调节、整合调节就以自主程度的高低依次处在一个内化程度不同的连续体上。其中整合动机由于内化程度最高，其作用视为与内部动机相当。因此在管理实践中致力于外部动机的内化会促进个体更多的主动行为。比如角色定位、责任感知以及职业呼唤等，而且这种内化的动机也由于具备较强的自主性，能够激发个体产生主动行为。

第二，在社会环境因素的影响方面，认知评价理论指出环境因素会影响个体的内在动机，其影响路径有两个，一是通过改变因果关系影响个体内在动机；二是通过改进和改变认知知觉影响个体的内在动机。在改变因果关系方面，由于组织环境当中人际关系、工作难度以及奖惩制度诸多因素的影响，个体内在动机的自主性程度会相应受到影响。监督、奖惩以及非选择性的工作安排会使员工的自主性降低，进一步削弱个体的内在动机，从而导致主动行为减少。相反的，决策参与、工作安排讨论等环节能够增加个体的自主程度，提高内在动机，从而增加员工的主动行为。在改变认知知觉方面，外部环境对个体胜任力感知的影响会导致员工内在动机发生变化，当个体过感知到无法胜任时，内在动机降低，主动行为就会相应减少。

第三，以基本心理需要为核心，可以从内在动机以及环境因素整合的视角去解释个体之主动行为。基本心理需要理论认为环境对个体三大需要的满足会促使个体将内在的动机转化为具体的实际行动。更具体而言，当个体感受到自己能控制、管理自身的行为时，其自主需求就会得到满足，因此其参加活动的动机就会增强。当个体感受到自己有足够的力量来驾驭某项事情时，其胜任需求就会得到满足，因此个体的内在动机同样会增强，主动行为也就会发生。当个体在组织当中感受到心理安全和归属感时，表明其在关系需要方面得到满足，因此会个体内在动机就会被激发，主动行为随之产生。

3.2 谦卑型领导与员工主动行为关系

对于个体而言自我决定不仅仅是一种能力,同时也是一种需要。人的天性中

本身具有一种自我决定的倾向性，这种天然的内在的基本的倾向性指引着人活动的方向和内容。通过上文的理论分析能够发现在社会环境因素以及个体因果定向的共同作用之下，个体通过满足自主、胜任和关系三大心理需要促进内部动机并促进外部动机的内化从而促进个体的工作行为。其主干路径是：目标内容影响心理需要，心理需要影响内在动机，内在动机影响个体行为。

首先内部动机强调的是由于工作自身的趣味性、挑战性等从而使个体产生的工作欲望。谦卑型领导作为一种自下而上的领导，给予员工更多的工作自治，为员工工作方式及内容的选择提供充足空间。这样一种高度自治的管理情境营造出员工能够自由支配自身工作时间以及工作内容、方式的组织氛围，进而提升了员工的自我效能感和敏锐度，从而有利促进员工的主动行为（Morgeson, 2006）。在这种宽松氛围中员工更倾向于投入到自己真正感兴趣而且做起来得心应手的工作中去，把有限的精力和有专长的人力资源投入到更可能产生成果的领域中去。同时高度自治也是组织管理者给予员工的一种暗示，即相信员工有能力解决工作问题。在这种作用下，员工不仅会产生更多的主动行为，甚至会激发出更高的创造力。

其次在心理需要方面，谦卑型领导表现出的尊重下属及其工作贡献，承认自身不足并虚心向下属学习等谦卑行为，传递了友好尊重、充分授权、互动学习的良好氛围。领导支持信任员工，愿意从员工那里学习一些新的知识技能弥补自身的不足，员工则感受到领导对自身的认可和尊重。同时，谦卑型领导勇于承认自身不足和过失，对待错误持包容态度，有助于缓解员工对失败的恐惧，从而可以大胆的甚至创新的开展工作。也就是说谦卑型领导的行为通过满足员工自主、胜任、关系的心理需要促进员工的内在动机从而表现出更多的主动行为。

再次，在目标内容方面自我决定理论认为对目标的追求及获取并不一定确保个体能够获得心理健康和幸福感，决定个体心理健康和幸福感的是目标本身的内容。可以增强个体的幸福感的是内在目标的达成，相反外在目标的达成却对个体幸福感不起作用，内在目标比外在目标更能够引起个体更多的心理需求满足。比如合群以及尊重、友善关系等内在目标就比经济上的阔绰、迷人外表、高知名度等外在目标更能让人感到心理的满足并产生强烈的内在动机，从而表现出更加积极的主动行为。而谦卑型领导对员工的尊重与赞赏，支持与依靠，团结与亲近等都是内在目标的重要范畴，这些内在目标能够满足个体的心理需要并促进个体的主动行为。

此外，依据社会学习理论(Bandura, 1997)，领导在工作中的表现是可以通过发挥榜样作用影响下属的工作态度和行为的。Lian 等（2012）认为下属更有可能

把上级看作角色模型并因此模仿他们的行为。Owens 和 Hekman (2016) 的研究发现下属会模仿领导者的谦卑行为从而形成垂滴效应,也就是说下属通过接触感知到领导的谦卑行为后,会持续地学习和模仿,也表现出谦卑行为。谦卑型领导作为一种支持型的领导风格,能主动寻求别人对自己的反馈、乐于改进自己工作、能对别人的长处表示赞赏、能给别人及时支持和帮助,对别人的想法保持开放的态度等主动行为特点会被其下属所主动学习、效仿和使用。其下属通过每天的工作和接触感知到领导的这种行为,并持续进行学习和效仿从而表现出相应的主动行为。

Parker (2014) 研究证实领导是激发员工主动行为的一个重要因素,授权型领导可以通过赋予下属的自主性或者扩展下属角色从而促进其实施主动行为。相关的研究也已证实真实型领导、仁慈领导、变革型领导、诚信领导等与谦卑型领导相类似的领导风格与员工的主动行为或者创新行为正相关(张敬宇, 2014; 石冠峰等, 2015; 高群等, 2016; 崔子龙等, 2015)。而与谦卑型领导有较大反差的威权领导、辱虐领导则与员工主动行为负相关(张敬宇, 2014; 许勤等, 2015)。沿着这个逻辑,也可以推断谦卑型领导会促进员工主动行为。

基于以上五点分析,本研究提出如下假设:

假设 H1: 谦卑型领导与员工主动行为正相关。

3.3 谦卑型领导与心理授权的关系

个体的心理授权表现为其对自身工作角色四个方面的认知:自我效能、影响力、工作意义和自主性(Spreitzer, 1995)。感知到授权的员工会认为自己对于组织而言是重要的、有影响力的,有能力甚至是有意义的。研究发现个体授权感知随工作情境的变化而变化,对于组织情境评价个体遵循的并不是具体的客观事实而更多是其对环境的解释(Scott, 2011)。

谦卑型领导强调以下属为中心,自下而上的进行管理,其实质是授权管理。“授权”的概念最早来源于“参与式”管理理论,强调管理者与下属进行权力分享。结构授权是将决策的责任授予下属,反映的是领导者的行为方式。心理授权是对授权的感知,即下属对领导者行为的感知,强调下属的心理状态。结构授权是心理授权的基础。领导授权行为对于员工授权感知的提升作用一直是授权领域的研究重点(Zhang, 2010)。相关研究表明领导的授权行为可以促进员工的心理授权感(陈国权, 2017),而领导者的集权化则会对下属的心理授权产生不利影响(Menon, 2001)。

谦卑型领导授权行为因为给予员工高度自治、授予下属权力，进而提升了员工的控制感和任务自由度（Liu et al., 2013），员工因此可以决定何时开始行动以及调整行动方案，比如采用何种工作方法和途径、付出多少努力等，从而使员工感知到更多的自主性。

谦卑型领导主动去发现下属身上的优点，进行学习，并对这些优点表示赞赏。通过这一系列行为，下属能从领导的客观评价和肯定中获得自我效能感的提升。心理授权感还来源于领导有效的支持和良好的关系，谦卑型领导倡导的互相尊重互相学习的人际关系可以提高员工的自信（Sluss 和 Ashforth, 2007），促进心理授权 Aryee (2006)。另外，以社会认知理论为基础对心理层面的授权进行分析，授权作为一种内在激励通过将权力和资源下放给员工也可以提高员工的自我效能感（Conger, 1988）。

谦卑型领导鼓励下属去尝试，包容下属的错误，乐于赞赏下属。在这种宽松氛围中中层管理者更倾向于投入到自己真正感兴趣而且做起来得心应手的工作中去，把有限的精力和有专长的人力资源投入到更可能产生成果的领域中去。因此他们的工作与自身价值观可以得到更好地匹配从而会感知到更多的工作意义。谦卑型领导愿意放低身架，虚心向下属学习，鼓励下属参与管理，会使员工感觉到自身能够在工作中深度影响组织经营绩效、组织行政管理甚至可以影响到组织之战略，因此会感知到更多的影响力。

众多研究表明领导风格是影响员工心理授权的最重要因素，公仆型领导、变革型领导、真诚型领导等都显著影响员工的心理授权水平（Conger, Kanungo and Menon, 2000; Avolio 等, 2004; Aryee, 2006）。在公仆型、真诚型等领导风格中，坦诚待人、相信下属、放权给下属、凸显下属优点和成就等是这些构念的核心要素，而它们都属于典型的“谦卑”行为。据此可以推断谦卑型领导可以促进员工的心理授权。

基于以上分析，本研究提出如下假设：

假设 H2：谦卑型领导与员工的心理授权感正相关。

3.4 心理授权与主动行为的关系

自我决定理论的核心理论基本心理需要理论认为环境对个体自主、胜任和关系需要的满足能够促使个体将内在的动机转化为具体的实际行动。Ryan 和 Deci 认为自我决定不仅仅是个体的一种外在能力，也同时是个体的一种内在心理需要。人的天性中本身具有一种自我决定的倾向性，这种天然的内在的倾向性指引

着人活动的方向和内容,从而得以实现个体的人与社会环境的和谐共处。在组织中员工并非总是消极地接受外部环境以及制度性的约束,自我成长的需要会激励他们自身在组织中积极寻找机会,表现主动,采取可以影响环境变化的行为(格兰恩等,2002)。在自主需求满足方面,当个体感知到自己能控制和管理自己的行为时,其参加活动的动机就会增强。在胜任需求满足方面,当个体感知到自己有足够的来完成某项事情时,个体的内在动机会增强,主动行为也会因此发生。在关系需要满足方面,个体的心理安全和归属感会影响个体的内在动机,高心理安全和高归属感会促进个体内在动机的激发。综合而言,自我决定理论认为个体基本心理需要得到满足会激发个体的内在动机进而促进主动行为的发生。

而心理授权则是个体基本心理需要的一个重要前因变量。心理授权中的高自我效能,以及对于自身价值观与工作目标相匹配的认可可以使个体的胜任需要得到满足。自我决定的高感知会使个体的自主需求得到满足。而对于自身工作价值、重要性、能力、自主方面的综合认可会让个体获得高的心理安全和归属感,从而满足关系需求。

有研究表明感知到被授权的员工会更积极、更主动,更有创造性地开展工作,因为这些员工相信在工作地开展等诸多方面他们是有自主性和影响力的,从而会感受到更少的技术的制约以及规则的限制(Amabile, 1988)。李成江等(2011)的结果也表明:员工授权知觉与员工主动行为之间存在正相关。张华等(2014)的研究指出员工心理授权与个人绩效、主动性行为正相关。

员工主动行为包含自发性、前瞻性、持久性三个重要内容。创新行为则是前瞻性内容中的一个重要内容。有较多的研究表明,心理授权会正向影响员工的创新行为(Spreitzer, 1995; 刘耀中, 2008; Zhang 和 Bartol, 2010; 杨英等, 2013)。Janssen(2005)则发现心理授权中的影响维度与个体创新行为正相关。袁庆宏和王双龙(2010)的研究发现除影响维度与个体创新行为关系不显著之外,另外三个维度都与个体创新行为正相关。

基于以上分析,本研究提出如下假设:

假设 H3: 心理授权感与主动行为正相关。

3.5 心理授权的中介作用

关于心理授权在谦卑型领导与主动行为的中介作用,可依据心理学家 Ellis 创建的 ABC 理论来分析,该理论认为个体的行为反应并非是外部事件刺激所产生的直接结果,而是行为主体在事件的刺激之后形成心理感受,进而使个体自身

表现出特定的某种行为。因而谦卑型领导可能会通过由此引发的员工心理授权感知来间接影响员工的主动行为。基于以上文献分析，谦卑型领导、员工心理授权感和员工主动行为之间应该存在着相应的逻辑关系。心理授权在谦卑型领导与员工主动行为的中介作用主要体现在：一方面谦卑型领导能够促进员工心理授权，谦卑型领导可以让员工感知到自信、自主以及工作的意义和价值；另一方面员工自身更高的心理授权水平可表现为更强的自我效能感、对组织一些决策更强的影响力、更大的决策参与感、对工作意义更清晰的认知和更强的认同感、以及工作上的更强的自主性。这一系列表现会有利于激发员工的内在动机实现员工更高水平的工作卷入，对组织更强的归属感以及更多的主动行为。

通过对文献的梳理归纳也发现心理授权是领导风格与员工行为的一个重要中介变量。梅会英（2011）发现心理授权对共享领导风格与员工创新行为的中介作用。刘云（2011）发现心理授权对自我领导与员工创新行为的中介作用。朱瑜等（2014）发现心理授权对分布式领导与员工主动行为的完全中介作用。张银（2011）发现心理授权中介了变革型领导和员工态度、行为之间的关系。汤学俊（2014）发现心理授权是变革型领导和组织公民行为的中介变量。刘景江等（2013）发现员工心理授权对变革型领导和员工创造力的部分中介作用。张银等（2011）发现心理授权对变革型领导和家长式领导与员工创造力的完全中介作用。在已研究的共享领导、变革领导、分布领导、自我领导等领导风格中，坦诚待人、相信下属、放权给下属、凸显下属优点和成就等是这些构念的核心要素，而它们都属于典型的“谦卑”行为。而所研究的因变量包括了员工的主动行为，也包括了与主动行为密切相关的创新行为、组织公民行为等。据此可以推断心理授权在谦卑型领导与员工主动行为的关系中起中介作用。因此，本研究提出以下假设：

假设 H4：心理授权感中介了谦卑型领导与主动行为之间的关系。

3.6 同事支持的调节作用

以高速连接为特点的移动互联时代，要实现组织绩效，需要员工主动去挑战现状而非被动适应现状，要求员工能从长远的视角考虑到未来而预先做某些准备，并在组织没有明确指示的情况下主动去改善现有环境或者营造新环境，具体而言员工在这个新时代需要主动学习、独立决策、自我激励和自我变革。而上述这些行为是否能够实现与个体心理状态密切相关。同事在员工的职业生涯中扮演着重要角色。一方面在扁平的组织结构中个体与同事接触时间和范围明显要高于

上司。另一方面因为与同事同处相同工作环境，且没有层级压力，所以与同事的互动相对主管而言会更频繁且更显亲近。因此当同事表现出愿意给予支持及帮助，员工就能够高效地从同事那里获得与工作任务相关之知识、技能，同时亦会较容易地将同事当成讨论新问题、新想法的伙伴，从而促使解决问题的新方法的出现（Shalley, 1991；鞠芳辉等，2008）。

其次，与领导风格对心理授权的影响相类似，员工作为社会人，自信、自主的心理状态除受领导的授权影响外，和同事的支持同样相关，台湾学者普遍把心理授权翻译成心理赋能。从广义上来讲个体的心理赋能不仅来源于上级同样也可以来源于平级甚至下级。依据自我决定理论，当个体感知同事支持较高时，员工不仅用胜任需要得到满足，同时他还感受到自己是一个有组织的人，关系方面的归属意识就比较强从而关系需要也得到满足。此外同事的支持让他觉得可以自由自主去做一些事情，其对自身工作意义、工作影响的感知亦会随之提升，工作的自信和自主性会随之加强。反之，当个体感受到同事的低支持甚至反对时，积极的心理状态就会受到削弱。

再次，依据期望理论，只有当个体预期到某一行为能够给个人带来有吸引力的结果时，个体才会采取这一特定行动。根据这个理论，个体对待工作态度的一个基本判断是：我需要付出多少的努力才能达到某一业务水平？我是否真能达到这一绩效水平？概率大概是多少？因此员工在决定做出积极的行为之前，通常会对行为的结果作出预判。而同事支持会是这种预判的一个重要参考系。当同事愿意、乐意帮忙，且在精神层面给予大力支持时，员工会提升积极预判的概率，倾向于采取主动行为。反之，如果同事支持低，甚至反对以及阻挠，则会降低员工的积极预判，员工会感觉再怎么努力也无济于事，从而倾向于不采取行动。总之，由于高同事支持感的个体对行为的预期较高从而倾向于表现出主动行为，其对心理授权的依赖会减少。而低同事支持感的个体对行为的预期较低从而倾向于表现出不采取行动，从而使这类员工的主动行为有可能更多的依赖心理授权。

基于以上三点分析本文作出推理：心理授权和同事支持都有社会交换理论的背景和根源。心理授权就是感知到授权后，工作主动性会比较高。同事支持就是感受到同事的支持后，也会觉得有力量，同样会表现出更多的工作主动性。在本研究的模型里面，心理授权代表的是领导层面的社会交换，同事的支持则从同事层面进行交换。同属社会交换两者之间就有一个相互替代的效应。在当前扁平的组织结构中同事在员工的职业生涯中扮演着重要角色。一方面个体与同事接触时间和范围明显要高于上司。另一方面个体与同事之间因为没有层级关系，个体与同事的互动会比个体与上级的互动更频繁和亲切。因此个体在同事支持帮助中容

易发现问题并及时解决问题而不依赖上级领导的授权，即是说同事支持感高的个体，心理授权对其主动行为的影响是弱化的。反之缺乏同事支持的个体要更多的表现出主动行为则依赖领导的授权以及其对授权的感知。此外来自于同事的支持同样会给个体进行心理赋能，当个体感知同事支持较高时，其对自身工作意义、工作影响的感知亦会随之提升，工作的自信和自主性会随之加强。这类来自于同事的赋能会替代或者稀释来自领导的心理授权，使得心理授权对主动行为的影响会减少。最后基于期望理论，对于结果的预判会影响个体的行为，当实现的概率高时员工会采取主动行为，反之则倾向于不采取行动。当出现高同事支持时个体由于对预期有更多期望自然会表现出主动行为，此时领导授权对个体主动行为的影响会变小或趋向于无。反之当出现低同事支持，个体的主动行为则会更多的依赖于领导的授权。整体而言，同事支持与心理授权都会正向影响员工的主动行为，但由于二者之间的替代作用，同事支持感高时，心理授权对主动行为的影响就会趋弱。

基于以上推理研究提出以下假设：

假设 H5：同事支持在心理授权与主动行为的关系中起调节作用，员工对同事支持感知程度越高，心理授权与主动行为的关系越弱。

3.7 尽责性的调节作用

作为“大五人格”的一个维度，尽责性被学者们认为是最能够稳健预测个体行为与态度的因素，也是管理者评价应聘者可雇佣性的关键指标之一（Barrick and Mount, 1991）。尽责性反映了个体勤奋、谨慎、持之以恒、自律、有条不紊等的程度（Costa and Mc Crae, 1992）。较多的研究发现，高尽责性员工较少受外部条件的影响，而低尽责性的员工则反之（Kamdar and Van Dyne, 2007）。具有高尽责性的个体，具有高自我效能感、有条理、有责任感、追求卓越、做事有恒心并有计划性，他们不仅具有努力工作的动机或积极性，而且以积极的方式应对工作中遇到的困难与挫折，表现出较多的坚持和毫不气馁，努力把想做的事进行到底（Greenbaum 等人，2012）。即是说，高尽责性的员工把工作当成自己的义务，当成自己的本分，所以给他们授权或者不给他们授权，对他们影响并不是太大。由于勤奋且具有较强的自律性，即使没有领导的授权依然会自己努力完成角色内绩效。而低尽责性的个体由于更容易受到外部环境的影响，当其发现外部环境不利时，比如领导及同事的刁难、指责等，或者发现他人也没有完成任务时，低尽责性的个体容易表现气馁和放弃。此外低尽责性的员工自我效能感低、混乱不堪、

不可靠、没有追求目标、做事纰漏百出且随意。由于对自己能力缺乏自信，在面对困难和挫折时难以持之以恒，容易放弃（Greenbaum 等人，2012）。同时也有研究表明低尽责性员工的自律性较弱，缺乏责任意识，更倾向于拖延（procrastinate、Steel，2007）。据此本文推测当个体的尽责性低时，要表现出主动行为会更依赖领导的支持。也即是说领导的授权以及个体对授权的感知对个体主动行为的影响会比较大。反之尽责性高的个体由于自身较少受外部条件的影响，因此领导授权以及对领导授权的感知对其影响反而会比较小，这类个体不管是否得到领导授权以及感受到授权，他们都会表现出更多的主动行为。

Roberts、Chernyshenko、Stark 和 Goldberg（2005）的研究也表明责任感强的员工因为具有较强的责任意识，因此更能努力地开展工作，在具体的工作中也能主动考虑企业现有条件以及自身的特点，主动搜集信息制定行动计划。而责任感缺乏的员工则更多的考虑眼前利益，得过且过。员工的主动行为中，自发性、前瞻性和持久性是最关键的三个指标。其中自发性指的是尽管组织没有明确指示但员工仍然会主动投入精力去做好某项工作或事情。而前瞻性指的是员工会考虑到组织之未来而提前做相应筹备或准备。最后持久性指的是员工会为了实现组织目标而坚持不懈。从前面对尽责性的分析，可以预见高尽责性的员工比会低尽责性的员工在工作中投入更多精力，他们积极主动去改进工作并坚持不懈的努力从而表现出较高的主动行为。整体而言，心理授权和尽责性都会正向促进个体的主动行为，但由于两者的替代作用，尽责性对主动行为的影响会部分替代心理授权对主动行为的影响，从而使心理授权对主动行为的影响关系中，随着个体尽责性的增高而影响力趋向变弱。

假设 H6：尽责性在心理授权与主动行为的关系中起调节作用，员工的尽责性越高，心理授权与主动行为的关系越弱。

3.8 假设汇总及理论模型构建

本文在文献综述、理论和实践基础、以及相关文献的基础上，从主效应、中介效应、以及调节效应三个方面来构建谦卑型领导与主动行为的关系理论。其中，主效应涉及到谦卑型领导与员工主动行为、谦卑型领导与心理授权、以及心理授权与主动行为之间的因果关系；中介效应涉及到心理授权在谦卑型领导与主动行为之间的中介作用；调节效应涉及到同事支持、尽责性在心理授权与主动行为之间的调节作用。这些效应包含的假设体现在表 3.1。本研究梳理了核心变量之间的逻辑线索，根据自我决定理论，提出一系列基本假设，并形成了本研究的理论

研究模型（如图 3.7 所示）。

表 3.1 研究假设汇总

序号	假设内容
H1	谦卑型领导与员工主动行为正相关
H2	谦卑型领导与员工的心理授权感正相关
H3	心理授权感与主动行为正相关
H4	心理授权感中介了谦卑型领导与主动行为之间的关系
H5	同事支持在心理授权与主动行为的关系中起调节作用，感知的同事支持越大，心理授权与主动行为的关系越强
H6	尽责性在心理授权与主动行为的关系中起调节作用，员工的尽责性越高，心理授权与主动行为的关系越弱

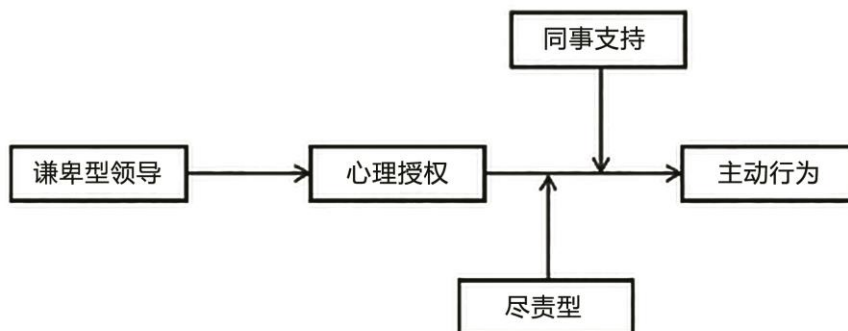


图 3.7 谦卑型领导与主动行为关系理论研究模型

第四章 研究设计与试测

4.1 变量的定义

1.自变量

谦卑型领导使用 Owens 和 Hekman（2012）的定义：指“从基层进行领导”或者“由下往上的领导”。与以往研究的“领导者的谦卑行为”、“领导者谦卑”相比较，谦卑型领导研究的落脚点是领导风格，强调把谦卑行为引入领导过程，展现一种自下而上的领导行为，是作为一种独立的领导风格进行研究。

2.因变量

主动行为使用 Frese（2001）的定义：一种自发的行为，它能引导员工坚持不懈、克服困难锐意进取从而达成组织和个人目标。Frese 提出主动行为具有自发性、前瞻性和持久性三个关键内容。自发性指在组织并没有明确指示的情况下员工能够主动去努力做好某项工作或事情。前瞻性是指员工会从长远的视角思考到组织未来从而预先做准备或进行筹备。持久性则意味着员工为实现组织目标能够坚持不懈地努力。

3.中介变量

心理授权使用 Thomas 等（1990）的定义：指个体体验到的心理状态或认知的综合体。这种感知到的被授权能增强员工对自身的认可，并产生强大持续的工作推动力。

4.调节变量

同事支持使用戴春林、李茂平和张松（2011）的定义：在同一工作单位中，处于同等或相近地位的员工之间相互提供信息、工具以及情感等方面的支持和帮助。

尽责性（Conscientiousness）使用王孟成等（2011）的定义：指个体在按照社会规范的要求控制冲动的倾向、以任务和目标为导向、先思后行、延迟满足以及遵守规范和纪律等方面上的个体差异。

4.2 变量的测量

为提高研究的科学性本研究直接选择成熟的测量工具，并且所选择的测量工具至少会满足以下两个条件中的一个：一是已被众多学者所采用的量表，表现为开发该量表的文献的引次非常高；二是发表在世界一流专业期刊上的文献所附

有的量表，这些量表也被认为拥有较高的品质。

编号	题项内容
AB01	我主动地解决问题
AB02	每当出现问题，我会立刻寻找解决方法
AB03	每当有机会积极参与时，我会抓住机会
AB04	我会立即采取主动，即使别人不这样做的时候
AB05	为了实现目标，我会快速把握机会
AB06	通常会做的比要求的多
AB07	我特别擅长实现构想

图 4.1 主动行为初始测量量表

4.2.1 主动行为量表

本研究采用 Frese、Fay 和 Hilburgr (1997) 开发的量表对员工主动行为进行测量，该量表共有 7 个测量条目。量表的计分采用李克特 5 点评分法，每个数字代表该题项描述与事实相符的程度，其中“1”代表“完全不符合”、“2”代表“有点不符合”、“3”代表“不确定”、“4”代表“比较符合”、“5”代表“完全符合”。

4.2.2 谦卑型领导行为量表

“谦卑领导”字面含义就是“从地面领导”或“自下而上领导”。Collins(2011)总结的第五级领导者性格上的谦卑体现在四个方面：从不自吹自擂；主要依靠卓越的标准，而不是非凡的魅力来激励员工；为公司在未来取得更加卓越的业绩精心挑选继任者；一旦业绩不佳，承担自己的责任不怪罪他人、外界因素或者埋怨运气太差。本研究对谦卑型领导行为的测量采用的是 Owens et al.(2013)的量表，共有 9 道题。同样量表的计分采用李克特 5 点评分法，每个数字代表该题项描述与事实相符的程度，其中“1”代表“完全不符合”、“2”代表“有点不符合”、“3”代表“不确定”、“4”代表“比较符合”、“5”代表“完全符合”。

编号	题项内容	维度
PE01	我所做的工作对我来说非常有意义	工作意义
PE02	工作上所做的工作对我个人来说非常有意义	
PE03	我的工作对我来说非常重要	
PE04	我自己可以决定如何着手来做我的工作	自主性
PE05	在如何决定完成工作上，我有很大的独立性和自主权	
PE06	在决定如何完成我的工作上，我有很大的自主权	
PE07	我掌握了完成工作所需要的各项技能	自我效能感
PE08	我自信自己有做好工作上的各项事情的能力	
PE09	我对自己完成工作的能力非常有信心	
PE10	我对发生在本部门的事情的影响很大	工作影响
PE11	我对发生在本部门的事情起着很大的控制作用	
PE12	我对发生在本部门的事情有重大的影响	

图 4.2 谦卑型领导初始测量量表

编号	题项内容
HL01	他/她能积极寻求反馈，即使反馈是批评性的
HL02	当不知道如何做某事时，他/她会承认这一点
HL03	当别人的知识更多或技能更强时，他/她会承认这一点
HL04	他/她关注别人的长处
HL05	他/她经常赞美别人的优点
HL06	对于别人的特别贡献，他/她会表示赞赏
HL07	他/她乐于向别人学习
HL08	对于别人的想法，他/她持有开放的态度
HL09	对于别人的意见，他/她持有开放的态度

图 4.3 心理授权初始测量量表

4.2.3 心理授权量表

本研究采用李超平、李晓轩、时勘和陈雪峰（2006）基于中国情境修订的 Spreizer(1995)的心理授权量表进行研究测量。该量表包含四个维度分别为工作意义、自我效能、自主性和工作影响，每个维度三道题，整套问卷共十二个题项，采用李克特 5 分等级量表进行评价。先由 4 名专家独立将 Spreizer(1995)的心理授权问卷翻译成中文并通过集体讨论确定中文稿。然后，邀请 10 名来自不同组织、具有不同文化水平的员工实际填写问卷，并在问卷填写完成后对他们进行访

谈，并依据访谈结果对部分文字表述进行修改，形成了心理授权中文版初稿。之后，邀请两名精通英语的专家通过讨论将中文的问卷回译成英文，并根据回译的问卷对中文初稿进行适当调整，确定了最后的中文问卷。本研究采用此测量量表。同样量表的计分采用李克特 5 点评分法，每个数字代表该题项描述与事实相符的程度，其中“1”代表“完全不符合”、“2”代表“有点不符合”、“3”代表“不确定”、“4”代表“比较符合”、“5”代表“完全符合”。

每个分量表包括的题目如下：

1.工作意义：指的是员工依据自身之价值体系和标准，对组织工作目标和目的的价值认知。共三道题，具体包括第 1 至第 3 题。

2.自主性：指个体对自身完成工作的能力的认知。共 3 道题，具体包括第 4 至第 6 题。

3.自我效能：指个体对自身完成工作的能力的认知。共 3 道题，具体包括第 7 至第 9 题。

4.工作影响：指的是是员工能够在多大程度上影响组织的运营、管理、行政及至战略等方面的结果。共 3 道题，具体包括第 10 至第 12 题。

4.2.4 同事支持量表

同事支持的测量采用 Settoon 和 Mossholder(2002)改编自 Eisenberger 等 (1996) 编制的“感知的组织支持”量表，该量表为单维量表，总共包含 6 个题项，其中有两项为反义题项（第三题和第五题）。量表采用 Likert 五点计分法，其中“1”代表“完全不符合”、“2”代表“有点不符合”、“3”代表“不确定”、“4”代表“比较符合”、“5”代表“完全符合”。

编号	题项内容
PS01	我的同事非常在意我是否幸福快乐
PS02	我的同事愿意协助我更好的完成本职工作
PS03	即使我的工作完成的很好，我的同事也视而不见
PS04	我的同事关注我的工作满意度
PS05	我的同事很少关心我
PS06	我的同事关心我的想法和态度

图 4.4 同事支持初始测量量表

4.2.5 尽责性量表

尽责性量表采用王孟成，戴晓阳和姚树桥(2011)编制的中国大五人格问卷简式版(CBF-PI-B)的尽责性分量表。共8个题项，其中第一题是反向题。同样量表的计分采用李克特5点评分法，每个数字代表该题项描述与事实相符的程度，其中“1”代表“完全不符合”、“2”代表“有点不符合”、“3”代表“不确定”、“4”代表“比较符合”、“5”代表“完全符合”。

编号	题项内容
CN01	在工作上，我常只求能应付过去便可
CN02	一旦确定了目标，我会坚持努力地实现它
CN03	我常常是仔细考虑之后才做决定
CN04	别人认为我是个慎重的人
CN05	做事讲究逻辑和条理是我的一个特点
CN06	我喜欢一开头就把事情计划好
CN07	我工作或学习很勤奋
CN08	我是个倾尽全力做事的人

图 4.5 尽责性初始测量量表

4.2.6 控制变量选择

参照以往研究结合本研究情况主要从人口统计学特征确定控制变量。人口统计学特征包含年龄、性别、学历、任职时间、职员平均月收入等。在本研究中年龄分25岁及以下、26-35岁、36-45岁、45岁以上共四组。性别分男性与女性，本研究将男性编码为“1”、女性为“2”；学历分为4组，分别是高\中专及以下、大专、本科、硕士研究生及以上；任职时间本研究分为5组：半年以内、半年至1年、1年至3年、3年至5年、5年以上；平均月收入（包括津贴、补助、奖金等）分为8组：2000元及以下、2001-3000、3001-4000、4001-5000、5001-6000、6001-7000、7001-8000、8001及以上。工作性质分为7组：一线生产或服务、后勤、营销、研究开发（技术、工具、流程、信息系统等）、基层管理（人事、信息、财务等）、中层管理和其它；与现在的直接上司共事时间分5组：半年以内、半年至1年、1年至3年、3年至5年、5年以上。

4.3 问卷设计

为避免同源误差，本研究采用上司、下属配对的方法收集数据，问卷分为上司问卷和下属问卷。其中上司问卷测量因变量即下属的主动行为。下属问卷测量自变量、中介变量、调节变量和控制变量，即谦卑型领导、心理授权、同事支持、尽责性、年龄、学历、工作年限等。

为提高问卷填写质量并降低被试对题项理解的偏差，由工作人员到企业现场指导问卷的填写并回收。具体操作步骤：一是确定问卷组织者。邀请各部门负责人或人事相关部门的负责人来进行问卷的组织。二是请组织者明确流程中的要点：问卷的填写者、发放者和收回者。（1）填写者：员工填写下属问卷，对应的上司填写上司问卷。为确保对应关系，需要先取得受访单位的人员信息名单。因为研究涉及分层，需要上下级互评，因此和受访单位对接人员要及时沟通，保证人员名单适用研究项目并且能够反映真实情况。接下来设计编码规则并对名单进行编码。比如一共有十个单位，每个单位都有若干位领导，每个领导都有若干位下属，那么编码可以采取5位数字。如10515，就表示第一个单位中的第5位领导下的第15位下属；10500，就表示第一个单位中的第5位领导。在编码设计中要保证每个人的问卷都有唯一的ID。要注意设计好参与者编码的位置，尽可能不让参与者轻易发现。经理、领导填写完问卷后就揭去信封上的名字条以保证匿名性。（2）发放者：组织者（例如人力资源经理）将问卷发给各部门组织者。请部门组织者将上司问卷和下属问卷发送给各位领导，请领导发放下属问卷给自己分管的员工。（3）收回者：请人力资源经理收回上司、下属问卷，一同送到组织者手中。

问卷发放分两个阶段，第一阶段为小样本测试以检验问卷效度完善问卷。第二阶段在完善问卷的基础上大范围进行调查，其数据用于研究假设的检验。

4.4 试测与问卷修正

在进行正式调查之前，先发小范围问卷以试测，根据测试结果对问卷进行项目分析，进行信度、效度检验，在检验结果的基础上对问卷进行完善调整。

4.4.1 试测样本描述

本研究的试测选择了研究人员所在城市市区多家企业的员工及其直接上司，共发放并回收问卷154份，剔除7份无效问卷，最终得到147份问卷，有效度为95%。其人口统计学情况如表4.1所示。

表 4.1 试测样本人口统计学情况

属性		人数	百分比 (%)
性别	男	58	39.5
	女	89	60.5
年龄	25 岁及以下	48	32.7
	26—35 岁	67	45.6
	36—45 岁	20	13.6
	45 岁以上	12	8.2
最高学历	初中及以下	16	10.9
	高中或中专	40	27.2
	大学	80	54.4
	研究生	11	7.5
工作性质	一线生产或服务	39	26.5
	后勤	27	18.4
	营销	27	18.4
	其它	34	23.1
	研究开发	5	3.4
	基层管理	12	8.2
	中层管理	3	2.0
在目前单位 任职多久	半年以内	28	19.0
	半年至 1 年	21	14.3
	1 年至 3 年	46	31.3

续表 4.1 试测样本人口统计学情况

属性		人数	百分比 (%)
在目前单位 任职多久	3 年至 5 年	23	15.6
	5 年以上	29	19.7
平均月工资	2000 元及以下	23	15.6
	2001-3000	46	31.3
	3001-4000	37	25.2
	4001-5000	23	15.6
	5001-6000	11	7.5
	6001-7000	5	3.4
	7001-8000	1	0.7
	8001 及以上	1	0.7
与目前上司 共事多久	半年以内	36	24.5
	半年至 1 年	34	23.1
	1 年至 3 年	44	29.9
	3 年至 5 年	19	12.9
	5 年以上	14	9.5

4.4.2 试测分析结果

4.4.2.1 项目分析

按量表中测量的维度分别进行分析，参照吴明隆（2010）的项目分析方法，使用 SPSS23.0 进行分析：将题项分值加总后按前 27% 和后 27% 进行分组，使用独立样本 T 检验得到决断值及其显著性，以 t 值作为决断值，以 Sig 值判断显著性，决断值愈大说明题项鉴别度愈高，而未达显著的题项则应删除。结果如表 4.2 所示。

表 4.2 试测问卷项目分析结果

变量/维度	项目		平均值等同性 T 检验		
			t	自由度	Sig.(双尾)
主动行为	AB01	假定方差相等	6.934	78	.000
		假定方差不相等	6.934	67.948	.000
	AB02	假定方差相等	6.722	78	.000

续表 4.2 试测问卷项目分析结果

变量/维度	项目		平均值等同性 T 检验			
			t	自由度	Sig.(双尾)	
主动行为	AB02	假定方差不相等	6.722	66.879	.000	
	AB03	假定方差相等	7.337	78	.000	
		假定方差不相等	7.337	77.956	.000	
	AB04	假定方差相等	6.707	78	.000	
		假定方差不相等	6.707	74.434	.000	
	AB05	假定方差相等	5.065	78	.000	
		假定方差不相等	5.065	77.963	.000	
	AB06	假定方差相等	6.768	78	.000	
		假定方差不相等	6.768	77.989	.000	
	AB07	假定方差相等	5.926	78	.000	
		假定方差不相等	5.926	76.976	.000	
	谦卑型领导	HL01	假定方差相等	5.115	78	.000
			假定方差不相等	5.115	77.942	.000
		HL02	假定方差相等	5.599	78	.000
假定方差不相等			5.599	69.056	.000	
HL03		假定方差相等	6.908	78	.000	
		假定方差不相等	6.908	59.070	.000	
HL04		假定方差相等	6.043	78	.000	
		假定方差不相等	6.043	55.513	.000	
HL05		假定方差相等	5.438	78	.000	
		假定方差不相等	5.438	58.937	.000	
HL06		假定方差相等	5.844	78	.000	
		假定方差不相等	5.844	51.159	.000	
HL07		假定方差相等	4.684	78	.000	
		假定方差不相等	4.684	75.892	.000	
HL08	假定方差相等	7.241	78	.000		

续表 4.2 试测问卷项目分析结果

变量/维度	项目		平均值等同性 T 检验		
			t	自由度	Sig.(双尾)
谦卑型领导	HL08	假定方差不相等	7.241	66.450	.000
	HL09	假定方差相等	5.749	78	.000
		假定方差不相等	5.749	61.976	.000
心理授权	PE01	假定方差相等	6.946	78	.000
		假定方差不相等	6.946	75.622	.000
	PE02	假定方差相等	7.241	78	.000
		假定方差不相等	7.241	75.336	.000
	PE04	假定方差相等	7.040	78	.000
		假定方差不相等	7.040	66.889	.000
	PE05	假定方差相等	6.043	78	.000
		假定方差不相等	6.043	74.771	.000
	PE06	假定方差相等	6.686	78	.000
		假定方差不相等	6.686	77.868	.000
	PE07	假定方差相等	7.914	78	.000
		假定方差不相等	7.914	77.988	.000
	PE08	假定方差相等	10.650	78	.000
		假定方差不相等	10.650	74.816	.000
	PE09	假定方差相等	8.546	78	.000
		假定方差不相等	8.546	75.324	.000
	PE10	假定方差相等	9.918	78	.000
		假定方差不相等	9.918	55.811	.000
	PE11	假定方差相等	4.975	78	.000
		假定方差不相等	4.975	66.779	.000
	PE12	假定方差相等	3.917	78	.000
假定方差不相等		3.917	72.308	.000	
PE13	假定方差相等	7.016	78	.000	

续表 4.2 试测问卷项目分析结果

变量/维度	项目		平均值等同性 T 检验			
			t	自由度	Sig.(双尾)	
心理授权	PE13	假定方差不相等	7.016	77.418	.000	
同事支持	PS01	假定方差相等	7.233	78	.000	
		假定方差不相等	7.233	77.928	.000	
	PS02	假定方差相等	7.580	78	.000	
		假定方差不相等	7.580	59.613	.000	
	PS03	假定方差相等	3.804	78	.000	
		假定方差不相等	3.804	77.932	.000	
	PS04	假定方差相等	6.778	78	.000	
		假定方差不相等	6.778	76.263	.000	
	PS05	假定方差相等	4.305	78	.000	
		假定方差不相等	4.305	78.000	.000	
	PS06	假定方差相等	5.779	78	.000	
		假定方差不相等	5.779	75.537	.000	
	尽责性	CN01	假定方差相等	4.946	78	.000
			假定方差不相等	4.946	77.903	.000
		CN02	假定方差相等	8.241	78	.000
			假定方差不相等	8.241	68.427	.000
		CN03	假定方差相等	8.399	78	.000
			假定方差不相等	8.399	62.797	.000
CN04		假定方差相等	8.556	78	.000	
		假定方差不相等	8.556	77.156	.000	
CN05		假定方差相等	8.596	78	.000	
		假定方差不相等	8.596	64.829	.000	
CN06		假定方差相等	6.707	78	.000	
		假定方差不相等	6.707	54.361	.000	
CN07		假定方差相等	6.455	78	.000	

续表 4.2 试测问卷项目分析结果

变量/维度	项目		平均值等同性 T 检验		
			t	自由度	Sig.(双尾)
尽责性	CN07	假定方差不相等	6.455	68.734	.000
	CN08	假定方差相等	9.005	78	.000
		假定方差不相等	9.005	62.271	.000

表 4.2 中所有题项的 Sig 值均小于 0.01, 在 0.01 的水平上显著。另外从各题项的 t 值判断, 均具有较高鉴别度, 无需删除。

4.4.2.2 信度检验

信度检验用于对量表一致性或稳定性的检测, 按照吴明隆 (2010) 的信度检验方法, 使用 SPSS23.0 进行分析: 对于李克特量表的信度估计, 多采用科隆巴赫 α 系数。如果某题项删除后量表的整体信度系数高出许多, 则说明该题与其它题项测量的属性或特质可能不同, 应考虑将此题删除。信度检验结果如表 4.3 所示。

表 4.3 试测问卷信度检验结果

量表/维度	题项	修正后项目总相关系数	项目删除后的 α 值	α 值
主动行为	AB01	.588	.891	.894
	AB02	.739	.873	
	AB03	.681	.880	
	AB04	.794	.865	
	AB05	.671	.881	
	AB06	.768	.869	
	AB07	.617	.887	
谦卑型领导	HL01	.688	.885	.898
	HL02	.599	.893	
	HL03	.700	.886	
	HL04	.611	.891	
	HL05	.623	.890	

续表 4.3 试测问卷信度检验结果

量表/维度	题项	修正后项目 总相关系数	项目删除后 的 α 值	α 值
谦卑型领导	HL06	.716	.884	.898
	HL07	.721	.883	
	HL08	.703	.884	
心理授权	PE01	.495	.881	.886
	PE02	.447	.883	
	PE04	.445	.883	
	PE05	.599	.876	
	PE06	.626	.874	
	PE07	.692	.870	
	PE08	.692	.870	
	PE09	.609	.875	
	PE10	.672	.872	
	PE11	.614	.875	
	PE12	.548	.879	
	PE13	.614	.875	
	同事支持	PS01	.471	
PS02		.602	.722	
PS03		.486	.746	
PS04		.512	.737	
PS05		.503	.740	
PS06		.553	.726	
尽责性	CN01	.456	.904	.887
	CN02	.643	.876	
	CN03	.648	.874	
	CN04	.708	.868	

续表 4.3 试测问卷信度检验结果

尽责性	CN05	.726	.867	.887
	CN06	.750	.864	
	CN07	.706	.868	
	CN08	.770	.864	

按照吴明隆（2003,2010）的观点，一般的量表 α 系数最好在 0.70 以上，本研究选用量表的信度均在 0.70 以上，具有较高的可信度。

4.4.2.3 效度检验

采用因素分析法判断量表的效度，参考 Gorsuch（1983）的观点：检验量表的题项与被试的比例最好为 1:5 且被试总样本不少于 100 人，本研究的试测样本数量符合要求。使用 SPSS23.0 进行数据分析，参照吴明隆（2010）的观点：量表的取样适当性量数（KMO）的值介于 0 至 1 之间，其值愈大则愈适合进行因素分析，如 KMO 值小于 0.5 则不宜进行因素分析；Bartlett's 球形检验达显著性水平方可进行因素分析；题项的取样适当性量数（MSA）值小于 0.5，则该题项不适宜进行因素分析；题项使用主成分分析法抽取主成分后的共同性低于 0.20 则可将该题项删除，题项使用主成分分析法得到的因素载荷应大于 0.50，否则应删除。分析结果如表 4.4 所示。

表 4.4 试测问卷效度检验结果

量表/维度	题项	MSA	共同性	因素负荷	KMO	Sig
主动行为	AB01	.773	.549	.669	.851	.000
	AB02	.830	.699	.805		
	AB03	.803	.625	.756		
	AB04	.821	.783	.858		
	AB05	.853	.651	.726		
	AB06	.837	.720	.821		
	AB07	.824	.563	.687		

续表 4.4 试测问卷效度检验结果

量表/维度	题项	MSA	共同性	因素负荷	KMO	Sig
谦卑型领导	HL01	.883	.629	.748	.880	.000
	HL02	.857	.644	.621		
	HL03	.928	.636	.734		
	HL04	.878	.656	.718		
	HL05	.842	.600	.728		
	HL06	.847	.672	.763		
	HL07	.874	.631	.733		
	HL08	.801	.735	.731		
	HL09	.796	.717	.742		
心理授权	PE01	.861	.808	.777	.833	.000
	PE02	.832	.778	.732		
	PE04	.876	.527	.409		
	PE05	.885	.705	.681		
	PE06	.837	.742	.721		
	PE07	.854	.756	.699		
	PE08	.916	.722	.612		
	PE09	.900	.783	.722		
	PE10	.925	.760	.643		
	PE11	.837	.698	.758		
	PE12	.702	.832	.872		
	PE13	.825	.748	.758		
	同事支持	PS01	.896	.626		
PS02		.855	.610	.553		
PS03		.750	.793	.841		
PS04		.850	.677	.727		

续表 4.4 试测问卷效度检验结果

量表/维度	题项	MSA	共同性	因素负荷	KMO	Sig
同事支持	PS05	.763	.812	.791	.722	.000
	PS06	.836	.661	.768		
尽责性	CN01	.823	.688	.531	.889	.000
	CN02	.924	.585	.555		
	CN03	.900	.720	.796		
	CN04	.904	.670	.721		
	CN05	.898	.746	.733		
	CN06	.894	.756	.764		
	CN07	.894	.640	.681		
	CN08	.887	.724	.705		

从表 4.4 可知，量表均适宜进行因素分析，分析结果显示心理授权的第四题（PE04：我的工作对我来说非常重要）因素负荷数 0.409，小于 0.5，故将此题删除。其它题项均满足效度要求。

第五章 数据分析与假设检验

5.1 样本描述与初步检验

问卷调查选择了研究人员所在省份的多家企业的员工及其直接上司，共发放问卷 426 份，收回 425 份，剔除 41 份无效问卷，最终得到 384 份问卷，有效度 90.3%，其人口统计学情况如表 5.1 所示。

表 5.1 正式调查样本人口统计学情况

属性	人数	百分比 (%)	
性别	男	147	38.3
	女	237	61.7
年龄	25 岁及以下	134	34.9
	26—35 岁	122	31.8
	36—45 岁	92	24.0
	45 岁以上	36	9.4
最高学历	初中及以下	73	19.0
	高中或中专	86	22.4
	大学	214	55.7
	研究生	11	2.9
工作性质	一线生产或服务	88	22.9
	后勤	93	24.2
	营销	34	8.9
	其它	114	29.7
	研究开发	11	2.9
	基层管理	33	8.6
	中层管理	11	2.9
在目前单位 任职时长	半年以内	52	13.5
	半年至 1 年	61	15.9
	1 年至 3 年	114	29.7
	3 年至 5 年	57	14.8
	5 年以上	100	26.0
平均月工资	2000 元及以下	90	23.4
	2001-3000	136	35.4
	3001-4000	73	19.0
	4001-5000	44	11.5
	5001-6000	24	6.3

续表 5.1 正式调查样本人口统计学情况

属性		人数	百分比 (%)
平均月工资	6001-7000	11	2.9
	7001-8000	4	1.0
	8001 元及以上	2	0.5
与目前上司 共事时长	半年以内	58	15.1
	半年至 1 年	82	21.4
	1 年至 3 年	129	33.6
	3 年至 5 年	63	16.4
	5 年以上	52	13.5

将相关题项分数进行统计，变量分别取对应题项分值的平均值。对各变量进行描述性统计，结果如表 5.2 所示。

表 5.2 各变量描述性统计信息

	N	最小值	最大值	平均值	标准差	方差
谦卑型领导	384	1.67	5.00	4.2633	.68342	.467
心理授权	384	1.45	5.00	3.7081	.67300	.453
主动行为	384	1.43	5.00	3.7719	.81189	.659
同事支持	384	2.33	5.00	3.8207	.61263	.375
尽责性	384	1.75	5.00	4.0765	.59901	.359

5.2 信效度检测

信度和效度是衡量调查问卷质量高下的两个重要条件。本研究在现有的成熟的量表基础上，通过预测试，删除个别不符合要求的题项后，整个问卷符合量表信效度的要求。但为了确保量表的科学性和准确性，本研究再进行大样本分析时，仍有必要对本文所用的量表进行信度和效度检验。

5.2.1 信度检测

根据第四章对信度分析的阐述，本文研究对各量表的信度进行检验，结果如表 5.3 所示。在分析中，主动行为、谦卑型领导、心理授权、同事支持、尽责性

的 Cronbach's Alpha 值分别为 0.901、0.912、0.883、0.692、0.832，除同事支持外，均大于 0.7，量表具有良好的信度。

表 5.3 信度检验结果

量表/维度	题项	修正后项目总相关系数	项目删除后的 α 值	α 值
主动行为	AB01	.657	.891	.901
	AB02	.727	.883	
	AB03	.696	.887	
	AB04	.770	.878	
	AB05	.716	.885	
	AB06	.724	.884	
	AB07	.661	.891	
谦卑型领导	HL01	.607	.909	.912
	HL02	.651	.906	
	HL03	.715	.901	
	HL04	.708	.902	
	HL05	.710	.901	
	HL06	.646	.907	
	HL07	.765	.897	
	HL08	.748	.899	
	HL09	.750	.899	
心理授权	PE01	.454	.881	.883
	PE02	.447	.882	
	PE03	.638	.871	
	PE04	.690	.867	
	PE05	.677	.868	
	PE06	.631	.871	
	PE07	.581	.874	
	PE08	.590	.874	
	PE09	.633	.871	
	PE10	.614	.873	
	PE11	.614	.872	

续表 5.3 信度检验结果

量表/维度	题项	修正后项目 总相关系数	项目删除后 的 α 值	α 值
同事支持	PS01	.459	.639	.692
	PS02	.562	.620	
	PS03	.326	.689	
	PS04	.389	.662	
	PS05	.392	.666	
	PS06	.478	.636	
尽责性	CN01	.175	.886	.832
	CN02	.630	.808	
	CN03	.640	.803	
	CN04	.557	.813	
	CN05	.660	.799	
	CN06	.674	.798	
	CN07	.699	.793	
	CN08	.725	.793	

5.2.2 效度检验

采用因素分析法判断量表的效度，使用 SPSS23.0 进行数据分析，参照吴明隆（2010）的观点：量表的取样适当性量数（KMO）的值介于 0 至 1 之间，其值愈大则愈适合进行因素分析，如 KMO 值小于 0.5 则不宜进行因素分析；Bartlett's 球形检验达显著性水平方可进行因素分析；题项的取样适当性量数（MSA）值小于 0.5，则该题项不适宜进行因素分析；题项使用主成分分析法抽取主成分后的共同性低于 0.20 则可将该题项删除，题项使用主成分分析法得到的因素载荷应大于 0.50，否则应删除。分析结果如表 5.4 所示。

表 5.4 效度检验结果

量表/维度	题项	MSA	共同性	因素负荷	KMO	Sig
主动行为	AB01	.875	.572	.742	.896	.000
	AB02	.864	.671	.815		
	AB03	.886	.626	.768		
	AB04	.878	.731	.833		
	AB05	.917	.640	.769		
	AB06	.903	.656	.789		
	AB07	.901	.576	.724		
谦卑型领导	HL01	.932	.511	.663	.913	.000
	HL02	.938	.580	.688		
	HL03	.956	.623	.765		
	HL04	.940	.646	.752		
	HL05	.925	.652	.774		
	HL06	.927	.560	.717		
	HL07	.952	.694	.799		
	HL08	.879	.659	.766		
	HL09	.882	.675	.769		
心理授权	PE01	.871	.715	.655	.834	.000
	PE02	.881	.702	.631		
	PE03	.925	.592	.500		
	PE04	.890	.706	.537		
	PE05	.899	.689	.551		
	PE06	.925	.626	.648		
	PE07	.908	.621	.680		
	PE08	.929	.583	.646		

续表 5.4 效度检验结果

量表/维度	题项	MSA	共同性	因素负荷	KMO	Sig
心理授权	PE09	.907	.697	.777	.834	.000
	PE10	.814	.776	.825		
	PE11	.858	.686	.764		
同事支持	PS01	.916	.632	.600	.694	.000
	PS02	.947	.598	.549		
	PS03	.677	.752	.844		
	PS04	.875	.544	.646		
	PS05	.695	.754	.841		
	PS06	.900	.586	.632		
尽责性	CN01	.732	.647	.693	.893	.000
	CN02	.912	.575	.720		
	CN03	.928	.578	.738		
	CN04	.930	.582	.617		
	CN05	.931	.618	.718		
	CN06	.944	.589	.707		
	CN07	.935	.641	.725		
	CN08	.942	.670	.721		

从表 5.4 可知，量表均适宜进行因素分析，题项均满足效度要求。

5.3 共线性检验

考虑到，各变量进行回归分析时，变量间应避免共线性问题，参照吴明隆（2013）提出的变量相关系数小于 0.7 可认为不存在共线性问题。因此，使用相关性分析来检测变量间的共线性情况。检测结果如表 5.5 所示。

表 5.5 变量相关性分析结果

	年龄	性别	最高学历	工作性质	现单位任职时长	平均月工资	与现上司共事时长	谦卑型领导	心理授权	主动行为	同事支持	尽责性
年龄	1											
性别	0.074	1										
最高学历	-.376*	-.179*	1									
工作性质	-.311*	-.125*	.448**	1								
现单位任职时长	.662*	0.084	-.189**	-.206**	1							
平均月工资	.299*	-.189*	.281**	.178**	.418**	1						
与现上司共事时长	.565*	0.07	-.143**	-.158**	.810**	.356**	1					
谦卑型领导	-0.087	0.058	-0.08	.125*	-0.062	-.169**	0.017	(0.898)				
心理授权	.181*	0.071	-.192**	-0.038	.239**	.068	.241**	.421**	(0.886)			
主动行为	.221*	.235**	-.124*	0.046	.281**	.023	.270**	.239**	.276**	(0.894)		
同事支持	0.015	0.023	0.017	0.001	0.022	-0.022	0.05	.494**	.344**	.118*	(0.770)	
尽责性	.319*	0.088	-.151**	-.108*	.324**	.112*	.292**	.276**	.562**	.265*	.443**	(0.887)

注：** 在 0.01 级别（双尾）相关性显著，* 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

从表 5.5 可知，自变量、因变量、中介变量、调节变量相关性均小于 0.7，即不存在共线性问题，可以进行回归分析。

5.4 控制变量分析

问卷选择了性别、年龄、学历、工作性质、在目前单位任职多久、平均月工

资、与目前上司共事多久为人口统计学变量，虽然有研究显示性别、学历、工作性质等变量对于主动行为有影响，但为保证研究结果的稳健，仍对人口统计学变量是否合适作为控制变量进行分析。考虑到涉及控制变量的回归分析情况，现将人口统计学变量对中介变量和因变量的影响进行分析。

5.4.1 性别的影响分析

使用独立样本 T 检验，分析不同性别在心理授权和主动行为方面是否有显著差异，结果如表 5.6 所示。

表 5.6 性别对心理授权和主动行为影响检验

变量		方差齐次检验		均值 t 检验				
		F	Sig.	t	自由度	Sig. (双尾)	均值差值	标准误差差值
心理授权	假定方差相等	.323	.570	-1.391	382	.165	-.09819	.07057
	假定方差不相等			-1.393	310.414	.165	-.09819	.07051
主动行为	假定方差相等	6.128	.014	-4.733	382	.000	-.39260	.08295
	假定方差不相等			-4.593	279.781	.000	-.39260	.08548

对表 5.6 中的结果，使用方差齐次检验和均值 t 检验的 Sig 值联合判断可知，性别对心理授权的影响不确定，因此在假设检验的回归分析中，应将性别作为控制变量。

5.4.2 年龄的影响分析

使用单因素方差分析来判断年龄对心理授权和主动行为的影响，结果如表 5.7 所示。

表 5.7 年龄对心理授权和主动行为影响的方差分析

变量	年龄	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	Sig.
主动行为	25 岁及以下	134	3.5107	8.390	.000
	26-35 岁	122	3.8361		
	36-45 岁	92	4.0124		
	45 岁以上	36	3.9127		
心理授权	25 岁及以下	134	3.5407	5.468	.001
	26-35 岁	122	3.7273		
	36-45 岁	92	3.8913		
	45 岁以上	36	3.7980		

由表 5.7 结果可知，年龄对员工的心理授权和主动行为有显著影响，因此，在假设检验的回归分析中，年龄应作为控制变量。

5.4.3 学历的影响分析

使用单因素方差分析来判断学历对心理授权和主动行为的影响，结果如表 5.8 所示。

表 5.8 学历对心理授权和主动行为影响的方差分析

变量	学历	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	Sig.
主动行为	初中及以下	73	4.1115	7.603	.000
	高中或中专	86	3.6279		
	大学	214	3.6889		
	研究生	11	4.2597		
心理授权	初中及以下	73	4.0672	9.454	.000
	高中或中专	86	3.5645		
	大学	214	3.6474		
	研究生	11	3.6281		

由表 5.8 可知，学历对员工的心理授权和主动行为均有显著影响。因此，在假设检验的回归分析中，学历应作为控制变量。

5.4.4 工作性质的影响分析

由于工作性质为定类变量，无法参与回归分析，因此首先对比分析各工作性质的心理授权和主动行为的数据情况，如表 5.9 所示。依据表 5.9 可知，后勤和 中层管理在心理授权和主动行为方面得分最高，因此设置后勤和 中层管理虚拟变量，为后勤和 中层管理两个岗位类型的虚拟变量赋值为 1，将一线生产服务、营 销、其它、研究开发、基层管理几个岗位类型的虚拟变量赋值为 0。

表 5.9 工作性质对心理授权和主动行为影响的方差分析

变量	工作性质	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	Sig.
主动行为	一线生产或服务	88	3.6542	3.904	.001
	后勤	93	3.9585		
	营销	34	3.2689		
	其它	114	3.8145		
	研究开发	11	4.0390		
	基层管理	33	3.7576		
	中层管理	11	4.0260		
心理授权	一线生产或服务	88	3.7335	1.181	.316
	后勤	93	3.8152		
	营销	34	3.5294		
	其它	114	3.6499		
	研究开发	11	3.6529		
	基层管理	33	3.6694		
	中层管理	11	3.9256		

使用独立样本 T 检验，分析后勤和 中层管理不同的分组在心理授权和主动行为方面是否有显著差异，结果如表 5.10 所示。

表 5.10 后勤与中层管理对心理授权和主动行为影响检验

变量		方差齐次检验		均值 t 检验				
		F	Sig.	t	自由度	Sig. (双尾)	均值差值	标准误差差值
心理授权	假定方差相等	6.667	.010	-2.118	382	.035	-.16296	.07693
	假定方差不相等			-1.983	163.586	.049	-.16296	.08219
主动行为	假定方差相等	3.305	.070	-2.876	382	.004	-.26566	.09236
	假定方差不相等			-3.025	204.273	.003	-.26566	.08782

对表 5.10 中的结果,使用方差齐次检验和均值 t 检验的 Sig 值联合判断可知,后勤与中层管理虚拟变量对主动行为有显著影响,因此,在假设检验的回归分析中,后勤与中层管理应作为控制变量。

5.4.5 在目前单位任职时长的影响分析

使用单因素方差分析来判断在目前单位任职时长对心理授权和主动行为的影响,结果如表 5.11 所示。

表 5.11 在目前单位任职时长对主动行为和心理授权影响的方差分析

变量	任职时长	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	Sig.
主动行为	半年以内	52	3.2225	10.312	.000
	半年至 1 年	61	3.5902		
	1 年至 3 年	114	3.8409		
	3 年至 5 年	57	4.0050		
	5 年以上	100	3.9571		
心理授权	半年以内	52	3.3199	9.201	.000
	半年至 1 年	61	3.4829		
	1 年至 3 年	114	3.8341		
	3 年至 5 年	57	3.8772		
	5 年以上	100	3.8073		

由表 5.11 可知，员工在目前单位任职的时长显著影响其主动行为和心理授权，因此现单位任职时长应作为控制变量参与回归分析。

5.4.6 平均月工资的影响分析

使用单因素方差分析来判断平均月工资对心理授权和主动行为的影响，结果如表 5.12 所示。

表 5.12 平均月工资对心理授权和主动行为影响的方差分析

变量	平均月工资	样本数	均值	均值差异检验	
				F 值	Sig.
主动行为	2000 元及以下	90	3.7984	1.235	.283
	2001-3000	136	3.7878		
	3001-4000	73	3.5558		
	4001-5000	44	3.8929		
	5001-6000	24	3.9583		
	6001-7000	11	3.9740		
	7001-8000	4	3.7500		
	8001 及以上	2	3.4286		
心理授权	2000 元及以下	90	3.5333	2.848	.007
	2001-3000	136	3.8596		
	3001-4000	73	3.5654		
	4001-5000	44	3.7376		
	5001-6000	24	3.7197		
	6001-7000	11	4.0496		
	7001-8000	4	3.6818		
	8001 及以上	2	3.8636		

由表 5.12 可知，平均月工资对心理授权有显著影响，因此，在假设检验的回归分析中，平均月工资应作为控制变量。

5.4.7 与目前上司共事时长的影响分析

使用单因素方差分析来判断与目前上司共事时长对心理授权和主动行为的影响，结果如表 5.13 所示。

表 5.13 与目前上司共事时长对心理授权和主动行为影响的方差分析

变量	与上司共事时长	样本数	平均值	均值差异检验	
				F 值	Sig.
心理授权	半年以内	58	3.3605	7.979	.000
	半年至 1 年	82	3.5521		
	1 年至 3 年	129	3.8428		
	3 年至 5 年	63	3.8312		
	5 年以上	52	3.8584		
主动行为	半年以内	58	3.2734	8.868	.000
	半年至 1 年	82	3.7143		
	1 年至 3 年	129	3.8195		
	3 年至 5 年	63	3.9932		
	5 年以上	52	4.0330		

由表 5.13 可知，与目前上司共事时长显著影响其心理授权和主动行为，总体来看，与上司共事时间愈长则心理授权愈高，主动行为愈多，因此，与目前上司共事时长应作为控制变量参与回归分析。

5.4.8 行业类别的影响分析

经过对数据的初步分析，餐饮行业的主动行为平均得分偏高，医疗行业的主动行为平均得分偏低，所以决定在这两个行业中建立两个虚拟变量加入控制变量中参与回归分析，以降低行业类别对因变量的影响。

5.5 假设检验

5.5.1 谦卑型领导对员工主动行为的影响

为了检验谦卑型领导与员工主动行为之间的关系，从而对本研究的直接效应

模型进行验证，本研究采用层次回归分析的方法，使用 SPSS23.0 进行线性回归分析：首先，把人口统计学变量作为自变量，员工主动行为作为因变量构建回归模型 M1；其次，利用人口统计学变量作为控制变量，谦卑型领导作为自变量，员工主动行为作为因变量一起构建回归模型 M2。在这个回归分析的过程中，本研究主要关注层次回归模型结果的两个方面：一是，因变量的方差变异是否因为加入了谦卑型领导变量而有所变化，而且这种变化是否显著；二是，作为自变量的谦卑型领导在回归方程中标准化回归系数（Beta 值）的符号、大小及其显著性。

表 5.14 谦卑型领导与员工主动行为间关系的检验

	因变量：主动行为	
	M1	M2
控制变量		
年龄	.020	.047
性别	.158**	.162**
学历	.203**	.173*
工作性质	.029	.036
现单位任职时长	.138	.163
与现上司共事时长	.095	.069
餐饮行业与非餐饮行业	.271**	.204**
医疗行业与非医疗行业	-.172**	-.137**
自变量		
谦卑型领导		.159**
R2	.208**	.229**
ΔR2	.208**	.021**
F	12.314**	12.324**
ΔF	12.314**	10.035**

从表 5.14 中可以看到在控制人口统计学变量影响以后，谦卑型领导显著影响员工的主动行为。具体而言：模型的 F 值都在 $P < 0.01$ 的水平下达到显著，这说明回归模型拟合程度较好；谦卑型领导 ($\beta = 0.159$ $P < 0.01$) 回归系数显著，这表明员工感知到的谦卑型领导和员工主动行为之间存在显著的正相关关系，据此

假设 H1（谦卑型领导与员工主动行为正相关）得到验证。

5.5.2 谦卑型领导对员工心理授权感的影响

为检验谦卑型领导与员工心理授权感之间的关系，本研究采用层次回归分析的方法，使用 SPSS23.0 进行线性回归分析。首先，把人口统计学变量作为自变量，员工心理授权感作为因变量构建回归模型 M1；其次，利用人口统计学变量作为控制变量，谦卑型领导作为自变量，员工心理授权感作为因变量一起构建回归模型 M2。在这个回归分析的过程中，本研究主要关注层次回归模型结果的两个方面：一是因变量的方差变异是否因为加入了谦卑型领导变量而有所变化，而且这种变化是否显著；二是作为自变量的谦卑型领导在回归方程中标准化回归系数（Beta 值）的符号、大小及其显著性。

表 5.15 谦卑型领导与员工心理授权感间关系的检验

	因变量：心理授权	
	M1	M2
控制变量		
年龄	-.052	.003
学历	-.174**	-.148**
工作性质	.023	.001
现单位任职时长	.102	.152
月平均工资	.039	.101
与现上司共事时长	.146	.051
自变量		
谦卑型领导		.435**
R2	.089**	.268**
ΔR2	.089**	.179**
F	6.119**	19.659**
ΔF	6.119**	92.035**

从表 5.15 可以看到：人口统计量对员工的心理授权感的影响并不显著，所有人口统计量对员工心理授权感的方差只能提供 8.9% 的解释，但是在将谦卑型领导变量引入回归模型后，不但可以解释的方差大幅提高（R2 从 0.089 提高到

0.268)，而且模型的 F 值也都在 $P<0.01$ 的水平下达到显著，这说明回归模型拟合程度较好，谦卑型领导显著影响员工心理授权。具体而言：谦卑型领导 ($\beta=0.435$ $P<0.01$) 回归系数显著，这表明员工感知到的谦卑型领导和员工心理授权感之间存在显著的正相关关系，据此可以判定假设 H2（谦卑型领导与员工的心理授权感正相关）得到验证。

5.5.3 心理授权中介作用的检验

按照 Baron 与 Kenny (1986) 对于中介效应的观点，若变量 X 满足三个条件，则可以认为变量 X 通过变量 M 的中介作用影响到变量 Y：首先是变量 X 的变化能解释变量 Y 的变化；其次是变量 M 的变化能解释变量 Y 的变化；最后是当控制变量 M 对变量 Y 的影响后，变量 X 对变量 Y 的影响为零或者显著降低，为零时称为完全中介，显著降低时称为部分中介。由于中介效应的检验包含了因果效应的检验，因此在验证 H4 的同时，也对 H3 进行了检验。依据 H4 的内容，将主动行为作为因变量，将谦卑型领导作为自变量，将性别、年龄、学历、工作性质、任职时长、与目前上司共事时长作为控制变量，将心理授权作为中介变量，使用 SPSS23.0 进行线性回归分析。

M1 为主动行为对控制变量的回归，M2 为考虑控制变量影响下主动行为对自变量的回归，M3 为考虑控制变量影响下主动行为对中介变量的回归，M4 为考虑控制变量和中介变量影响下主动行为对自变量的回归。谦卑型领导与主动行为关系中的中介作用检验结果如表 5.16 所示。

表 5.16 心理授权在谦卑型领导与主动行为之间中介作用检验

	因变量：主动行为			
	M1	M2	M3	M4
控制变量				
年龄	.020	.047	.028	.045
性别	.158**	.162**	.159**	.161**
最高学历	.203**	.173*	.195**	.175**
工作性质	.029	.036	.038	.040
现单位任职时长	.138	.163	.124	.146
与现上司共事时长	.095	.069	.076	.063
餐饮行业与非餐饮行业	.271**	.204**	.217**	.184*
医疗行业与非医疗行业	-.172**	-.137**	-.169**	-.145**
自变量				
谦卑型领导		.159**		.114*
中介变量				
心理授权			.155**	.111*
R2	.208**	.229**	.229**	.238**
ΔR2	.208**	.021**	.021**	.009*
F	12.314**	12.324**	12.327**	11.634**
ΔF	12.314**	10.035**	10.053**	4.393**

从表 5.16 可知，在加入了中介变量之后，自变量谦卑型领导的系数明显降低（从 0.159 下降到 0.114），而且模型的 F 值也都在 $P < 0.01$ 的水平下达到显著，证明心理授权在谦卑型领导与员工主动行为之间存在部分中介的关系。据此可以判定假设 H4（心理授权中介了谦卑型领导与员工主动行为之间的关系）得到验证，从而也证明 H3（心理授权与员工主动行为正相关）成立。

5.5.4 同事支持调节作用的检验

按照罗胜强、姜嫵（2014）对于调节效应检验的观点，将自变量与调节变量的交互项加入到因变量对自变量和调节变量的回归模型中，若其回归系数显著，则证明存在调节效应。

依据 H5 的内容，以主动行为作为因变量，将心理授权作为自变量，将性别、年龄、学历、工作性质、任职时长、与上司共事多久作为控制变量，将同事支持作为调节变量，使用 SPSS23.0 进行层级多元线性回归分析。

M1 为因变量主动行为对控制变量的回归；M2 为加入调节变量同事支持和自变量的回归；M3 是再加入了自变量和调节变量交互项的回归。运行结果如表 5.17 所示。

表 5.17 同事支持对心理授权与主动行为关系调节检验

	因变量：主动行为		
	M1	M2	M3
控制变量			
年龄	.020	.028	.023
性别	.158**	.159**	.150**
最高学历	.203**	.194**	.169*
工作性质	.029	.038	.033
现单位任职时长	.138	.125	.145
与现上司共事时长	.095	.076	.079
餐饮行业与非餐饮行业	.271**	.216**	.191*
医疗行业与非医疗行业	-.172**	-.169**	-.166**
自变量			
心理授权		.153**	.113*
调节变量			
同事支持		.007	.014
中介变量			
心理授权×同事支持			-.134**
R2	.208**	.229**	.245**
ΔR2	.208**	.021**	.016**
F	12.314**	11.067**	10.956**
ΔF	12.314**	5.022**	7.824**

从表 5.17 可知，心理授权与同事支持的交互项回归系数显著，同事支持负

向调节心理授权对主动行为的影响通过检验。其中加入心理授权和同事支持交互项的回归后， R^2 由交互前的 0.229 提高到 0.245，表明同事支持和心理授权的交互作用影响员工的主动行为。而心理授权对主动行为的影响由交互前的 0.153 变成 0.113，影响关系变弱。调节效果如图 5.1 所示

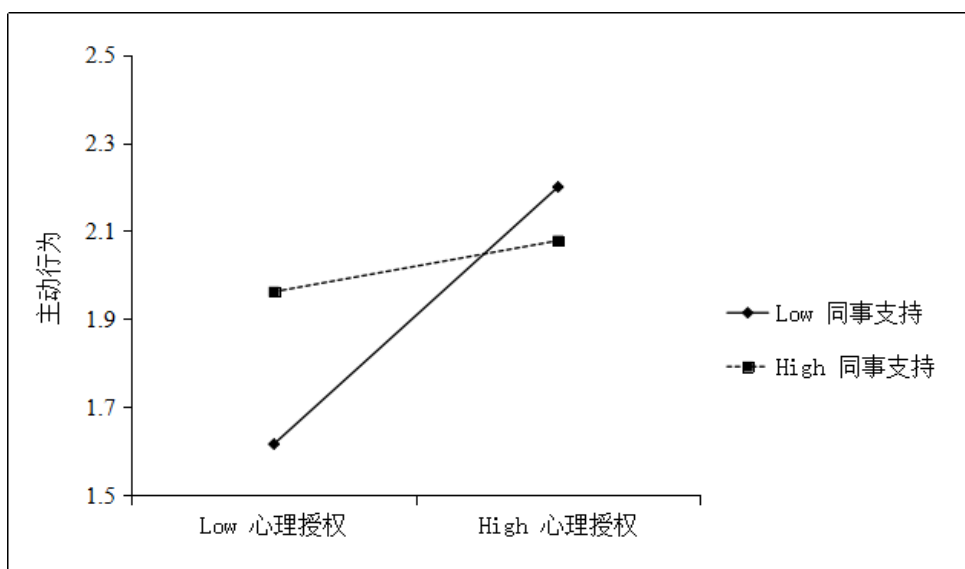


图 5.1 同事支持对心理授权和主动行为的调节作用图

5.5.5 尽责性调节作用的检验

同样按照罗胜强、姜嫻（2014）对于调节效应检验的观点，依据 H6 的内容，以主动行为作为因变量，将心理授权作为自变量，将性别、年龄、学历、工作性质、任职时长、与上司共事多久作为控制变量，将尽责性作为调节变量，使用 SPSS23.0 进行层级多元线性回归分析。

M1 为因变量主动行为对控制变量的回归；M2 为加入调节变量尽责性和自变量的回归；M3 是再加入了自变量和调节变量交互项的回归。运行结果如表 5.18 所示。

表 5.18 尽责性对心理授权与主动行为关系调节检验

	因变量：主动行为		
	M1	M2	M3
控制变量			
年龄	.020	.019	.016
性别	.158**	.158**	.157**
最高学历	.203**	.188**	.168*
工作性质	.029	.037	.032
现单位任职时长	.138	.120	.122
与现上司共事时长	.095	.076	.083
餐饮行业与非餐饮行业	.271**	.209**	.209**
医疗行业与非医疗行业	-.172**	-.168**	-.169**
自变量			
心理授权		.130*	.122*
调节变量			
尽责性		.053	.007
中介变量			
心理授权×尽责性			-.127*
R ²	.208**	.230**	.244**
ΔR ²	.208**	.022**	.014*
F	12.314**	11.172**	10.915**
ΔF	12.314**	5.438**	6.656*

从表 5.18 可知，心理授权与尽责性的交互项回归系数显著，尽责性负向调节心理授权对主动行为的影响通过检验。其中加入心理授权和尽责性交互项的回归后，R²由交互前的 0.230 提高到 0.244，表明尽责性和心理授权的交互作用促进员工的主动行为。而心理授权对主动行为的影响由交互前的 0.130 变成 0.122，影响关系变弱。调节效果如图 5.2 所示

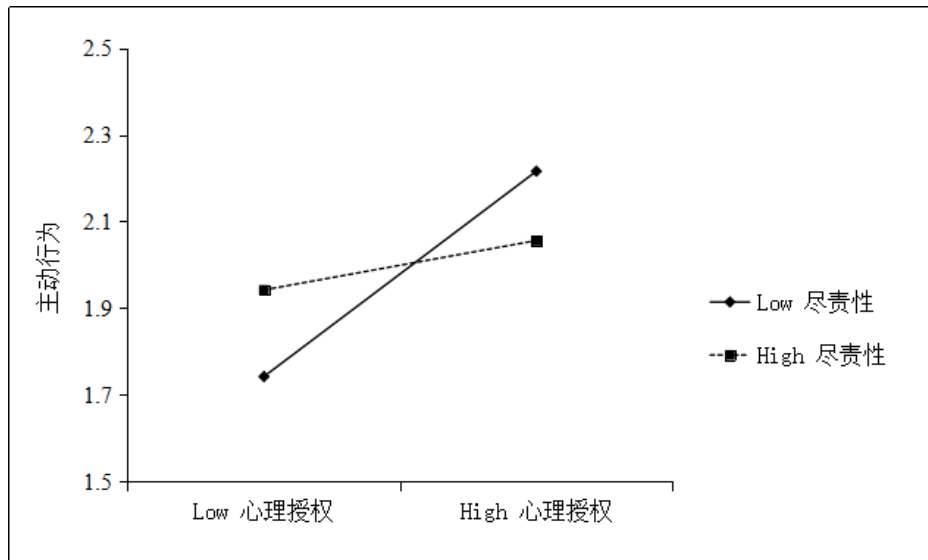


图 5.2 尽责性对心理授权和主动行为的调节作用图

5.5.6 假设检验结果汇总

本研究共包括 6 个假设，通过假设检验，得出的检验结论汇总如表 5.19 所示。

表 5.19 研究假设检验结果汇总表

序号	假设内容	检验结果
H1	谦卑型领导与员工主动行为正相关	通过
H2	谦卑型领导与员工的心理授权感正相关	通过
H3	心理授权感与主动行为正相关	通过
H4	心理授权感中介了谦卑型领导与主动行为之间的关系	通过
H5	同事支持在心理授权与主动行为的关系中起调节作用	通过
H6	尽责性在心理授权与主动行为的关系中起调节作用	通过

第六章 研究结论与展望

6.1 研究结论

6.1.1 谦卑型领导对主动行为的影响

通过对 384 份员工与主管配对样本的问卷调查,本研究探讨谦卑型领导和员工主动行为的关系。研究表明,在控制被试的岗位类型、层级、年龄和性别等人口统计学变量的影响后,谦卑型领导对员工主动行为的回归方程仍达显著水平,即是说谦卑型领导正向影响员工主动行为。领导越谦卑,员工在工作中越会表现出主动行为。依据社会学习理论,谦卑型领导作为一种支持型的领导风格,主动寻求别人对自己的反馈、乐于改进自己工作、对别人的长处表示赞赏、能给别人及时支持和帮助,对别人的想法保持开放的态度等主动行为特点会被其下属所主动学习、效仿和使用。其下属通过每天的工作和接触感知到领导的这种行为,并持续进行学习和效仿从而表现出相应的主动行为。依据自我决定理论,谦卑型领导传递的友好、尊重、认可、互动等信号可以让员工感到心理的满足并产生强烈的内在动机,从而表现出更加积极的主动行为。同时,谦卑型领导勇于承认自身不足和过失,对待错误持包容态度,也有助于缓解员工对失败的恐惧,从而可以大胆的甚至创新的开展工作。此外,谦卑型领导因为给予员工更多的工作自治,员工更可以较为自由地投入到自己真正感兴趣而且做起来得心应手的工作中去从而产生更多的主动行为。

6.1.2 谦卑型领导对心理授权的影响

研究表明,在控制被试的岗位类型、层级、年龄和性别等人口统计学变量的影响后,谦卑型领导对员工心理授权的回归方程仍达显著水平,即是说谦卑型领导正向影响员工心理授权。具体来说,谦卑型领导的授权行为提升员工的任务控制感,员工因此可以决定何时开始行动以及调整行动方案从而感知到更多的自主性。谦卑型领导对员工的肯定、赞赏和向员工学习等一系列行为作为一种内在激励会以权力和资源下放的方式给予员工更多的自我效能。谦卑型领导与员工之间友好且互相尊重互相学习的人际关系可以提高员工的自信从而促进心理授权。谦卑型领导鼓励下属去尝试,包容下属的错误,乐于赞赏下属。在这种宽松氛围中员工更倾向于投入到自己真正感兴趣而且做起来得心应手的工作中去,把有限的精力和有专长的人力资源投入到更可能产生成果的领域中去。因此他们的

工作与自身价值观可以得到更好地匹配从而会感知到更多的工作意义。此外，谦卑型领导愿意放低身架，虚心向下属学习，鼓励下属参与管理，会使员工感觉到自身能够在工作中深度影响组织的发展，由此感知到更多的影响力。

6.1.3 心理授权与主动行为的关系

研究表明，在控制被试的岗位类型、层级、年龄和性别等人口统计学变量的影响后，心理授权对员工主动行为的回归方程仍达显著水平，即是说心理授权正向影响员工主动行为。具体来说，心理授权中的高自我效能，以及对于自身价值观与工作目标相匹配的认可可以使个体的胜任需要得到满足。自我决定的高感知会使个体的自主需求得到满足。而对于自身工作价值、重要性、能力、自主方面的综合认可会让个体获得高的心理安全和归属感，从而满足关系需求。而环境对员工自主、胜任以及关系需要的满足能够促使员工将内在动机转化为具体的实际行动。员工并非总是消极地接受外部环境以及制度性的约束，自我成长的需要会激励他们自身在组织中积极寻找机会，表现主动，采取可以影响环境变化的行为。在自主需求满足方面，当员工感受到自己能控制并管理自身行为时，其参加活动的动机就会增强。在胜任需求满足方面，当员工感受到自己能够驾驭某项工作或任务时，其内在动机就会增强，主动行为也因此就会发生。在关系需要满足方面，员工的心理安全和归属感能够影响员工的内在动机，较高的心理安全和较高的归属感会促进员工内在动机的激发。

6.1.4 心理授权在谦卑型领导和主动行为关系中的中介作用

依据 ABC 理论，个体的行为反应并非是外部事件刺激所产生的直接结果，而是行为主体在事件的刺激之后形成心理感受，进而使个体自身表现出特定的某种行为。研究表明，在控制被试的岗位类型、层级、年龄和性别等人口统计学变量的影响后，心理授权在谦卑型领导与主动行为两者关系中的中介作用依然显著。具体来说，心理授权在谦卑型领导与员工主动行为的中介作用主要体现在：一方面谦卑型领导能够促进员工心理授权，谦卑型领导可以让员工感知到自信、自主以及工作的意义和价值；另一方面员工自身更高的心理授权水平可表现为更强的自我效能感、对组织一些决策更强的影响力、更大的决策参与感、对工作意义更清晰的认知和更强的认同感、以及工作上的更强的自主性。这一系列表现会有利于激发员工的内在动机实现员工更高水平的工作卷入，对组织更强的归属感以及更多的主动行为。

6.1.5 同事支持在心理授权和主动行为关系中的调节作用

本研究表明，同事支持负向调节心理授权对主动行为的影响。具体来说，在同事愿意给予支持及帮助的情况下，员工不仅能比较高效地从同事那里获得与任务关联的知识或技能，同时也会自然地把同事当成探讨新问题、新想法的伙伴，从而促进工作问题的解决。此外，当个体感知同事支持较高时，其对自身工作意义、工作影响的感知亦会随之提升，工作的自信和自主性会随之加强从而促进更多的主动行为。再次，依据期望理论，当同事愿意、乐意帮忙，且在精神层面给予大力支持时，员工会提升积极预判的概率，倾向于采取主动行为。反之，如果同事支持低，甚至反对以及阻挠，则会降低员工的积极预判，员工会感觉再怎么努力也无济于事，从而倾向于不采取行动。因此同事支持和心理授权一样正向促进主动行为，但在两者的交互中同事支持会对心理授权产生部分替代作用，从而使心理授权对主动行为的影响随着同事支持的增加而减弱。

6.1.6 尽责性在心理授权和主动行为关系中的调节作用

研究结果表明，尽责性负向调节心理授权对主动行为的影响。具体来说高尽责性员工较少受外部环境影响，做事有恒心并有计划性，他们不仅具有努力工作的动机或积极性，而且以积极的方式应对工作中遇到的困难与挫折，表现出较多的坚持和毫不气馁，即使未感受到领导的授权，依然会自己努力完成角色内绩效。而低尽责性的员工则受外部条件的影响，在困难和挫折面前更容易表现出放弃行为。另一方面责任感强的员工因为具有较强的责任意识，因此更能努力地开展工作，在具体的工作中也能主动考虑组织现有条件以及自身的特点，主动搜集信息制定行动计划，在工作中投入更多精力积极主动去改进工作并坚持不懈的努力从而表现出较高的主动行为。而责任感缺乏的员工则更多的考虑眼前利益，得过且过较少表现出主动行为。因此尽责性和心理授权一样正向促进主动行为，但在两者的交互中尽责性会对心理授权产生部分替代作用，从而使心理授权对主动行为的影响会随着员工尽责性的增加而减弱。

6.2 理论贡献与管理启示

6.2.1 理论贡献

本研究以谦卑型领导为自变量、心理授权为中介变量、主动行为为因变量、同事支持和尽责性为调节变量，在理论推导的基础上，使用经典量表并采用配对

方法进行问卷调查，多数假设得到了支持，总体来看，得到的结论可以总结为四个方面的理论贡献：一是发现谦卑型领导对主动行为的正向影响；二是发现心理授权在谦卑型领导与主动言行为关系中的中介效应；三是发现同事支持对心理授权和主动行为关系的调节作用；四是发现尽责性对心理授权和主动行为关系的调节作用。

首先，丰富了主动行为的前因变量。以往对主动行为前因变量的研究主要集中在个体层面，主要包括个人特质、态度、情感。组织层面的研究相对较少，主要有环境、工作自治、领导风格等几个因素。其中在领导风格对主动行为的影响中，目前的研究发现变革型、自我牺牲型、诚信领导等领导风格与员工的主动行为相相关。同样也有学者研究发现领导风格与员工的主动行为并不相关。认为领导的主要作用只是提升员工工作的自由性，对于员工的主动行为并无影响。谦卑型领导影响效果的发现，一方面进一步证实了领导风格对主动行为的影响，另一方面补充完善了组织层面的主动行为前因变量。

其次，发现心理授权在谦卑型领导与主动行为关系中的中介效应。以往的研究已有学者将心理授权的自我效能维度作为主动行为的前因变量进行研究，但整体将心理授权作为前因变量的研究还比较少。另一方面，心理授权的前因变量是多样的。尽管众多研究表明领导行为是影响下属的心理授权的最重要因素，变革型领导、魅力型领导、领导支持、领导-成员交换能显著提高下属的心理授权水平。但在谦卑型领导对心理授权的影响研究方面却极其单薄。因此，发现心理授权在谦卑型领导与主动行为关系中的中介效应，进一步理清谦卑型领导、心理授权及主动行为之间的逻辑关系，拓展了之前学者对领导风格和主动行为关系的研究。

再次，发现了同事支持对心理授权和主动行为关系的调节作用。当前关于同事支持的研究比较缺乏，特别是基于中国情境的研究仅在护理、医学等行业中有所涉及。学者们主要是针对个体心理健康水平的提高以及职业压力和职业倦怠的缓解，引入同事支持作为一种干预机制加以研究。而在管理学领域当前关于同事支持的实证研究仍然十分薄弱。本研究的发现，补充了同事支持、心理授权和主动行为之间作用关系。具体来说，从社会交换理论的不同主体相互作用的角度，本研究同时研究同事支持和心理授权对主动行为的关系以及考察它们的替代作用，研究视角是多角度的，理论也更立体丰富。此外，通过对调节作用的研究其实就是为了探讨在组织生活当中的一些边界的条件。就是当主效应产生作用，比如说在心理授权对主动行为产生作用的边界条件基础上，组织要补足什么，才能促进个体的主动行为。这些理论的探讨可以在管理政策方面和同事支持、组织领

导多角度去看待问题，从而使组织的管理可以更加丰富，更加有效。

最后，发现了尽责性对心理授权和主动行为关系的调节作用。当前对尽责性结果变量的研究中，高度集中于工作绩效领域。主动行为作为一个相对较新的概念其与尽责性的作用机制研究基本上还是空白。本研究发现的尽责性对心理授权和主动行为关系的调节作用，是对主动行为前因变量的完善和补充。

6.2.2 管理启示

第一，可以通过改善管理风格促进员工的主动行为。本研究的结论表明谦卑型的领导正向影响员工的主动行为。以往对于主动行为的研究更多的从个体层面展开，本研究关注跨层级研究，其研究发现能够为组织的员工行为管理提供新的视角。在诸多管理风格中，之所以谦卑型的领导会影响员工的主动行为，一方面可以从当前职场的主力军去解释，当前 8090 后新生代员工已逐渐成为职场主力，这些人成长于中国改革开放年代，成长的环境使他们较之前代的职员更具独立性，以及更强的自尊心，所以他们希望能得到平等的交往以及在交往中能得到别人肯定、认可，这些心理需要获得的多寡将极大的影响他们对待工作的态度及行为。另一方面，智能时代来临，高速且全方位的网络连接使得信息鸿沟被迅速填平，以往领导与员工之间信息不对等的状况已根本性转变。具体而言，组织中领导掌握的有关工作的信息量未必比员工的多，甚至在更宽广的领域，领导诸多方面都不一定比员工知道的更多。因此领导的谦虚，以及主动向员工学习不仅是一种姿态更是当前现实的需要。领导的谦卑行为能使员工感受到真诚和平等对待从而收获更加正面、积极的主动行为。诚然，不同的领导会有其相对固定的领导风格，无法苛求组织中的所有领导都具备典型谦卑型的管理风格。但本研究发现当领导具有较多的谦卑型领导行为时，将有助于提升员工在工作中的主动行为。因此组织中的各级领导应该保持开放性，平等友好地对待每一位员工，积极主动听取员工的建议，经常性的鼓励员工，以及经常性地反省反思自身工作思路或行为。而这些领导行为完全可以通过后天习得。

第二，重视员工的心理授权。本研究结果表明心理授权正向影响员工的主动行为。感知到被授权的员工会更积极、更主动，更有创造性地开展工作的，因为他们相信自己在工作开展过程当中的自主性和影响力，因而会比其他员工感到较少的条件制约。因此，组织的领导者应当着力提升员工的心理授权感，从而促进员工的主动行为。具体到工作中，比如营造良好的参与气氛以及较宽松的上司控制幅度等结构特性以促进员工的心理授权感。也可以通过各种竞赛、培训等相关活动增加员工对于工作意义和重要性的认知，增强他们的工作信心，鼓励员工发挥

自身主观能动性，自主地安排和开展工作等，这些都可以提高员工的心理授权感。

第三，努力营造团结、友爱、相互支持的组织人际氛围。本研究发现，同事支持在心理授权与员工主动行为的关系中起调节作用。根据本研究的发现，在具体的管理实践中组织的管理者应当多关注组织中的人际关系，主动去了解和掌握员工之间的关系变化状况，尽量营造友好、团结、有凝聚力的组织人际氛围，减少组织中的人际冲突，做到员工之间尽可能的相互支持，从而在良好的人际氛围中促进员工的主动行为，完成组织目标绩效。另一方面，在心理授权与同事支持的交互中，心理授权对员工主动行为的影响会随着同事支持感的提升而减弱，因此组织可以通过努力提升员工的同事支持感从而减少员工对领导授权的依赖。毕竟在现代扁平组织结构中员工与同事的接触往往比上级领导要多得多，同事的支持可以在减少领导的压力同时保证组织工作的有效开展。

第四，重视员工招聘及培训环节的管理。本研究发现，尽责性和心理授权的交互作用促进员工的主动行为。高尽责性的员工自信、有责任感、追求卓越且做事有计划有恒心。而低尽责性的员工则低自我效能感、不牢靠、缺乏目标追求、做事随意而且容易出错。尽责性是人格特质中最没有争议一个因子，对于个人绩效具有较强的预测力。因此，组织的管理者在招聘环节应当注意对应聘者人格特质的甄别，把是否具有较高尽责性作为录用与否的重要指标。同时，对于组织的人员现状要加大培训力度，努力培养他们的事业心，提升他们的工作能力，增强他们的责任心和自律水平。通过持续并有一定强度的组织培训，以促进员工责任心的不断提升，从而促进其自身的主动行为。另一方面，在心理授权与尽责性的交互中，心理授权对员工主动行为的影响会随着尽责性的提升而减弱，因此组织通过挑选高尽责性的员工以及在工作中不断加强对员工尽责性的培养，可以有效减少员工对领导授权的依赖从而使组织的管理工作更加简洁高效。

第五，注意管理方式的灵活选择。本研究发现尽责性、同事支持两个变量都分别负向调节心理授权对主动行为的影响。即是说员工的尽责性越高，心理授权对主动行为的影响就越弱。同事的支持越高，心理授权对主动行为的影响就越弱。反之员工的尽责性越低，心理授权对主动行为的影响就越强。同事的支持越低，心理授权对主动行为的影响就越强。在具体的组织管理实践中，组织的设计往往不是全新的。即使是全新的组织也并不能保证在社会上都招聘到理想的人员。因此组织的具体管理应该考虑现有人员、现有组织的特点努力做到科学互补以促进员工的主动行为。在管理当中来说，就像孔子因材施教，组织要了解员工的局限性，如果是低尽责性的员工，就可以给他更多的授权，鼓励他激励他，给意义感，给他能力感，让他觉得自己的工作做得比较好。而那些尽责性已经比较高的人，

就可以凭他的本能，工作的本分，和自己的特质特点、性格，他就可以达到很多工作的完成，就可以不需要给他太多的意义感、自主性，因为他自己可以激发自己。依据特质激活理论，低尽责性的人当情境是有心理授权的，他就会表现得更好，也就说他的特质被激活。在组织管理中也会发现这样的例子，低尽责性的人看上去平时对工作漠不关心的，或者是自己很难约束自己，但如果领导对他有关关注的话，他会觉得自己是有价值的成员，他会更加努力。因此把责任心给引入是因为要在管理当中分人分类采取不同的管理措施。对于高尽责性的员工组织可以在关心人与关心事之间更多的选择关心任务，放手让其开展工作。对于低尽责性的员工可以在关心人和关心事之间更多的选择关心人，加强领导促进其心理授权以促进主动行为。同事支持在组织中往往作为一种组织氛围呈现，在同事支持感高的氛围中组织可以采取工作任务型的领导方式（低 LPC 型），反之采取人际关系型领导方式（高 LPC 型），通过强化心理授权促进主动行为。在某些单兵作战的岗位，由于天然缺少同事的支持因此更需要加强领导增强心理授权。

6.3 研究不足与未来展望

本研究对谦卑型领导影响员工主动行为的作用机制进行了初步探讨，使用经典量表，以保证问卷的信度和效度，采用配对数据以避免可能会带来数据的同源偏差。但受诸多条件限制，仍然存在诸多不足，主要体现在以下几个方面，希望在后续的研究中加以改进。

依据权变理论，领导方式是领导者特征、追随者特征和环境的函数。管理中并不存在一种“普适”的领导方式，领导者的工作方式受到领导者所处客观环境的强烈影响。即使是在同一组织当中，也并不存在一种可长期适用的领导风格，同时也不存在一种能适用于所有管理情境的领导风格（王辉，2008）。因此谦卑型领导对于员工主动行为的影响是否都适用于不同组织的所有发展阶段，或者只是适用于某些组织的某些特定阶段，还需要未来研究者的不断探索。

本研究关于谦卑型领导对心理授权和主动行为的影响机制研究仅是初步探索，尚有诸多问题需要进一步探讨。因此，往后的研究可以通过探索性的案例分析以及更全面的理论探讨，识别出其它的中介变量、调节变量，从而建立更完善和更强解释力的理论模型，然后更好地指导管理实践。另外，作为领导风格研究的新兴领域，当前对谦卑型领导的作用和效果的研究仍然未得到充分的理论论证，因此其结果变量方面未来的研究可以引入更多的变量诸如创造力、建言行为等进行理论研究，进一步丰富和拓展谦卑型领导的理论。

第三，本研究发现不同的人群当中，心理授权对主动行为正向影响。而具体到中国情境，授权作用的影响因素可以更加细致的研究。不同于中西方的文化差异，中国情境当中可以更多考虑人群差异，本研究发现主动行为方面，授权对不同人群产生的影响是不一样的。未来研究可以引入特质激活理论，更多地考虑个人特点，领导特点，团队特点，组织的特点，在进行多重社会交换基础上进行理论探讨，使理论的研究更加契合组织管理的现实复杂性，从而更有效的指导管理实践。让组织调动起来，使团队整体得到大提升。

第四，本研究的对象是组织中的员工，既包括一线员工也包括基层管理者和中层管理者，此外从入职时间划分既包含新职员也包括老职员。而基于角色理论，组织中的不同身份的员工在组织中扮演的角色都有自身独特的要求从而体现出主动行为的差异性。比如新员工的主动行为主要包括角色定位、关系构建、自我提升三大类（李超平，2015）。本研究发现中层管理者与其它层级的员工相比，对主动行为的影响更为显著。因此，后续的研究可以开发中层管理者的主动行为量表，从更精准的维度探讨谦卑型领导对中层管理者主动行为的影响，从而为组织的管理实践提供更有实操性的理论依据。

第五，最后是地域方面。本研究的调查问卷集中于中国的广西壮族自治区，因此研究的结论是否能在其他地区使用尚需验证。以后的研究可以在有明显特色的不同地域分别进行抽样，以观察结果是否显著并分析特定区域情景与主动行为关系的影响。

参考文献

- 宝贡敏、刘泉. (2011). 感知组织支持的多维度构思模型研究, *科研管理*, 32(2): 160-168.
- 陈国权、陈子栋. (2017). 个体主动性人格对学习能力的实证研究. *技术经济*, 36(04): 38-45.
- 陈世民、孙配贞、段鑫星. (2017). 中国文化背景下魅力型领导对关系绩效: 尽责性与工作投入的链式中介作用, *中国临床心理学杂志*, 25(4): 747-767.
- 陈志霞、廖建桥. (2006). 组织支持感及其前因变量和结果变量研究进展. *人类工效学*, (01): 62-65.
- 崔子龙、李玉银、张开心. (2015). 诚信领导对下属主动行为影响机理研究, *华东经济管理*, 29(8): 137-143.
- 戴春林、李茂平、张松. (2011). 同事支持研究的回顾与思考, *企业研究*, (8): 145-146.
- 董悦超. (2011). *辱虐管理对员工绩效的影响: 神经质与尽责性的调节作用* 硕士学位论文, 吉林大学.
- 冯镜铭、刘善仕、吴坤津, 王红椿. (2014). 谦卑型领导研究探析. *外国经济与管理*, 36(03): 38-47.
- 高群、吴真玮. (2016). 变革型领导对员工主动行为的作用机制研究, *领导科学*, (26): 31-33.
- 韩奉璋、雷星晖、单志汶. (2016). 谦卑型领导对组织创新模式的影响研究, *华东经济管理*, 30(12): 114-121.
- 韩树强. 人格特质与组织公平对员工创新行为的交互影响研究. *湖南大学*, 2013.
- 侯玉波、顾水云. (2017). 知识型员工的完美主义与拖延: 尽责性人格的调节作用, *北京大学学报(自然科学版)*, 53(3): 573-578.
- 胡金生、黄希庭. (2009). 自谦: 中国人一种重要行事风格初探, *心理学报*, (41): 842-852.

- 贾佳、陈维政. (2011). 心理授权对员工角色压力的影响作用分析. *西南石油大学学报(社会科学版)*, 13(02): 69-74.
- 雷星晖、单志汶、苏涛永、杨元飞. (2015). 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究, *管理科学*, 28(2): 115-125.
- 雷星晖、杨元飞、苏涛永. (2017). 谦卑领导行为、组织认同与员工创造力的关系研究, *工业工程与管理*, 22(01): 154-161.
- 李超平、李晓轩、时勘、陈雪峰. (2006). 授权的测量及其与员工工作态度的关系. *心理学报*, (01): 99-106.
- 李超平、田宝、时勘. (2006). 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用, *心理学报*, 38(2): 297-307.
- 李成江、杨东涛. (2011). 员工授权知觉与主动行为关系研究——独立型伦理氛围的中介作用, *软科学*, 25(4): 91-95.
- 李敏、陈胜军. (2012). 周边绩效理论综述. *人力资源管理*, (02): 32-35.
- 李胜兰、王碧英、高日光. (2016). 中国组织情境下谦卑型领导的概念及结构维度——基于追随者中心视角的质化研究探索. *当代财经*, (11): 79-88.
- 李志成. 辱虐管理对下属情绪耗竭影响的追踪研究: 情绪劳动和同事支持的作用. *江西财经大学*, 2014.
- 廖冰、赵方苏、闫威. (2017). 谦卑型领导行为、组织公民行为与团队效能关系. *科技进步与对策*, (06): 1-7.
- 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.
- 刘金波. 不同组织文化中知识员工组织支持感对工作绩效影响研究. *吉林大学*, 200.
- 刘文彬、井润田、李贵卿、唐杰. (2014). 员工“大五”人格特质、组织伦理气氛与反生产行为: 一项跨层次检验, *组织行为与人力资源管*, 26(11), 141-151.

- 刘泉. (2011). 组织支持、组织激励、员工行为与研发团队创新绩效的作用机理研究. *浙江大学*, 11-20.
- 刘小禹、刘军、许浚、吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角*, *心理学报*, 47(6): 826-836.
- 刘泱、朱伟、赵曙明. (2016). 包容型领导风格对雇佣关系氛围和员工主动行为的影响研究. *管理学报*, 13(10): 1482-1489.
- 刘泱. 包容型领导与员工主动行为关系研究. *南京大学*, 2016.
- 刘耀中. (2008). 心理授权的结构维度及其与员工创新行为的关系研究, *西北师大学报(社会科学版)*, 45(6): 90-94.
- 刘玉新、张建卫、黄国华. (2011). 组织公正对反生产行为的影响机制——自我决定理论视角, *科学学与科学技术管理*, 32(8): 162-172.
- 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.
- 刘云、石金涛. (2010). 组织创新气氛对员工创新行为的影响过程研究——基于心理授权的中介效应分析, *企业管理*, (03): 133-144.
- 罗瑾琨、花常花、钟竞. (2015). 谦卑型领导对员工工作绩效和工作满意度的影响研究, *软科学*, 29(10): 78-82.
- 罗瑾琨、花常花、钟竞. (2016). 谦卑型领导对知识员工创造力的影响及作用机制研究: 一个被中介的调节模型——基于社会认知的视角, *研究与发展管理*, 28(4): 106-116.
- 罗先智. (2012). 薪酬公平感对员工态度和行为的影响研究综述. *宿州学院学报*, 27(06): 25-30.
- 吕伟萍. (2011). 大五人格与科研人员工作绩效的相关性研究, *观点交流*, (08): 103-106.

- 马玉. (2016). 大五人格特质对员工敬业度的影响研究——领导成员交换关系的中介作用. *中外企业家*, (25): 152-154.
- 毛江华、廖建桥、刘文兴. (2016). 中西方谦逊的研究回顾和比较分析. *管理评论*, 28(03): 154-163.
- 毛凯贤、李超平. (2015). 新员工主动行为及其在组织社会化中的作用*, *心理科学进展*, 23(12): 2167-2176.
- 梅会英. (2011). *共享领导风格对员工创新行为的影响机制研究——以心理授权为中介*, 博士学位论文, 西南财经大学.
- 孟凡蓉、张玲. (2011). 绩效评价目标设置与公共服务动机: 心理需求满意感的中介效应. *管理学报*, 14(06): 823-831.
- 倪清、杜鹏程. (2017). 基于链式中介效应的谦卑型领导与经理人反馈寻求行为关系研究, *情报杂志*, 30(09): 202-207.
- 渠彩霞、王忠. (2012). 企业员工人格特质、一般自我效能感与适应性绩效的关系研究, *软科学*, 26(4): 101-105.
- 曲庆、何志婵、梅哲群. (2013). 谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究, *企业管理*, (07): 101-109.
- 芮雪琴、蒋媛卉. (2015). 企业科技型人才大五人格特质与知识共享绩效的关系研究. *科技管理研究*, 35(05): 157-163.
- 石冠峰、杨高峰. (2015). 真实型领导对员工创新行为的影响: 领导——成员交换和心理授权的中介作用, *领导科学*, (26): 30-32.
- 宋典、袁勇志、张伟炜. (2011). 创业导向对员工创新行为影响的跨层次实证研究——以创新氛围和心理授权为中介变量. *科学学研究*, 29(08): 1266-1273.
- 宋典、袁勇志、张伟炜. (2011). 战略人力资源管理、创新氛围与员工创新行为的跨层次研究. *科学学与科学技术管理*, 32(01): 172-179.

- 唐汉瑛、龙立荣、周如意. (2015). 谦卑领导行为与下属工作投入——有中介的调节模型, *管理科学*, 28(3): 77-89.
- 王碧英、杜欠欠. (2016). 谦卑型领导的研究述评与未来展望. *中国人力资源开发*, (13): 28-36.
- 王登峰、崔红. (2003). 中国人人格量表(QZPS)的编制过程与初步结果, *心理学报*, 35(1): 127-136.
- 王端旭、郑显伟. (2014). 伦理型领导对员工被同事攻击的影响: 工作意义和关系冲突的中介作用. *华东经济管理*, 28(10): 1-4+178.
- 王端旭、郑显伟. (2014). 伦理型领导对员工任务绩效的影响. *人类工效学*, 20(05): 1-6.
- 王端旭、郑显伟. (2014). 员工道德认同与任务绩效: 基于人际交换关系视角. *商业经济与管理*, (11): 57-65.
- 王富祥. (2017). 谦卑型领导对员工创新行为的影响: 创新自我效能的中介效应, *领导科学*, (11): 28-30.
- 王红椿、练玉. (2018). 谦卑型领导与员工主动变革行为: 心理资本的中介作用和独立性自我建构的调节作用. *惠州学院学报*, 38(01): 59-64.
- 王孟成、李艳民、戴晓阳. (2011). 严谨性的结构及其应用研究述评, *心理科学进展*, 19(3): 440-448.
- 王艳子、白玲、罗瑾琏. (2016). 谦卑型领导对研发人员创造力的影响机理研究, *外国经济与管理*, 38(10): 76-101.
- 王艳子、罗瑾琏. (2017). 员工创新行为的激发机理研究: 谦卑型领导的视角, *中央财经大学学报*, (06): 110-118.
- 王震、宋萌、王崇锋. (2015). 道德型领导对下属反馈规避行为的影响及其作用机制, *管理学报*, 12(1): 96-102.
- 魏顺. (2015). 真实型领导行为对员工工作倦怠的影响研究——同事支持的调节作用, *硕士*

论文, 南京师范大学.

吴敏、刘主军、吴继红. (2009). 变革型领导、心理授权与绩效的关系研究, *软科学*, 23(10): 111-117.

吴颖宣、施建军、丁雪. (2016). 中层管理者研究现状及未来展望, *学海*, (03): 167-173.

徐淑英. (2011). 研究三: 谦卑领导的讨论和案例, *管理@人*, (5): 42-45.

许勤、席猛、赵曙明. (2015). 基于工作投入与核心自我评价视角的辱虐管理与员工主动行为研究, *管理学报*, 12(3): 347-354.

严立宁、王鹤棋、李昱颖. (2018). 辅导员谦卑型工作作风对学生满意度的影响研究——基于学生公平感知的中介作用. *思想教育研究*, (05): 135-138.

颜爱民. (2016). 高绩效工作系统对员工行为的影响——以心理授权为中介, *中南大学学报(社会科学版)*, 22(3): 108-113.

杨静、施建军、张文红. (2011). 价值观趋同有益吗? ——大五人格对周边绩效的影响研究, *现代管理科学*, (6): 3-44.

杨仕元、卿涛、岳龙华. (2018). 从支持感到员工创造力——二元工作激情的联合调节作用. *科技进步与对策*, 35(04): 108-117.

杨英、李伟. (2013). 心理授权对个体创新行为的影响——同事支持的调节作用, *企业管理*, (3): 83-89.

杨英、李伟. (2013). 心理授权对个体创新行为的影响——同事支持的调节作用, *中国流通经济*, (3): 89-93.

姚钧. (2016). 企业管理中谦卑型领导研究探析, *企业论坛*, (15): 96-96.

姚若松、陈怀锦、苗群鹰. (2013). 企业员工大五人格特质与关系绩效的相关研究, *心理学探新*, 33(4): 374-379.

姚艳虹、韩树强. (2013). 组织公平与人格特质对员工创新行为的交互影响研究, *管理学报*,

10(5): 700-707.

叶晶. (2014). *谦卑领导行为与下属建言行为的关系研究*, 华中师范大学.

游浚、靳强强、李忆. (2014). 不安全感对组织承诺的影响——心理授权的中介作用. *软科学*, 28(09): 95-98.

袁庆宏、王双龙. (2010). 心理授权与主动性人格对个体创新行为的影响研究, *当代财经*, (11): 69-76.

张桂平、廖建桥. (2011). 国外员工主动行为研究新进展探析, *外国经济与管理*, 33(3): 58-64.

张华、孙春玲、安珣、宋红. (2014). 授权氛围_心理授权与知识员工主动性的关系研究, *预测*, 33(3): 69-74.

张剑、张建兵、李跃、Edward L. Deci. (2010). 促进工作动机的有效路径: 自我决定理论的观点. *心理科学进展*, 18(05): 752-759.

张剑、张微、Edward L. Deci. (2012). 心理需要的满足与工作满意度: 哪一个能够更好地预测工作绩效?. *管理评论*, 24(06): 98-104+132.

张剑、张微、宋亚辉. (2011). 自我决定理论的发展及研究进展评述. *北京科技大学学报(社会科学版)*, 27(04): 131-137.

张敬宇. (2014). *员工主动行为的影响机制研究*, 博士论文, 华中科技大学.

张军伟、龙立荣. (2016). 领导宽恕与员工工作绩效的曲线关系: 员工尽责性与程序公平的调节作用, *管理评论*, 28(4): 134-144.

张美燕. 护理人员心理授权与职业倦怠及离职意愿关系的研究. 泰山医学院, 2012.

张亚军、张金隆、张军伟、崔利刚. (2017). 谦卑型领导与员工抑制性建言的关系研究. *管理评论*, 29(05): 110-119.

张银、李燕萍. (2011). 领导风格、心理授权与员工创造力: 基于中国电力行业的实证研究, *科技进步与对策*, 28(21): 140-146.

- 赵磊、沈伊默、魏春梅、张庆林. (2011). 心理契约破坏对组织公民行为的影响：同事支持感的调节作用, *心理学探新*, 31(6): 549-553.
- 朱一文、王安民. (2013). 组织结构、支持性组织氛围对员工建言行为的影响, *组织管理*, (15): 25-30.
- 朱瑜、黄丽君、曾程程. (2014). 分布式领导是员工主动行为的驱动因素吗? ——一个基于多重中介效应模型的检验, *外国经济与管理*, 36(9): 38-51.
- Allworth, E. & Hesketh, B. (1997). Adaptive Performance: Updating The Criterion To Cope With Change. Paper Presented At The 2nd Australian Industrial And Organizational Psychology Conference, Melbourne.
- Amabile T M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Aspinwall L G & Macnamara A. (2005). Taking Positive Changes Seriously, *Cancer*, 104(S11): 2549-2556.
- Avolio B J & Gardner W L & Walumbwa F O & Luthans F & May D R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio B J & Walumbwa F O & Weber T J. (2009), Leadership: current theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, 60(6), 421-449.
- Bateman T S & Organ D W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship", *Academy of Management Journal*, (26), 587-595.
- Bindl U K & Parker S K. (2010) Feeling Good And Performing Well? Psychological Engagement And Positive Behaviors At Work, *Handbook Of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, (32), 385.
- Collins J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. *New York: Harper Business*.

- Comte-Sponville A. (2001). *A Small Treatise on the Great Virtues*, New York: Henry Holt & Company.
- Conger J A, Kanungo R N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice . *Academy of Management Review*, 7(13) , 471 - 482.
- Davis D E& Worthington E L& Hook J N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *Positive Psychology*, 5(4), 243-252.
- Exline J J& Campbell W K& Baumeister R F, Joiner T, Krueger J. (2004). Humility and modesty. In C Peterson, M Seligman(Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford Press, 461-475.
- Frese M&Fay D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21 Century. *Re Arch In Organizational Behavior*,(4)23,133-187.
- Fritz C&Sonnentag S. (2007). Antecedents Of Day-Level Proactive behavior: A Look At Jobstressors And Positive Affect During The Workday, *Journal Of Management*.
- Gergen K J. (1968). Personal consistency and the presentation of self. In C Gordon, K J Gergen (Eds.), *The Self in Social Interaction*. New York: Wiley, 299-308.
- Griffin M A&Neal A,Parker S K. (2007). A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain And Interdependent Contexts, *Academy Of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Janssen O. (2005). The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4) , 573-579.
- Klein D C. (1992). Managing humiliation. *Journal of Primary Prevention*, 12(3), 255-268.
- Knight P A&Nadel J I. (1986). Humility revisited: Self-esteem, information search, and policy consistency, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(2),196-206.
- Langston C. A.&Cantor N. (1989). Social Anxiety and Social Constraint: When Making Friends is Hard, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 649-661.

- Mishra P. (2004). *An end to suffering: The Buddha in the world*. New York: Farrar, Straus and Giroux .
- Morgeson, F P,& Humphrey, S E. (2006). The Work Design Questionnaire(WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1 321- 1 339.
- Morris J A& Brotheridge C M&Urbanski J C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
- Morris J. A.&Brotheridge C. M.& Urbanski J. C.. (2005). Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences ofLeader Humility, *Human Relations*,58(10), 1323-1350.
- Murray A. Humility: The journey toward holiness. *Bloomington, MN*.
- Nielsen R&Marrone J and Slay H. (2010). A new look at humility:Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*,17(1),33-34.
- Oc B., Bashshur M. R.& Daniels M. A., Greguras G. J., Diefendorff J M.. (2015). Leader Humility in Singapore, *TheLeadership Quarterly*, 26(1), 68-80.
- Ou Yi. (2011). *CEO Humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: Examining the CEO-middle manager interface*. Doctorial Dissertation, Arizona State University.
- Owens B P& Hekman DR. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Owens B P&Johnson M J&Mitchell T R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership, *Organization Science* ,24(5), 1517-1538.
- Owens B P&Wallace A S. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing

- effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213.
- Owens B. P. & Hekman D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes, *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens B. P. & Johnson M. J., Mitchell T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership, *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Parker S K & Collins C G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behavior, *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker S K & Bindl U K, Strauss K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation, *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Parker S K & Williams H M, Turner N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive behavior at Work, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 6%.
- Pearce C L. The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 2004, 18(1):47-59.
- Rafferty A E & Griffin M A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rank, J. & Nelson, N. E., Allen, T. D., and Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Roberts B W & Chernyshenko O S, Stark S, et al. (2005). The Structure of Conscientiousness: An Empirical Investigation based on Seven Major Personality Questionnaires, *Personnel Psychology*, 103-139.
- Sandage S J & Wiess T W. (2001). Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply to Gassin, *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201-11.
- Scott E. Seibert & Wang, Stephen H. (2011). *Courtright. Antecedents and Consequences of*

- Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta - Analytic Review , *Journal of Applied Psychological*, 96(5) , 981 - 1003.
- Shamir B&Eilam G. (2005). "What's your story A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Spiegel J S. (2003). The moral irony of humility. *Logos: A Journal of Catholic Thought and Culture*, 6(1), 131-50.
- Spreitzer G M.(1995). Psychological Empowerment inthe Workplace: Dimensions, Measurement and Validation , *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Strauss K&Griffin M A,Rafferty A E. (2009). Proactivity Directed Toward The Team And Organization: The Role Of Leadership, Commitment And Role - Breadth Self-Efi5cacy, *British Journal Of Management*, 20(3), 279-291.
- Tamir M. (2005). Don't Worry, Be Happy? Nexaroticism, Trait-Consistent Affect Regulation,And Performance, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 89(3),449.
- Tangney J. P. (2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings, and Directions for Future Research, *Journalof Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.
- Vera D &Rodriguez-Lopez A. (2004). Strategic Virtues:Humility As a Source Of Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*.

附录 A 企业访谈

1.1 访谈提纲

1.1.1 访问中层管理者

尊敬的女士/先生:

您好!很荣幸能邀请到您。自我介绍一下,我是一名在读博士生,目前正在进行一项学术研究,需要了解企业职员的一些信息。访谈主要想通过您了解一下领导风格对员工心理状态的影响情况,想听听您个人的见解。您所提供的信息一只用于学术研究,二绝对不会外泄。如果将来在研究报告中需要引用,我们一定会做相应技术处理,请您放心。整个沟通大约一个小时左右,感谢您的配合。

- (1) 您觉得您的领导喜欢征求别人的建议吗?
- (2) 您的领导喜欢表扬你们吗?
- (3) 如果您的领导有些事不知该如何做,他会自己承认吗?
- (4) 您的领导介意别人比他厉害吗?
- (5) 对于你们各自的长处,您的领导了解吗?
- (6) 您的工作对您来说重要吗?
- (7) 您可以决定如何着手开展你自己的工作吗?
- (8) 您觉得自己的工作技能如何?
- (9) 您对完成日常工作有信心吗?
- (10) 对于本部门的事情您是不是起着很大的控制作用?

1.1.2 访问企业高管

尊敬的女士/先生:

您好!很荣幸能邀请到您。自我介绍一下,我是一名在读博士生,目前正在进行一项学术研究,需要了解企业职员的一些信息。访谈主要想通过您了解一下领导风格对员工主动行为的影响情况,想听听您个人的见解。您所提供的信息一只用于学术研究,二绝对不会外泄。如果将来在研究报告中需要引用,我们一定会做相应技术处理,请您放心。整个沟通大约一个小时左右,感谢您的配合。

- (1) 您的经理会主动给您提一些工作上的建议吗?
- (2) 您的经理会尝试更高效的工作方法吗?
- (3) 您的经理会从改变工作方法中不断汲取教训吗?
- (4) 当事情变糟糕时,您的经理能马上寻求解决方案吗?

(5) 当存在可能的机会时,您的经理会马上抓住它吗?

(6) 能自我评价一下您的管理风格吗? (比如民主型、变革型、魅力型等)

1.2 访谈记录

本次访谈选取中石油百色分公司 6 人为访谈对象,其中高管 2 名、中层管理者 4 名,形成访谈笔记。

1.2.1 中石油百色分公司简介

中国石油天然气股份有限公司广西百色销售分公司成立于 2001 年 5 月,目前有员工近 300 人,隶属中国石油天然气股份有限公司广西销售公司,是中国石油在百色唯一一家成品油销售公司,主要从事成品油批发和零售业务、加油站便利店、润滑油、化工产品等非油业务。所有经营管理按照中国石油统一的管理体系和运营模式,百色分公司负责中国石油在百色地区的市场开拓和经营管理工作。

1.2.2 访谈记录

A (副总, 分管安全管理)

笔者: 您的经理会主动给您提一些工作上的建议吗?

A: 会有。中层管理者他们最能掌握了解一线情况,我们都一直鼓励他们不光能够提出问题,还要提出问题的解决方案、方法、和措施。这才是对上层领导者提供帮助。有句话叫做“光提出问题,不提解决方案的都是耍流氓”。从资源、协调上面给他们提供一些帮助,主要还是发动中层以下员工的积极性、主动性。

笔者: 您的经理会尝试更高效的工作方法吗?

A: 会的。这个问题类似于第一个问题,提出建议就是为了解决问题,在中层管理者的资源和权限实现不了他们的想法的时候,就会向上层领导寻求支持、寻求权限的授予。第二个问题很普遍,都是为了解决问题。

笔者: 您的经理会从改变工作方法中不断吸取教训吗?

A: 肯定会。但是不会每个领导都会满意,要不然就没有领导存在的必要。在他们吸取经验教训的同时,给予他们鼓励、也不不断的鞭策,提出我们还觉得不够完善的地方。工作中有哪些不足之处,我相信每个人都会不断改进,下次做得更好,也有一些地方需要高层去指点。我们公司现在有个机制叫做安全经验分享,同时也有经营、销售方面的经验分享,就是有什么好的做法拿出来大家一起分享,这就是一个不断吸取教训的方法。你没有,但是听了别人的经验分享后,会举一反三。

笔者: 当事情变糟糕时, 您的经理能马上寻求解决方案吗?

A: 遇到问题、或者解决不了的, 这跟前面三个问题都差不多, 那我的答案

是肯定的。

笔者：当存在可能的机会时，您的经理会马上抓住它吗？

答：我想一个合格的中层管理者，不说百分百，应该百分之七八十以上，一大半的机会都能抓住。

笔者：能自我评价一下您的管理风格吗？（比如民主型、变革型、魅力型等）

A：民主型、变革型。民主型，我还是鼓励员工，在布置一项任务，不需要我时刻盯着，但是也要求在规定时间内完成。主要看结果，过程还是看下属个人去做。变革型就是对于我们来说算是传统企业吧，大变革说不上，可能利用互联网思维去在管理过程中做一些创新，还有一些管理、设备方面的创新，设备创新相对于管理创新更有意义一些。魅力型这个跟人的性格比较讲究，我想我还达不到这个地步。

笔者：谦卑型管理风格在当前的管理环境当中有没有用？

A：肯定有用。像这个作为学术型的可能会把民主型跟谦卑型分得比较细，对于我们应用为主的平时没注意到。应该说民主或者谦卑，作为一个合格的领导者都会具备。毕竟现在互联网时代，跟以前个人说了算的强权时代不一样，每个都有自己的特长，发挥自己的能力。现在个性张扬的时代，应该注重员工的个性，不引导员工朝着企业有利的方向的话，会起着一个反的逆反心理。要让员工有主人翁的意识，我们作为领导者就是让员工认识到自己价值所在，所以不要领导什么时候都认为自己是老大，例如马云，他原来并不是营销、IT 专家，只是个英语老师而已，他擅长怎么让员工认同一个目标，统一大家目标，朝着一个方向努力。至于谦卑型自己真的没有认真想过这一块。作为一个人，谦虚也是一种美德，我们也要朝着这方面修养去努力。但是人无完人，每个人都会想着别人去奉承自己，作为人的本性。

B（副总，分管销售业务）

笔者：您的经理会主动给您提一些工作上的建议吗？

B：作为一个企业来讲，一定要追求效益，出发点不一样，那么带来的结果不一样。我们企业的目的就是把企业做大，那么作为上层管理者，就需要听取经理的建议，他肯定要听取底下员工的建议，还是要经理能提出建议。经理们都会主动提出，毕竟我们的工作安排、执行的是他们。我们要了解执行跟反馈结果，对于我来讲，我的要求是他们提出问题，要带着解决这些问题的方案来跟自己提出。不是来跟我说这个问题要怎么办，我很讨厌这种。有什么困难，没能完成的话，最好能够提前跟我沟通，比如说给我两天时间，我完成不了，要提前说。

笔者：您的经理会尝试更高效的工作方法吗？

B: 对于自己的团队来说,为什么这些年在百色做得那么好?首先,我们整个管理、领导很好,第二个就是我们部门在大大形成一种力量。肯定有员工,为了企业的更好运转,去寻求一些更高效的工作方法。在安排工作的时候都会提一些建议,认为这么做才是更好。不像有些人,领导你就是这样叫我做的,完全按照领导说的做。我们的员工按照原来的目标达到最终的目的,但是过程中会按照员工自己的想法,另外的想法达到目的。有些员工很直板,你就是这样叫我做的,完全按照你的想法。但是不管你的方式方法如何,都不能做些违法违规的事情、违反企业的规章制度。

笔者:您的经理会从改变工作方法中不断吸取教训吗?

B: 会的。我非常满意我们的员工,例如发生过油库混油事故,后面公司每年把发生事故的那一天作为一个吸取教训的日子,从错误当中,来吸取教训。在出现一些问题之后,他们都会进行反思,反思的效果也很好。

笔者:当事情变糟糕时,您的经理能马上寻求解决方案吗?

B: 在行为上,他们会意识到某些行为会发生的后果,意识到会产生一些后果的时候,他们都会立即采取一些行动、措施。首先它是一个有意识的行为,他会立即向一些解决办法,比如一些加油站事故,要立即采取行动,而不是隐瞒之类的。

笔者:当存在可能的机会时,您的经理会马上抓住它吗?

B: 员工能够抓住机遇,对他们自己的发展,达到目的是一个美好的事情,如果给我自己的员工评价的话,满分十分,那我会给十分。对于抓住机遇这方面,我对自己的经理很满意。

笔者:能自我评价一下您的管理风格吗?(比如民主型、变革型、魅力型等)

B: 我觉得还是要发挥人的集体力量。我觉得最大的问题还是把人的集体力量发挥出来。

笔者:谦卑型管理风格在当前的管理环境当中有没有用?

B: 首先这个理想还是要有,但是按照现状来讲是不可能,第一你必须从从大体来讲,如果底下的员工素质方面没有达到,你再怎么谦虚,他也不明白,不了解这些问题;最终会导致管理受到影响。不是不行,但是要看具体的情境。如果底下的人比较强,那可以。要一分为二看问题。

C (负责零售业务、加油站管理)

笔者:您觉得您的领导喜欢征求别人的建议吗?

C: 我目前管理我的领导还是比较喜欢听取底下基层的建议的,由于销售业务的涉及的面比较广,我做得是零售业务,管加油站这方面的,所以我们的领导

比较喜欢听取别人的意见，因为领导层面个人面对的信息面是比较有限的。当然我们每个人接触社会的思考想法不一样。

笔者：您的领导喜欢表扬你们吗？

C：我觉得是中性吧。他不太喜欢表扬，比如我的成绩出来，做得好他也不好刻意表扬我们，做得坏也会给我们一些安慰。没有像题目说的喜欢表扬我们。

笔者：如果您的领导有些事不知该如何做，他会自己承认吗？

C：我觉得我们的领导在这一块还是比较谦虚的，换个角度来讲我们的业务，包括管加油站，我们觉得有些问题我们会不懂怎么做，我们的领导管理的面比较广，在不懂的时候，还会跟我们说：你们在这方面是专家。所以也会听取我们的意见。

笔者：你的领导介意别人比他厉害吗？

C：这个我觉得还是会介意，这个介意主要还是在我们的业务上，比如说我们是有很多分公司，南宁、河池、桂林等分公司，如果其他分公司比自己的厉害，他会比较介意，说白了，可能他会觉得在业务管理方面比自己厉害。但是对自己员工比自己厉害不介意，我们公司目前的管理制度，领导也想我们做得更加出色，这样我们的分公司跟其他的比就比较厉害，那就体现了领导的管理能力。

笔者：对于你们各自的长处，您的领导了解吗？

C：对于我们部门来说，领导会知道每个人擅长什么，如果这个人在这个方面比较擅长，那领导会叫他去做。我们的工作面对的客户很多，要开发一些市场客户，这个人嘴巴好一点，会说，表达能力强，或者应酬方面。我觉得领导对我们比较了解。

笔者：你的工作对你来说重要吗？

C：我觉得重要。因为这个岗位主要看业绩，今年完不完成上面给我的指标，会关系到我的，如果完不成，会影响到我，完成了对我也会好。所以经常加班加点完成业务，事情做不完，还是得自己来，毕竟这工作没人来帮你做。而且我们这个工作还是主要看成果、经营指标；要付出努力，所以会比较看重。

笔者：你可以决定如何着手开展你自己的吗？

C：在我们这个岗位上来说，一般领导会定下大方向，比如说这个月我们要完成多少的业务，我们要找到的客户是什么，那么目标定了，具体怎么开展，这个都是看员工自己。关键的事情还是要向领导汇报。就是自主权归员工。

笔者：你觉得自己的工作技能如何吗？

C：我们的业务来说，分两个方面，对内和对外。

对外来说，需要面对各种客户，比如工矿企业老板，还有社会上的其他客户。

那么这一块要看个人的沟通能力，自己对这个行业比较了解。

对内，我自己 2001 年来到百色，对这个市场比较了解，开展工作还比较顺利。还涉及到很多管理，比如了解加管系统，内部流程，设备维护，专业知识。

自己对内对外的能力还是可以的。

笔者：你对完成日常工作有信心吗？

C：我对这个有信心，为什么这样说呢，我们做业务的，信心是一个开展工作的状态，比如说上面给我下了任务，我们自己都没信心，那更谈不上怎么去开展工作，完成任务。自己在百色的业绩还是不错的。所以还是有信心的。

笔者：对于本部门的事情你是不是起着很大的控制作用吗？

答：驾驭得了，但是对于一个部门来说，虽然工作方面具体由我们操作，但是很大变化没有，都在销售制度、管理流程的框架内工作。对决策跟影响会起到很大作用，但是都在框架内进行。所以不会因为我们想怎么做，影响到公司的方向。但是我们的想法会让我们的工作往一个好的方向发展。能控制，但对部门不会发生太大变化。

笔者：觉得自己的领导的管理风格是怎么样的？

C：我觉得这个风格比较亲近，没有让人觉得领导高高在上，接近基层，而且比较融合，没有像有些领导高高在上，一个公司完全他说了算。我们的工作灵活性比较大，换一个高高在上的领导，比如要开发一个客户，一味要求员工按照自己的方式去做，那或许会适得其反。跟客户的交流按照自己的方式来会更顺，如果领导管得太细，会有问题。

D（负责会计业务）

笔者：您觉得您的领导喜欢征求别人的建议吗？

D：比较少，领导一般都是想好怎么做，就指挥员工去做。不是特别喜欢，但是你认为他的意见不是很合适，或者能提出自己的意见建议，他也能够接受。

笔者：您的领导喜欢表扬你们吗？

D：他没有特别的表扬，就是说财务部这边工作很繁忙。没有对我当面表扬过，我觉得领导他很关心我们、处处为我们着想，但是不是个很善于表达的人，比如说有好的机会，对你有更好的发展，他会为你争取，刚开始会不太理解他。因为财务部比较忙，别的部门需要人的时候，他会优先为我们考虑。曾经部门有个员工，领导把他调到百色油库当开票员，因为那里的位置比较偏僻，又没有有效沟通，他觉得是不要他了，但那其实是一个很好的岗位、比较轻松，待遇也不错，现在很多人都想去的，刚开始很多人也误解了领导的意思，时间久了，大家会发现那个岗位其实很好。对我们还是不错的。他会默默地为自己的下属着想。

笔者：如果您的领导有些事不知该如何做，他会自己承认吗？

D：会。他经常会说：具体工作都是你们在做，你们碰到困难，我会尽量给你们解决，所以他对我们的要求都很少。不过我们部门的员工都很主动，我们部门现在4个人。有不懂的地方，他会承认。

笔者：你的领导介意别人比他厉害吗？

D：不介意。我认为人无完人，每个人都有自己的长处，不会因别人比自己厉害而去打压别人。他就是很随和。

笔者：对于你们各自的长处，您的领导了解吗？

D：我们的部门有两个人刚刚借调上来，相处久了，就会了解。

笔者：你的工作对你来说重要吗？

D：重要。我经常加班加点，担心工作完不成，我的工作要对内还要对外，前面你没有做完，后面还得你来做，比如说一些数据的核对，你没有做就会一直摆在那里，还有那些资料的整理，每一天的经济业务都会产生一些凭证等，而且公司的经济活动非常多，各种会计凭证、单据很多，你没有及时整理会积累越来越多，我们现在的工作是滞后的，做上个月的会计凭证。在这里时间久了，对公司也有感情。

笔者：你可以决定如何着手开展你自己的吗？

D：我们领导属于是粗放型的，完全放手，你怎么开展是你的事情，他只要结果，他可以放手给员工自己去做。员工的自主权很大，刚开始会不习惯，以前的领导会交代的很细，我该怎么做，全部说的清清楚楚，现在来的这个领导完全放手，开始会很迷茫。但是对自己进步很有帮助，会自己想解决问题的办法。

笔者：你觉得自己的工作技能如何吗？

D：自己的工作技能中等。对自己公司的业务方面还是比较熟练的，但是欠缺的地方也有。因为太忙，没有时间去看书考证。

笔者：你对完成日常工作有信心吗？

D：有信心。我们不仅是管部门，还有30个加油站的核算员也归我自己管。也会有力不从心的感觉，有打退堂鼓的想法，我们的领导也觉得我们太累了，光接电话，要到处跑都很累了，有时候半夜也要起来解决问题。

笔者：对于本部门的事情你是不是起着很大的控制作用吗？

D：可以。他们碰到问题主要会找我解决。部门新调来两个男的，以前都是女的，不好开展工作，男的可以随便指派，抗打压能力强。我们要管很多加油站的核算工作，有男的去跑比较好。

笔者：评价下目前自己领导的管理风格？

D: 他就是粗放型的, 比较民主。不管我们了不一样, 对我们是放养式的, 一开始会很迷茫。

E (客服中心经理)

笔者: 您觉得您的领导喜欢征求别人的建议吗?

E: 喜欢。因为领导是做决策的, 他会征询下下属的意见。

笔者: 您的领导喜欢表扬你们吗?

E: 喜欢谈不上, 一般一般这样, 没有刻意的表扬, 我们都是成年人, 不能光是表扬, 也要有压力才行。领导是实事求是, 奖惩分明的。

笔者: 如果您的领导有些事不知该如何做, 他会自己承认吗?

E: 我的领导一般在场面上不会。但是私下有什么不懂, 会叫下属帮忙。毕竟每个人都有自己擅长的一面, 比如一些电脑操作问题, 不会就是不会, 有些比较专业的东西, 要找一些专业的人员。不懂也会问, 这个装不来的。

笔者: 你的领导介意别人比他厉害吗?

E: 总体来说不会介意。但是有其他特殊的情况也会介意, 比如说有些压力, 一定要完成的, 介意是有时会因别的分公司做得更好而有压力, 不介意是一些个人的情况, 比如人的专业技能, 有些不懂的地方会叫其他人过来帮忙。

笔者: 对于你们各自的长处, 您的领导了解吗?

E: 非常了解。我们的领导会知道我们擅长什么, 他会给我们定位。但是, 如果你做不好的话, 会换另外一个人去做。

笔者: 你的工作对你来说重要吗?

E: 很重要。可能以前还没有成家的时候, 在这个公司做不好, 可以去另外一个公司, 成家后, 把家定在百色了, 会觉得很重要。在这个岗位, 领导会对自己很好, 同事也很友善, 工作氛围很好, 所以我愿意留在这个公司, 工作更加努力。

笔者: 你可以决定如何着手开展你自己的吗?

E: 大方向是领导决定好的, 自己就是决定如何开展工作, 就是说领导把一个任务交给自己, 具体开展由自己决定, 领导看的是结果。

笔者: 你觉得自己的工作技能如何吗?

E: 中等。我在客服中心做批发销售, 做一些沟通协调方面的工作, 自己做得还是比较好的。

笔者: 你对完成日常工作有信心吗?

E: 有信心。但是有阶段性吧, 因为有时候也会比较忙。

笔者: 对于本部门的事情你是不是起着很大的控制作用吗?

E: 都是互相帮助、互相学习, 沟通协调还是比较有效的。

笔者: 你觉得自己的领导是什么样的人?

E: 应该说他在工作上要求很严格、认真, 平时是谦和的。他自己是一个善于学习的人, 也会给员工机会。但是你做不好也会说你, 做得好也会鼓励你。

F (办公室主任)

笔者: 您觉得您的领导喜欢征求别人的建议吗?

F: 挺好的, 但是也没有达到很喜欢, 因为领导有自己的见解。有时需要征求的会征求我们的意见。我们的领导比较信任我们, 会放手给我们去做。

笔者: 您的领导喜欢表扬你们吗?

F: 会, 比较多。我们的领导会在大会上直接表扬, 说我们的工作就是做得很团结, 要继续加油, 这是一个从侧面的表扬。叫我们不用他继续听他说, 按着原来的做法去做就好了。

笔者: 如果您的领导有些事不知该如何做, 他会自己承认吗?

F: 在正式场合肯定不会直接说, 会从侧面来表达, 但是私下里会说, 自己对这方面还不是很了解, 以一种委婉的方式来表达。还是比较谦虚的。

笔者: 你的领导介意别人比他厉害吗?

F: 我对这个不是不了解。但是我们的领导觉得别人做得好, 而我们做得不好, 也会作为例子跟我们说。有其他方面, 比如打球很厉害, 别人厉害也没办法。

笔者: 对于你们各自的长处, 您的领导了解吗?

F: 了解, 员工跟领导比较融洽。谁的长处都非常清楚。

笔者: 你的工作对你来说重要吗?

F: 重要。特别像我这个年纪的人, 青春年华都奉献在这里了, 因为年龄大了, 也不想去做其他的工作。

笔者: 你可以决定如何着手开展你自己的吗?

F: 大部分可以, 工作范围内的可以, 除了有些特殊情况。

笔者: 你觉得自己的工作技能如何吗?

F: 还可以。对自己的办事效率方面还是可以的, 做事情别人也对自己有信心。

笔者: 你对完成日常工作有信心吗?

F: 有信心。

笔者: 对于本部门的事情你是不是起着很大的控制作用吗?

F: 部门有六个人, 自己协调沟通没问题。部门比较团结, 员工也挺好的, 但是个别人也有些小问题、小毛病也改不了。

笔者：评价下自己的领导是什么样的人？

F：是一个比较民主的领导。

1.3 访谈总结

本次访谈采访两位副总，4位经理，共计6位受访者。每位受访者平均用时40分钟，并对整个访谈过程进行录音。整理形成约1万字的文字材料。

接下来对数据进行分析，通过开放编码、主轴编码初步构建理论模型。开放编码环节，意在从原始资料中获取概念。故此环节要将访谈资料全部打散，依照资料中被访谈者的原意进行聚类，形成原始概念，并将概念反复对比和类聚，形成范畴。依照开放编码的原则，概念的表达尽可能使用被访谈者的原话，以避免后期研究断章取义而背离事实。经过反复分析、对比、讨论，共得到9个子范畴，如表1所示。

表1 开放编码界定的范畴和概念

编号	子范畴	概念	典型编码例证
1	主动改进工作	不断尝试更高效的工作方法	A2-2 就是有什么好的做法拿出来大家一起分享 B2-1 但是过程中会按照员工自己的想法，另外的想法达到目的 B2-2 经理们都会主动提出，毕竟我们的工作安排、执行的是他们
2	主动解决问题	出现问题能主动寻求解决方案	A1-2 有句话叫做“光提出问题，不提解决方案的都是耍流氓” A1-3 遇到问题、或者解决不了的，会主动想办法 B1-1 他们都会进行反思，反思的效果也很好
3	主动找机会	当存在可能的机会时，能及时把握	B3-1 对于抓住机遇这方面，我对自己的经理很满意。 B3-2 员工抓住机遇方面满分十分，那我会给十分
4	信任放手	与下属打成一片，放手给下属工作	C3-1 目标定了，具体怎么开展，这个都是看员工自己 D3-2 对我们是放养式的，一开始会很迷茫
5	对工作重视和热爱	喜欢自己的工作岗位，为自己的工作感到自豪	C4-1 经常加班加点完成业务 E4-2 工作对我来说很重要
6	愿意请教	正视自身不足，愿意向下属他人，愿意接纳新鲜事物和新思想甚至新的认知方式	E2-3 私下有什么不懂，会叫下属帮忙 F2-2 领导还是比较谦虚的
7	对组织有感情	热爱自己工作的单位	D6-1 在这里时间久了，对公司也有感情 E6-1 我愿意留在这个公司，工作更加努力
8	关心欣赏	欣赏下属并认可下属的积极价值	C1-1 接近基层，而且比较融合 D1- 他会默默地为自己的下属着想
9	对工作有信心	相信自己把工作做好	E5-1 自己做得还是比较好的。 F5-2 做事情别人也对自己有信心

主轴编码的主要任务是发现和建立范畴之间的各种联系，以表现资料中各个部分之间的有机关联。范畴之间常见的关系有：因果关系、情景关系、语义关系、过程关系、结构关系等。主轴编码阶段，一般运用“因果条件→现象→脉络→中介条件→行动/互动策略→结果”这个典范模式得到主范畴。经分析共得到领导谦卑行为、中层经理心理授权感知和中层经理主动行为三个主范畴，见表 2。

表 2 主轴编码形成的主范畴

主范畴	子范畴	概念
领导谦卑行为	关心欣赏	欣赏下属并认可下属的积极价值
	愿意请教	正视自身不足，愿意向下属他人，愿意接纳新鲜事物和新思想甚至新的认知方式
	信任放手	与下属打成一片，放手给下属工作
中层经理心理授权感知	对工作重视和热爱	喜欢自己的工作岗位，为自己的工作感到自豪
	对工作有信心	相信自己把工作做好
	对组织有感情	热爱自己工作的单位
中层经理主动行为	主动解决问题	出现问题能主动寻求解决方案
	主动改进工作	不断尝试更高效的工作方法
	主动找机会	当存在可能的机会时，能及时把握

选择编码是指围绕核心范畴，系统地和其他范畴予以联系，验证之间的关系，并把概念化尚未发展完备的范畴补充完整的过程，最终确定了各范畴之间的关系，即完成选择编码。见图 1：

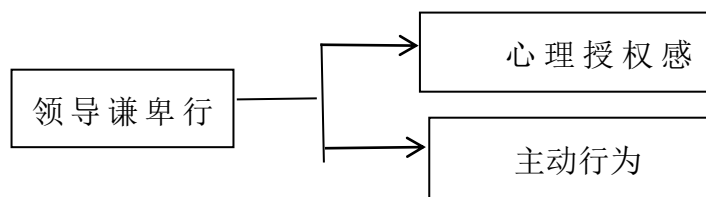


图 1 领导谦卑行为的影响路径

通过对访谈材料的探索性分析，基本得到以下结论：中石油百色分公司是一家锐意进取的企业，发展态势良好，企业高管的管理行为中带有明显的谦卑特质，中层经理具有较高的心理授权感，能主动地开展工作的。

附录 B 上司问卷

尊敬的先生/女士：

衷心感谢您在百忙之中参与本次调研，您的支持和合作对于我们完成本次研究非常重要，这是一项由右江民族医学院发起的**学术研究调查**（研究号：Y9955）。您可放心的如实填写。这份问卷大约需要 10 分钟来完成。问卷的填写无所谓对错之分，请您根据实际情况作答即可。

●第一部分：下属问卷部分

<p>请评价下属的下列表现。对于每个题目，请用 1-5 的类别给该下属的真实表现打上相应的数字： 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 填写示范：</p> <table border="1" style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 5%;">员工姓名 1</th> <th style="width: 5%;">员工姓名 2</th> <th style="width: 5%;">员工姓名 3</th> <th style="width: 5%;">员工姓名 4</th> <th style="width: 5%;">员工姓名 5</th> <th style="width: 5%;">员工姓名 6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.我主动地解决问题</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2.每当出现问题，我会立刻寻找解决方法</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		员工姓名 1	员工姓名 2	员工姓名 3	员工姓名 4	员工姓名 5	员工姓名 6	1.我主动地解决问题	2	3	3	4	1	3	2.每当出现问题，我会立刻寻找解决方法	2	4	2	3	2	4		员工姓名 1		员工姓名 2		员工姓名 3		员工姓名 4		员工姓名 5		员工姓名 6
	员工姓名 1	员工姓名 2	员工姓名 3	员工姓名 4	员工姓名 5	员工姓名 6																											
1.我主动地解决问题	2	3	3	4	1	3																											
2.每当出现问题，我会立刻寻找解决方法	2	4	2	3	2	4																											
1.该员工主动地解决问题																																	
2.每当出现问题，该员工会立刻寻找解决方法																																	
3.每当有机会积极参与时，该员工会抓住机会																																	
4.该员工会立即采取主动，即使别人不这样做的时候																																	
5.为了实现目标，该员工会快速把握机会																																	
6.通常该员工会做的比要求的多																																	
7.该员工特别擅长实现构想																																	

●第二部分：人口统计信息

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.您的年龄：

- 25 岁及以下
 26-35 岁
 36-45 岁
 45 岁以上

2.您的性别：

男 女

3.您的最高学历:

初中及以下 高中或中专 大学 研究生

4.您现在的工作性质:

业务 后勤 营销 人事 财务 宣传
 研究开发（技术、工具、流程、信息系统等） 其它

5.您现在所处层级是:

基层管理 中层管理 高层管理

6. 您在目前单位任职多久?

半年以内 半年至 1 年 1 年至 3 年
 3 年至 5 年 5 年以上

您已经完成了本次的问卷。

请您对上述问题进行再核实，确保没有漏填后，再交给研究人员。

非常感谢您的认真填写。感谢您的大力支持与帮助！祝您生活愉快，工作顺利！

附录 C 员工问卷

尊敬的先生/女士：

衷心感谢您在百忙之中参与本次调研，您的支持和合作对于我们完成本次研究非常重要，这是一项由右江民族医学院发起的**学术研究调查**（研究号：Y9955）。您可放心的如实填写。

这份问卷大约需要 8 分钟来完成。对以下问卷中的题目，请您仔细阅读。问卷的填写无所谓对错之分，请您根据实际情况作答即可。您的回答是严格保密的。您填写的材料，只会由研究人员经手，不会外传给任何人，包括您的上司，同事和下属。我们郑重承诺不会披露您的任何个人信息。请您在填写问卷时，仔细阅读每个问题，并客观真实地表达您的感受。

对于您的支持和帮助，我们深表谢意。

●第一部分：

下面的描述是关于您的直接上级的特征。对于每一道题目，请圈选最能代表您对描述的符合或者不符合程度的数字。 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	我的上级能积极寻求反馈，即使反馈是批评性的	1	2	3	4	5
2	当不知道如何做某事时，我的上级会承认这一点	1	2	3	4	5
3	当别人的知识更多或技能更强时，我的上级会承认这一点	1	2	3	4	5
4	我的上级关注别人的长处	1	2	3	4	5
5	我的上级经常赞美别人的优点	1	2	3	4	5
6	对于别人的特别贡献，我的上级会表示赞赏	1	2	3	4	5
7	我的上级乐于向别人学习	1	2	3	4	5
8	对于别人的想法，我的上级持有开放的态度	1	2	3	4	5
9	对于别人的意见，我的上级持有开放的态度	1	2	3	4	5

请评价下列内容与您的实际情况相符程度，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	有点不符	不确定	比较符合	完全符合
1	我所做的工作对我来说非常有意义	1	2	3	4	5
2	工作上所做的事对我个人来说非常有意义	1	2	3	4	5
3	此题请标出与“不确定”选项所对应的数字	1	2	3	4	5
4	我的工作对我来说非常重要	1	2	3	4	5
5	我自己可以决定如何着手来做我的工作	1	2	3	4	5
6	在如何决定完成工作上，我有很大的独立性和自主权	1	2	3	4	5
7	在决定如何完成我的工作上，我有很大的自主权	1	2	3	4	5
8	我掌握了完成工作所需要的各项技能	1	2	3	4	5
9	我自信自己有做好工作上的各项事情的能力	1	2	3	4	5
10	我对自己完成工作的能力非常有信心	1	2	3	4	5
11	我对发生在本部门的事情的影响很大	1	2	3	4	5
12	我对发生在本部门的事情起着很大的控制作用	1	2	3	4	5
13	我对发生在本部门的事情有重大的影响	1	2	3	4	5
请评价下列内容与您的实际情况相符程度，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	在工作上，我常只求能应付过去便可	1	2	3	4	5
2	一旦确定了目标，我会坚持努力地实现它	1	2	3	4	5
3	我常常是仔细考虑之后才做决定	1	2	3	4	5
4	别人认为我是个慎重的人	1	2	3	4	5
5	做事讲究逻辑和条理是我的一个特点	1	2	3	4	5
6	我喜欢一开头就把事情计划好	1	2	3	4	5
7	我工作或学习很勤奋	1	2	3	4	5
8	我是个倾尽全力做事的人	1	2	3	4	5

下列是关于您的同事的描述，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	我的同事非常在意我是否幸福快乐	1	2	3	4	5
2	我的同事愿意协助我更好的完成本职工作	1	2	3	4	5
3	即使我的工作完成的很好，我的同事也视而不见	1	2	3	4	5
4	我的同事关注我的工作满意度	1	2	3	4	5
5	我的同事很少关心我	1	2	3	4	5
6	我的同事关心我的想法和态度	1	2	3	4	5

●第二部分：人口统计信息

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.您的年龄： 25 岁及以下 26-35 岁 36-45 岁 45 岁以上

2.您的性别： 男 女

3.您的最高学历： 初中及以下 高中或中专 大学 研究生

4.您现在的工作性质：

一线生产或服务 后勤 营销 其它

研究开发（技术、工具、流程、信息系统等）

基层管理（人事、信息、财务等） 中层管理

5.您在目前单位任职多久？

半年以内 半年至 1 年 1 年至 3 年 3 年至 5 年 5 年以上

6.您在目前单位的平均月工资大约是：

2000 元及以下 2001-3000 3000-4001 4001-5000

5001-6000 6001-7000 7001-8000 8001 及以上

7.您与现在的直接上司共事至今多久？

半年以内 半年至 1 年 1 年至 3 年 3 年至 5 年 5 年以上

年以上

请您对上述问题进行再核实，确保没有漏填后，再交给研究人员。

非常感谢您的认真填写。感谢您的大力支持与帮助！祝您生活愉快，工作顺利！

致谢

光阴是个神奇的东西。有时觉得它是带风的箭，嗖的一声飞去无影无踪，有时觉得它是刺骨的漫漫长夜，辗转反侧停滞不前，而有时这两种感觉竟交织在一起，此起彼伏。常常感叹人生易老弹指挥间，多么想永远是穿白衣的少年。但有时候又觉得时间是多么难熬，希望它能过去快一些再快一些，比如三年的博士生学习生涯。

我辈也许是蓬蒿人，所以当初出发并不敢仰天大笑。深知所去的地方一路荆棘，亦深知所要跋涉的都是艰辛路途，因此战战兢兢如履薄冰，总担心一不留神闪了腰散了架抛了锚。所以此刻，站在三年时光的最后路口轻轻回眸，轻轻松口气，那些曾经的恐惧逐渐被心头的喜悦代替，想向全世界挥挥手，说声我也来了。更想向那些在此行路上不断给予前行鼓励与支持的那些可爱的人们挥挥手，道一声感谢。是的，谢谢你们。荒山野岭走夜路的人最懂得一盏灯火的可贵。

感谢我的导师，宋继文教授。都说读博士选导师最关键，很幸运自己能师从宋继文老师。如果没有宋老师的悉心教导，很难想像自己的博士论文能顺利完成。从论文的选题、研究方法的选定，问卷的设计、问卷的发放和收集、数据的检验到论文的排版，论文写作的每一步都有宋老师耐心细致指导，宋老师用身体力行诠释“诲人不倦”。最让人感动是，宋老师并没有因为学生的愚钝而气馁。有时自己会因为问了一个看起来不那么高深的问题而有些忐忑，担心导师不满意，但宋老师却是及时并充分地解答，让学生突然觉得是荡漾在知识的春风里，神清气爽。这是一种进一寸有一寸的欢喜的感觉。宋老师从未说，但却分明可以感受其态度：学习是快乐的，把知识传授给别人也是快乐的。想起两千多年前的孔老师，有闵子侍侧，闾闾如也；子路，行行如也；冉有、子贡，侃侃如也。子乐。好学的弟子们围绕在孔老师身边探讨学问，尽管各人特点不同，却每一位都让孔老师开心。想必宋老师也是开心的。遇到一位学问高的老师是幸运，而这位老师还乐意耐心指引你则是万分幸运。谢谢宋老师，学生希望能一直得到您的指导。

感谢正大管理学院。没有这个平台，我不可能接触到那么多知识渊博，治学严谨的老师。徐二明、叶龙、罗教讲、陈晔、何晓明等老师的精彩课堂或讲座，让自己感受到知识海洋之浩瀚无边，也深切感觉自身之渺小，催我努力催我上进。而且他们独特的人格魅力，勤奋敬业的精神也时刻熏陶我激励我。谢谢正大管理学院，谢谢各位敬爱的教授们。

感谢我的家人。由于忙于学业，这三年家里的大小事都是他们扛着担着。是

家人默默无私的奉献才使自己得以专注地投入到学业当中。谢谢你们，希望一家人永远平平安安，健健康康。

感谢所有帮助过我的老师、同学还有朋友们，特别是高超民、罗文豪两位老师在我写作的过程当中给予很多建议和实际的帮助。还有同门小师妹王悦，谢谢你在数据分析等诸多方面给予的帮助。感谢我在北大读博的同事农圣老师，经常从北京发来学习资料给我加油。还有我的学生梁小露、周蔓菁在问卷的收集等方面给予非常多的支持，谢谢你们。

博士求学过程意味着精力上的挑战，意味着知识深度应用的挑战，意味着知识领悟上的提高，意味着自我承认的开始。过程是痛苦的，当然也有痛苦过后的喜悦。感谢岁月，让我蜕变成长。

诗经有云：君子有匪，如切如磋，如琢如磨。人的学习与自我修养就像加工骨器,切了还要磋。就像加工玉器,琢了还要磨。学习是一个不懈努力永不停歇的过程。尽管仍心有志忑，但我会依旧选择继续前行。

感恩有你们相伴。

陆增辉

二〇一八年七月二十五日

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内容和致谢的地方外，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。

学位论文题目：

作者 签 名：_____ 日期：_____年___月___日

个人简历

姓名：陆增辉

学历：

2002 年 毕业于广西师范大学
汉语言文学专业获文学学士学位

2011 年 毕业于广西医科大学
社会医学与卫生事业管理专业获研究生学历

2016 年 正大管理学院中国研究生院攻读工商管理博士学位

职业：教师

工作地点：右江民族医学院

E-mail: 525883625@qq.com

专业能力/特长：人力资源管理研究领域、摄影、书法