



创业型领导与员工创新行为的关系研究：

工作激情的中介作用

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP

BETWEEN ENTREPRENEURIAL

LEADERSHIP AND EMPLOYEE

CREATIVITY:

THE MEDIATOR ROLE OF WORK PASSION

QIHUI HONG (洪启辉)

工商管理硕士专题研究报告

泰国博仁大学中国-东盟国际学院

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTICAL
FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE
DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL, CHINA-ASEAN INTERNATIONAL
COLLEGE, DHURAKIJ PUNDIT UNIVERSITY**

二零二壹

2021



Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

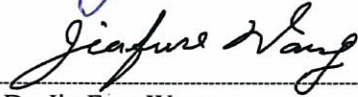
China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University
Master of Business Administration

研究报告题目: 创业型领导与员工创新行为的关系研究: 工作激情的中介作用
Title of IS: Research on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Employee Creativity: The Mediator Role of Work Passion
Researcher | 研究者: Mr. Qihui HONG
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Jia-Fure Wang
Co-supervisor:

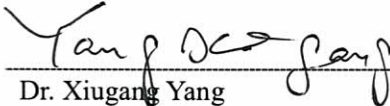
The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the independent study submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business in the China-ASEAN International College.



Dr. Ching-Chou Chen Committee President
评审委员会主席



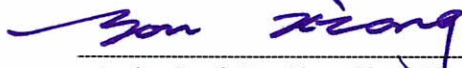
Dr. Jia-Fure Wang Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师



Dr. Xiugang Yang Committee Examiner
委员会考官

Committee Examiner / Co-supervisor
委员会考官 / 副导师

This is to certify the said Independent Study was approved by the China-ASEAN International College (CAIC).



Assit. Prof. Dr. Chun-Shuo Chen Dean of China-ASEAN International College
中国—东盟国际学院院长

Date | 日期: 27/05/2022

Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) QIHUI Surname HONG
Student ID no. 629570010052 Program MBA Major --
undertake that Thesis Independent Study
this

titled Research on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Employee Creativity: The Mediator Role of Work Passion

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature:

Qihui Hong

Name:

(Qihui HONG)

Date:

30 November, 2021

研究报告题目： 创业型领导与员工创新行为的关系研究：工作激情的中介作用
作者： 洪启辉
主指导教师： 王家福 博士
学系： 工商管理硕士
学年： 二零二壹

摘要

现今在全球面临急遽变动的环境下，市场竞争带给许多企业巨大无比的压力，迫使他们必须提高组织的效率与效能，才能与其他企业抗衡，领导者的领导方式在组织中被视为一种效能的展现，领导者被认为在员工的工作环境下扮演了举足轻重的角色；企业需要不断创新，不仅是技术创新、流程创新还是管理创新才能生存与发展，而这一切根本都在于全体员工的创新行为。因此本文希望透过实证研究，了解主管的创业型管理方式对员工创新行为的员影响机制，期望能提供企业在领导管理上的参考建议，提高企业在业内的竞争力。通过便利抽样法对南京市企业的员工进行调查，共回收 410 份有效样本，使用 SPSS 24.0 与 AMOS 24.0 进行统计分析，结果发现，创业型领导正向影响员工创新行为；创业型领导正向影响员工工作激情；工作激情正向影响员工创新行为；工作激情在创业型领导与员工创新行为之间具有中介作用；组织认同在创业型领导与工作激情之间具有正向调节作用；主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间具有正向调节作用。

关键词：创业型领导；组织认同；员工创新行为；工作激情；主动型人格

Title of IS: Research on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Employee Creativity: The Mediator Role of Work Passion
Author: Qihui HONG
Principal Advisor: Dr. Jia-Fure Wang
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2021

Abstract

Nowadays, in the rapidly changing environment, market competition puts great pressure to improve their efficiency and efficiency to compete with other enterprises whose leadership is regarded as a leading role in the employee working environment; enterprises need to innovate, not only technology, process or management innovation to survive and develop, which all lies in the creativity of all employees. Therefore, this paper hopes that through empirical research, we can understand the influence mechanism of entrepreneurial management on employee creativity, expect to provide reference suggestions in leadership management, and improve the competitiveness of enterprises in the industry. Through convenience sampling survey of employees in Nanjing enterprises, 410 valid samples, using SPSS 24.0 and AMOS 24.0, found that entrepreneurial leaders positively affect the employee creativity; entrepreneurial leaders; Work passion positively affects employee creativity; Work passion has an mediator between entrepreneurial leaders and employee creativity; The organization has a moderator between entrepreneurial leaders and work passion; The active personality has a moderator between entrepreneurial leaders and employee creativity.

Keywords: Entrepreneurial Leader; Organizational Identity; Employee Creativity;
Work Passion; Active Personality

致谢

经过几个月的努力，毕业论文即将完成，回想论文全程，琐碎而平淡的工作，每一个细节，每一处字斟句酌，原本以为会轻松的我，却没想到过程是如此的艰辛，借此机会，我要对两年来帮助过我的人表示深深的感谢。

感谢我的父母，可爱的父亲，可敬的母亲，你们的爱是我最大的财富，伴随我走过两年硕士研究生的求学之路。

设计期间，指导老师王家福博士认真负责的工作态度、严谨的治学风格，使我深受启发，今后，无论做人还是做事，都要保持一颗积极进取的心，乐观向上的态度，永不放弃的决心；同时，同学们之间的相互探讨，不仅增加了友谊和了解，也使我获益匪浅。再次向所有在我设计过程中给予过我帮助与关怀的朋友表示深深的感谢！

再次感谢陈钦洲博士与杨秀刚博士在答辩过程中对我的悉心指导，是您们的指点才让我高质量地完成了毕业论文。感谢博仁大学 CAIC 的所有老师，感谢他们的谆谆教诲，是他们的兢兢业业才让我如此圆满地完成大学学业，开辟人生新的篇章。

洪启辉
CAIC
Dhurakij Pundit University
2021 年 11 月 30 日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	i
Form of Declaration of Independent Academic Work	ii
致谢	iii
摘要	iv
Abstract.....	v
目录.....	vii
表目录.....	viii
图目录.....	ix
第1章 绪论.....	1
1.1 研究背景与动机.....	1
1.2 研究目的与问题.....	3
1.3 研究意义与创新.....	4
1.4 技术路线图.....	6
第2章 文献综述.....	7
2.1 相关理论.....	7
2.2 创业型领导.....	7
2.3 组织认同.....	11
2.4 员工创新行为.....	13
2.5 工作激情.....	15
2.6 主动型人格.....	16
2.7 变量间关系.....	18
2.8 研究框架图.....	22
第3章 研究方法与设计.....	23
3.1 操作性定义与衡量量表.....	23
3.2 研究对象与抽样方法.....	26
3.3 数据分析方法.....	27
第4章 研究结果分析.....	29
4.1 调查样本人口结构.....	29
4.2 信度分析.....	30
4.3 验证性因子分析.....	30
4.4 区别效度与相关性分析.....	33
4.5 结构方程式.....	33
4.6 研究假设结果.....	38
第5章 结论与建议.....	39
5.1 研究结论.....	39
5.2 建议.....	41
5.3 理论与管理意涵.....	42
5.4 研究限制与后续研究建议.....	44
参考文献.....	45
附录：调查问卷.....	52

表目录

表 3.1 创业型领导量表.....	23
表 3.2 组织认同量表.....	24
表 3.3 工作激情量表.....	25
表 3.4 主动型人格量表.....	25
表 3.5 员工创新行为量表.....	26
表 4.1 被试人口频率分析.....	30
表 4.2 信度分析汇总表.....	30
表 4.3 模型拟合指标汇总表.....	31
表 4.4 收敛效度汇总表.....	32
表 4.5 区别效度与相关矩阵汇总表.....	33
表 4.6 模型路径汇总表.....	35
表 4.7 中介模型的间接效应.....	37
表 4.8 研究假设结果汇总表.....	38

图目录

图 1.1 研究流程图.....	6
图 2.1 研究框架图.....	22
图 4.1 总体模型标准化拟合图.....	31
图 4.2 总体模型标准化结构方程式.....	34
图 4.3 组织认同在创业型领导与工作激情之间的调节交互图.....	36
图 4.4 主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间的调节交互图.....	37

第 1 章 绪论

本章的内容包括：研究背景与动机、研究目的、研究意义、研究创新和研究流程。研究背景为本研究做该研究的背景；研究动机为本研究做该研究的动机；根据研究动机，引发本研究研究目的，提出研究意义与研究创新，最后是本研究流程。分述如下所示。

1.1 研究背景与动机

现今在全球面临急速变动的环境下，市场竞争带给许多企业巨大无比的压力，迫使他们必须提高组织的效率与效能（费吴琛等人，2017），才能与其他企业抗衡，在过去的研究中，领导者的领导方式在组织中被视为一种效能的展现（吴劲甫，2003），员工会因应外在环境的变化而进行改变，外在环境亦可以视为一种领导者的管理风格，不同的主管亦有不同的领导风格（黄新福、林孟铸，2013），因此，领导者被认为在员工的工作环境下扮演了举头轻重的角色（李庭阁等人，2017）。想要成长想要稳步发展，就要在保持原来稳定的情况下，再寻求创新，寻求新的机遇，让公司变的强大，只有公司变的强大，才可以在大环境中站稳脚步。以适应这些变化，现实行业和理论界都在关注新的领导风格，这种新的领导风格就是创业型领导（杨娟等人，2019）。

新建立的企业面临着很多困难，首先公司规模小，能够接受的资源就有限，发展就会缓慢，其次在经验以及人脉上面都会落后很多（林芹、易凌峰，2020）。所以需要发挥公司小而灵活的特点，积极创新，保持高度活跃性，快速寻找机遇寻求资源，提高产品以及服务质量，逐渐缩小与大企业的差距。而员工创新行为就是提高组织竞争筹码最重要的一环（刘美玉、王季，2020）。古语有云，众人拾柴火焰高，只靠领导者创造并不能完全满足企业发展的需求，必须让员工团结起来，共同创造创新才能让公司日益壮大。

对于员工的创新行为，一直以来都是学术研究的焦点之一。创新以创新行为为起点和基础（费吴琛等人，2017）。根据国内外文献研究表明，已有很多学者深入研究创新行为，并指出员工创新行为对企业发展的重要性（Akgunduz *et al.*, 2018）。企业寻求突破性发展以及持续创新必须有赖于员工创新行为这一关键因

素 (Yu *et al.*, 2019)。只有提高员工创新行为才能够使企业对市场风云变化做出快速及时反应, 并且积极把握机会, 不断提高竞争力 (Ensour *et al.*, 2020)。

企业需要不断创新, 不仅是技术创新、流程创新还是管理创新才能生存与发展, 而这一切根本都在于全体员工的创新行为 (王端旭、洪雁, 2011)。关于员工创新行为的影响因素, 国内外学者们已经进行了许多研究, 不仅提出了哪些因素能提高员工的创造能力, 而且还深入理解这些因素对员工创新行为的影响机制。总之, 影响员工创新行为的因素具有个体因素和环境因素 (Baucus *et al.*, 2008), 比如员工内在动机, 工作自主性、员工工作负担要求、创造过程参与, 领导行为, 领导对员工的鼓励与支持、资源及其有效性等 (Kremer *et al.*, 2019)。环境因素中对员工创新行为起实质影响的关键因素即是领导 (Ahadiat & Dacko, 2020)。对于创业型企业, 领导首先拥有的特性就需要创业型领导, 学者们越来越关注的这一新兴课题。领导能给予下属适当的权力与足够的自由度, 从而激发下属的工作激情和动力 (秦伟平、赵曙明, 2015)。

人们的激情不再仅仅依靠金钱等外在报酬来激发, 基本需求的满足、促进个体内心成长等内在因素成为促进工作激情的重要因素。具有工作激情的个体能够产生持久的、有益的工作动机和行为 (Ahadiat & Dacko, 2020), 并且伴有积极的、一种持续而有意义的幸福状态, 且工作是有意义和有价值的体验 (Egan *et al.*, 2019)。工作激情是个体对工作表现出强烈喜欢的倾向与状态, 它对于员工发展和组织绩效有促进作用, 且推动员工创新 (费吴琛等人, 2017)。

公司与成员之间之连结, 除有形式上的领导问题外, 员工对公司在意识型态上的知觉认知与归属感亦是影响员工在工作投入程度上的另一大关键因素, 此种自我知觉与组织认知上的链接, 我们称之为组织认同 (Dotton *et al.*, 1994)。组织认同就是表现出成为服务的组织一部分的感觉, 他们是否觉得自己作为团体的一员受到重视, 以及和他们在组织内的状态 (简浩贤等人, 2017)。另外学者美芙黎 (2020) 亦主张组织认同是个人目标和组织目标之间的相互作用, 以及组织成员的情感依恋。所以我们得知员工的工作态度 (工作激情) 程度除了有形的物质报偿 (薪资、福利……) 外, 精神上的组织认同亦是影响员工工作激情的重要因素之一, 不同的领导方式, 也会影响组织认同的感知, 但是对于创业型领导与工作激情的关系中, 员工的组织认同所扮演的角色缺乏相关的实证研究, 因此形成

本研究的动机，既讨论组织认同在创业型领导与工作激情之间的调节作用。

对于新时代背景下的企业员工来说，工作不仅仅是获取物质的一种渠道，同时也是自我价值体现的平台。人格特质是影响个体越轨创新行为的重要因素（姚艳虹，2013）。其中主动性人格是导致个体主动性行为产生的主要因素之一（Luo & Chen, 2019）。主动性人格员工本身工作独立性和自主意识较强，具有强烈的意愿想要主动改变工作环境，这也造成了企业对于员工主动性人格的矛盾：一方面，如果不给予这些员工较高的自主性空间，那么就难以满足他们的创新需求，从而对其创新行为产生限制；另一方面，如果给予过高的自主性空间，也容易造成他们对于工作产生盲目感，以造成认知资源的浪费（胡进梅，2014）。由此可见，主动性人格特质员工是否能激发创新，也成为现代企业人力资源管理的一大难题。

经由上述的文献推理，员工企业的工作激情对其创新行为的影响与主管领导风格应有相当的关系存在，然缺乏相关的实证研究，因此形成本研究的主要动机。而管理者是否能透过创业型管理的方式，以激发员工对工作的激情程度以及提高自己的创新行为将是本研究所探讨的问题，同时组织认同能否有效提高主管的创业型领导方式与工作激情之间的关系，以及员工主动性人格能个主动的提高创业型领导与员工创新行为之间的关系。因此本文希望透过实证研究，了解主管的创业型管理方式对员工创新行为的员影响机制，期望能提供企业在领导管理上的参考建议，提高企业在业内的竞争力。

1.2 研究目的与问题

企业初创之时，需要的是领导制定正确的战略目标，以及员工有效的执行目标。然而现在很多创业者由于一时兴起，就创立了公司，忽视了这两个最重要的方面，没有考虑需要什么样的企业领导者，导致无法调动员工的积极性和创业的激情，进而导致创业失败（徐幸子等人，2019）。因此，加强企业重视创业型领导以及培养创业型领导的意识是较为重要的研究内容。

本研究意图分析创业型领导对于员工创新行为的影响机制，让企业了解创业型领导兼备创业思想和领导行为，并在调动员工创业激情，激发员工主动型人格，加强员工对组织的认同以及提升创业团队绩效的过程中起到的关键作用，加强企业对创业型领导重要性的认知，提高企业鼓励和培养创业型领导的意识，为企业选取和培养有创业型领导潜质的管理者或员工提供一定理论依据，进而提升企业

创新创业能力及成功率。

今天的创业企业最需要的是有能力的领导者，领导是一个机遇也是一份责任，甚至可以说是一种挑战（王影、苏涛永，2019）。在这个大数据的时代，企业需要的是一个可以让企业在面临复杂市场环境时，依然可以带领企业不断寻求成长和发展的领导，这要求领导者有聪明的头脑和敏锐的思维，并且在自身强大的同时可以激发下属的积极性（杨娟等人，2019）。由于初创企业本身就具有高度的不确定性，所以导致劳动力也是多元化的，团队的工作方式也是多种多样的，领导与员工也是初次合作，信任与感情都需要慢慢的培养，需要一段时间的磨合。因此在这段时间内，各方面因素都会成为潜在的影响，领导者在这个时候就需要处理好人际关系，给员工带来积极的影响。依据上述研究目的，本文提出以下6点研究问题。

研究问题 1：创业型领导是否可以直接影响员工创新行为？

研究问题 2：创业型领导是否可以直接影响员工的工作激情？

研究问题 3：员工的工作激情是否可以影响员工创新行为？

研究问题 4：组织认同是否在创业型领导与工作激情中起调节作用？

研究问题 5：主动型人格是否在创业型领导与员工创新行为中起调节作用？

研究问题 6：工作激情是否在创业型领导与员工创新行为中起中介作用？

1.3 研究意义与创新

1.3.1 理论意义与创新

创业型领导是一种新兴领导方式。由创业和领导力研究领域交叉融合下产生的。以创业型领导为核心，分析其产生与形成的因素，在各种中小型以及大型企业中对于个人、团队甚至整个企业的作用，员工的工作激情对于创新行为的影响以及创业型领导对于员工创新行为的影响，员工主动型人格的作用，员工对于组织认同在领导与创新行为之间产生的作用。对于验证创业型领导的作用机制，对于深化人们对创业型领导领域的认知有重要的理论意义。

补充了创业型领导与员工创新行为关系研究的不足。已有研究证明不同的主管亦有不同的领导风格（黄新福、林孟铨，2013），包括真我型领导（秦伟平、赵曙明，2015）、变革型领导（赵玉田、刘晓伟，2017）、道德型领导（赵畅，2016）、授权型领导（朱永跃、欧阳晨慧，2019）、伦理型领导（王永跃、叶佳

佳, 2015)、谦逊型领导(刘美玉、王季, 2020)、包容型领导(景保峰, 2016), 但是缺乏对创业型领导对员工创新行为的研究, 创业型领导与其他类别的领导有着本质上的不同, 创业型领导以创业为主导, 基于以上分析, 本文选取创业型领导与员工创新行为的影响作为主效应进行分析, 补充了创业型领导与员工创新行为关系研究的不足。

对创业型领导与员工创新行为的中介做探讨。过去, 对于领导类型与员工创新行为的中介变量主要集中在个体因素和环境因素 (Baucus *et al.*, 2008), 比如员工内在动机、工作自主性、员工工作负担要求、创造过程参与, 领导行为, 领导对员工的鼓励与支持、资源及其有效性等 (Kremer *et al.*, 2019), 但缺乏促进个体内心成长等内在因素(工作激情)的中介作用的研究, 基于以上分析, 本文选取工作激情作为创业型领导与员工创新行为的中介变量进行分析, 补充了创业型领导与员工创新行为之间的中介关系的研究不足。

1.3.2 实务意义

创业型领导是企业创业过程中最重要的一环。没有一个好的领导者是无法让企业往好的方向成长以及发展。就工作方面而言, 在一个企业中, 领导者起着至关重要的作用是毋庸置疑的。因为领导者引领着整个企业的大方向, 但是领导分化下去的工作还是要一层一层拆解到员工来完成。如果把整个企业看成一艘大船, 那么领导者就是船上的船长以及掌舵的那个人, 但是在这艘船上并不是只有一个船长就可以航行的, 绝大部分的工作还是有下属完成的, 比如划船桨、升船帆等等, 没有这些下属来完成这些基本的工作, 一艘船是无法航行的。所以在一个企业中, 员工是否可以适应领导的风格、行为和思想, 是否可以在创业型领导的领导之下, 为企业和个人创造双重价值, 达到双重的满足, 是一个非常重要的问题。

就情感方面而言, 一个企业要面临来自市场以及各方面的压力, 因为一个企业要发展就必须创新。首要面临这些压力的就是领导, 要思索如何带领企业在市场竞争中处于一个有利地位。员工面临的压力就是来自于工作以及工作之余的生活, 一个领导当然希望员工对于他是完全信任的, 对企业充满了认同感, 希望员工工作积极, 会积极为企业。而员工当然也希望在企业中为企业出谋划策, 争取升职加薪, 以此改善生活。

基于以上论述, 本研究选取企业中的创业型领导对于员工创新行为的影响机

制进行研究。想要找到一种合适的方法，为领导者如何促进下属绩效的增长，员工如何更好的适应领导风格，为企业创造价值，并最终达到双方共赢，具有重要的实务意义。

1.4 技术路线图

本研究流程如图 1.1 所示。首先设立主要的研究方向，确立研究背景与动机，进而界定研究问题之目的。再根据研究目的搜集相关文献，透过理论文献的探讨建立研究架构。再依研究架构发展研究假设并决定研究方法，再依据理论文献的探讨，定义研究变量并进行问卷设计而推导出问卷题项、决定研究研究对象与样本后，进行问卷调查，再经由资料的分析与整理，归纳出研究结果，最后依研究结果提出研究结论与建议。见图 1.1。

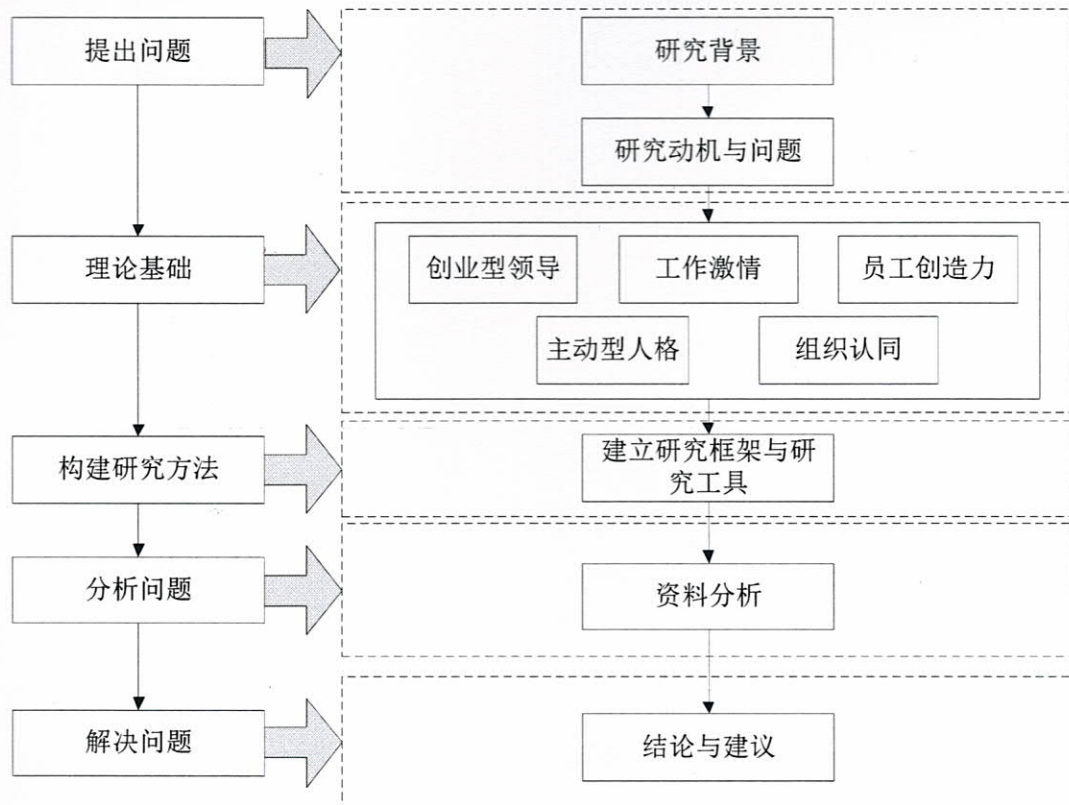


图 1.1 研究流程图

资料来源：本研究整理

第 2 章 文献综述

本章主要围绕创业型领导、组织认同、员工创新行为、工作激情与主动型人格的文献进行整理与汇总，包括每个变量的定义、相关研究等，以及变量与变量之间的关系推导，最后提出研究假设，并根据研究假设提出研究框架图。

2.1 相关理论

2.1.1 交互决定论

交互决定论是由心理学家班德拉所提出的理论 (Bandura, 1978)，也是社会认知理论及社会学习理论的核心概念，两者都是在强调行为、个人因素及环境因素的相互影响。交互决定论指出，行为 (Behavior)、个人因素 (Personal Factors，例如：认知、情感、人格等) 及环境因素 (Environmental Factors) 是相互连系及相互影响的 (Bandura, 1986)。其中，个人因素和环境因素皆都对行为有所影响。因此，三者相互影响，形成三角关系。交互决定理论的观点包含了以下三个含义：第一，行为受到个人因素及环境因素的影响；第二，个人因素在交互决定论中起主要作用，个人可能会有意识的选择行为发生的环境，还有一些其他的观点指出，环境因素取决于个人的认知过程；第三，交互决定论的循环性为发展个人的认知过程提供了机会。现有关于社会认知理论的研究大多集中在真实群体中成员的行为及心理特征，包括团体及教育群体。随着研究的深入和拓展，有学者认为企业组织之间的关系也适用于交互决定论，例如：基于交互决定论，Chand and Ambardar (2020) 研究了组织创新气氛、员工工作参与、创新行为及创新绩效之间的关系。Domino *et al.* (2015) 基于社会认知理论，探讨企业会计感知到其个体（个人因素）与组织伦理氛围适配（环境因素），并实证检验这些因素对组织态度（行为）的影响。然而，从现在的研究来看，交互决定论在企业组织领域的应用相对较少。综合上述，本研究基于交互决定论观点，探讨创业型领导、工作激情、组织认同、主动型人格及员工创新行为的影响。

2.2 创业型领导

2.2.1 创业型领导的定义

学者早期认为领导是一个人使用权利及影响力，让很多人一起工作，完成共

同目标的行为 (Fiedler, 1969), 其意涵指的是领导者单方面的影响力。近期以来强调的是组织的合作与生命共同体的概念, 如 Yukl (2002) 认为领导的定义是通过有意识的领导对其成员的影响来影响社会的过程, 与组织的活动建立关系。领导通过创造满足奖励工作需求的企业文化, 帮助员工了解其工作的重要性和价值, 以及利润和回报 (Conger, 1999)。作为一个有影响力的团体或组织的成员, 领导可以影响其他成员并帮助该团体或组织顺利实现其目标。本研究将领导定义为领导者个人的风格去引导顾客对于商家的满意度。

Bryman (1992) 将领导理念的历史演进, 大略分割为四个年代, 由 1940 年代的特质型领导, 1960 年代的行为型领导, 到 1970 年代的权变型领导及 1980 年代之后所创建的新型领导。每个领导理论所带来的影响, 不仅是组织的成长与文化的差异外, 领导在不同的产业会产生不一样的效果, 并进而带来员工间的气氛与必须面对的问题。

尹晓峰和王军 (2021) 说, 所谓领导风格是指管理者的个人特征, 管理者的个性受到价值观、经验和组织文化的相互作用的影响, 和他的个性风格融入企业文化背景, 并利用其影响力实现组织目标。领导风格也是管理者在组织文化背景下的认知和行为的综合表达 (史云明, 2020)。Bass and Avolio (1997) 划分了领导风格, 分别包括转换型领导、交流型领导以及放任型领导。领导的管理风格意味着老板通过创新的思维环境为员工提供激励、时间和支持的能力, 以及明确的目标和愿景, 员工工作时主管只会在员工需要帮助时延长, 否则员工不会干预并在执行工作时获得适当和公平的建议。

对于创业型领导, 学者有着不同的见解。Harun *et al.* (2021) 认为创业型领导者必须具有热忱、自信及决心, 应有弹性与宽容的态度, 愿意尝试新事物、善于引起动机, 作为组织间的鼓励者与促进者。Adair (2007) 认为创业型领导是领导者将创新创业定义为提升竞争力的关键, 新颖的概念及行事风格是支持组织成功的重要要点。领导者必须了解创新创业概念, 并积极追求团队所产生的创新力与激励组织成员个人创新动机。创业领导的最终目的是形成具有创新创业创意思考的领导者与跳脱式创意的团队成员。赵思嘉等人 (2021) 认为创业领导是指作为领导正能发挥出本身具有的创新能力 (包括思考、行为与愿景) 于工作中, 还可以激励和指导组织成员提高他们的技能, 这会正向影响组织的成长和创新, 提

升综合竞争力，并允许开发独特而有效的实践。王影与苏涛永（2019）认为从管理学、心理学、社会学、哲学等不同领域的层面来进行探讨，并注入创业创新的理念，使组织内部能发展出变革，呈现新颖多元的样貌并有效提高效能。林芹与易凌峰（2020）认为领导者具有独特思考能力与观察能力，激发、支持和接受组织内部成员的创意思考与其将才能之作出整合，并且评估出透过运用组织中的资源转变成组织创新与可执行的目标，带动整体组织成员的成长与合作。

创业型领导者是必须站在支持、认同及激励的角色，来让组织内部员工的创意能无限扩展，且能良性循环下去，对于创业型领导，最注重的是要如何促进员工个人的创新与团队之间的气氛建立，才能达到理想的目标。由于近些年我国颁布了创业补贴政策，鼓励全民创业，所以创业人数日益增多。目前创业型领导的研究还没有一个完整的体系，本研究依比较一致认同的 Kremer *et al.* (2019) 提出的关于创业型领导的定义。Kremer *et al.* (2019) 认为，创业型领导是一种创造一个愿景，并以此来号召员工，从而提高员工创新行为的领导方式。

综上所述，本文依据 Kremer *et al.* (2019) 的定义作为本文的创业型领导者的定义。这里最重要的是创业型领导者要构建一个愿景，以此来号召员工的跟随，并且员工可以理解认可，这样一来，一方面员工对组织以及对领导的认同感可以提高，另一方面也激发了员工主动创造创新的热情。

2.2.3 创业型领导特征

领导者在肢体动作、想法表现及处理事情的态度上，都是间接性的影响着整个组织内部的气氛与员工的思想。塑造出创新性领导者与被领导者建立良好的环境，能达到理想的组织目标，并激发出员工具有的新颖想法，所以了解创业型领导应具有何种特征是相当重要的，因此列出创业型领导特征如下：

首创型：企业领导力不是直接复制现有的领导类别，或者略微有所修改的领导类别，所谓的创新意味着突破既有的样貌并能创新出新颖的价值，因此，创新的领导活动必须带来卓越的成果，例如新的领导风格、新的领导理念、新的领导关系（林芹、易凌峰，2020）。这其中虽然领导在该组织的关键创新包括传统和连续性，其中不可避免地包括以前从未见过的新元素。

风险型：创业型领导是将旧有的领导抛除，对于未来的安排与规划拥有着许多未知的不定数。环境的变动快速决定了创新领导具有的风险性，所以如果创业

型领导成功的话可以改变整体的面貌，提高竞争力与组织效率。如果创业领导并未成功的话，不仅在投资上无法得到回收，也会造成组织运行上的混乱以至于给予组织不可预测的损失（王影、苏涛永 2019）。因此，创业领导的风险使创业创新成为高风险、高利润并存的双刃剑。

应用导向：创业型领导必须明确清楚知道创业创新本身并不是目的，并不是为了创新而创新。必须要将创新的成果与概念进而应用在组织上，提高企业竞争力和效率，创新的结果不一定是技术进步，只要能够利用组织需求，提高领导要求的效率即可，应用创新至关重要，因为它是伟大的创新。

收益性：创业创新的成果是有价值的，应该能够产生可观的利润，改善员工与领导关系和组织的现状，并加强组织适应环境的能力，可以帮助组织以更少的资源实现更高的绩效（杨娟等人，2019）。收益可分为两种，一种为经济性与非经济性，非经济性是代表增强组织的凝聚力与激发员工的思想等，实现组织的持续发展的方面。

整体性：所有的创新都是系统工程，并且需要组织不同部分之间的协作。创业型领导如果要顺利运行，包括组织提供的物资、资金、资源、工作氛围、外部关系等因素的合作。另外还有一点必须明确了解创业型领导并非是领导者单方面的工作，必须了解员工或者是员工的需求与想法，彼此的想法与意见互相交流才能取得切实的创业创新成效（赵思嘉等人，2021）。主要为整体员工与领导对于工作的努力与付出，团结一致，才是决定其成功的关键。

进步性：领导方式出现了新的进步方式的观念，这些都是具有新颖性的。但是创新并不是追求新的想法与新的事物产生，而是工作绩效与收益必须高于原来的领导方式的更能适应现在的环境，要能明显提高组织整体的绩效（杨娟等人，2019）。新事物代替旧事物，必然是新事物比旧事物具有进步性，因为新事物要能有更好的协调性、管理方法以及更优秀的突破性。

以上所提出的六种特征性，可了解关于创业型领导应具备的思维与态度，也能明确清楚知道，只要是能提供实用性高、适应性强、符合组织文化的领导方式，都可以带领组织朝向正确理想的目标前进。

2.3 组织认同

2.3.1 组织认同的定义

近 20 年来，组织认同的相关研究引发的学者大量的兴趣与讨论。70 年代 Porter 将认同的概念统筹在态度面的组织承诺做相关研究；80 年代后期开始，学者将组织认同自组织承诺的范畴中独立出来，其中还，Mael and Ashforth (1989) 进行组织行为相关研究时，将组织认同视为可以单独考虑的变量。亦有学者提出组织认同是个人与组织价值观一致的状态，员工与组织对于未来的愿景以及目标慢慢融合的一个过程 (Hall *et al.*, 1970)。

由于组织认同与组织承诺经常被混为一谈，因此有必要进一步理清两者间的差异。组织承诺代表对组织的一种正向态度，自我和组织是各自独立的；相反的，组织认同的定义为个体表达出对组织情感与认知之间的一致性，涉及个人的自我概念 (Mael & Ashforth, 1989)。个人认同为个体拥有独特的特质使其不同于他人，而社会认同为个体定义自我为某一团体成员，并且与该团队成员特质相似。Turner (1985) 基于社会认同理论的基本假设，提出组织身份是社会身份的一种形式，即一个人认为自己是一个组织的成员，这种身份是组织成员通过认知过程的自我分类，分类标准基于个人与组织成员之间的相似性，以及个体与其他不同组织成员的差异性来区别，组织认同是一种个体将自己归属于某一个群体分类的认知 (Mael & Ashforth, 1989; Tajfel & Turner, 1986)，是一种对组织定义与个体定义认知上的连结 (Dutton *et al.*, 1994)。个体感知自己属于某一个具体或象征性群组的一员，并认为自己与其族群的命运是共同体。延伸到组织认同方面来看，组织认同的概念来自于员工和组织共享目标的一种归属感 (Sanford, 1955)，是个体将自己定义为某个组织的成员，产生与该组织命运共同体的认知、共同享受成功与承担失败 (Mael & Ashforth, 1989)。

Patchen (1970) 根据员工对组织的看法和感受来定义组织认同。Pratt (1998) 定义组织认同的身份：当个人对组织或团体的信念转化为自我参照或自我定义时，达成了主观认知的企业标识，企业身份也被认为是一个人在组织中的程度，在组织中个人受重视并被他人欣赏的地位 (许世军, 1990)。当员工对于组织产生组织认同时，员工会认定自己是组织的一份子，并认同组织的使命、价值观及目标。此时，该员工在做出各种行政决策时会考虑组织的利益，将个人和组织的价值观

目标连结起来 (Miller *et al.*, 2000)。Mael and Ashforth (1992) 指出组织认同即是社会认同的特殊形式, 也就是个体认为自己属于某一团体中的一员时, 会知觉到自己的特质与之的特性越发相近时, 组织认同就越发高。

本研究参考 Patchen (1970) 的研究, 根据员工对组织的看法和感受来定义, 双方成员与组织有许多相似之处, 与其他成员分享经验和目标, 成员对组织有团结感, 感觉是组织的一部分, 并为自己的存在感到自豪, 在组织内等待组织成员, 成员相互合作, 彼此忠诚, 对组织忠诚的员工也对实现公司目标感兴趣。

2.3.2 组织认同的维度与衡量

根据社会认同理论, Mael and Ashforth (1989) 认为组织认同是个体对组织整体和归属认知的程度, 指出成员的认同不一定经由特定的行为或情感展现出来, 其中包含三个因素如下:

A. 自我标签: 指个体如何归类自己在组织内的社会角色, 有效的将自己归类为组织的成员 (Ashforth & Humphrey, 1997), 若员工感知自己和组织愈有联系, 组织的认同程度亦愈高 (Edwards & Peccei, 2007)。

B. 目标和价值的整合: 指员工共享组织的目标和价值, 并将个人的信念与组织的目标、价值整合 (Hall *et al.*, 1970; Mael & Ashforth, 1989; Patchen, 1970; Pratt, 1998); 当员工认为自己和组织共享目标和价值愈高也会愈认同组织。

C. 情感上的依恋: 指当员工认为自己归属于组织、感受到情感上的连接程度愈高, 则组织认同感愈高。

组织认同一直以来有很多学者有着不同的观点, 组织认同的一个更系统和成熟的概念是相信企业认同在于个人与组织密不可分的事实, 荣辱与共 (Mael & Ashforth, 1989)。拥有组织认同的个体是被组织所吸引而在组织内, 不是个体和组织相互依赖, 力求组织与成员共同发展, 达到双赢的目的。

此外, 也有学者认为员工在其组织内所感受到的心理依附 (Cook & Wall, 1980), 相关研究组织参与一直是一种有价值的结构, 并且有许多相关的研究。

组织认同是多方面的。从价值方面, 比如员工认同公司的核心价值观和业务目标, 那么就会自觉去响应, 并付诸于实践中。从文化方面, 员工会主动了解企业的文化, 并发扬传播。在承诺方面, 坚持个人利益与集体利益结合的原则, 以主人翁意识承担起集体的责任, 有强烈的责任感, 在工作或者组织中投入大量的时

间和情感。在团队方面，可以将自己融入集体，取得其他成员的信任，积极沟通勤奋努力工作，将团队配合磨练的越来越默契。

2.4 员工创新行为

2.4.1 员工创新行为的定义

创新行为是一种新颖的关系在创业型领导与员工之间出现，它一方面是由于个人的独特性，另一方面是由其生活中的要素、事件、人、或环境所产生的 (Rogers, 1954)。Amabile (1988) 则认为，采用被专家可靠地识别为创造性的个人猜想或产品，即可查看个人素质，环境因素等与这些构想或产品的生产相对应的思维过程。因此 Amabile (1988) 将创新行为定义为个人或一小群人对工作中使用的流程和产出有新颖而且有用的想法。根据定义，个人创新行为和组织创新是不一样的，前者包含员工个人想法的生成，而后者则是整个组织的想法生成和实施，因此员工创新行为时常是组织创新的一个重要前因。员工创新行为是创新思维的产生、推演、实施和实现，唯有构思生成与实施协同进行的情况下员工才能展现出创新行为行为 (Zhou & Shalley, 2003)。

创新行为是一个比较宽泛的概念，因为个体差异比较大，所以每个人表现出创新行为的方面差异也很大。员工创造立的定义相对广泛，至于想法和其他事情，可能对组织有直接或间接长期或短期应用的行为是员工创新行为的体现 (Shalley *et al.*, 2004)。比如创业团队中的不确定性非常大，人员各方面能力差异比较大，对这些人员的重新组织、调整，从而发挥更大的能量，这就属于创新行为。再比如创业领导者在市场环境中把握时机，员工跟领导建议想要在公司内部建立新的模式机制，也属于创新行为的表现。Deci and Ryan (2008) 以自我决定理论 (SDT) 为基础，将组织对自主的支持和个人的自主导向作为两个衡量员工创新行为前因变量。结果表明员工在支持自主的工作环境下更有创新行为，工作环境会影响员工的观点和感受，因此提供与工作相关的选择和讯息可以减少员工对创新行为的压力。

创新行为是一种复杂的现象，它不仅受到鼓励开创性思维和行动的阶梯式组织环境、工作氛围影响，个人特质也会促进创新思维和过程的展现 (Shalley *et al.*, 2004)。Yu *et al.* (2019) 就指出热情包含在个人创新行为的过程中。并有学者提倡当个体对目标活动充满热情时，创新行为将能最大程度的产出 (Amabile &

Fisher, 2009)。过去学者根据 SDT 理论将影响员工创新行为的前因变量分为：组织对自主的支持与个体的自主导向两项，此类学者认为不管以组织方面或是个人方面来说，自主都是提升创新行为的关键 (Ryan & Deci, 2000)。George (2007) 提到本身就具有自主导向的员工比较不需要组织自主风气的支持作为刺激就能展现出较高的员工创新行为。

研究文献后发现，多数的学者都认同 Amabile (1988) 对于员工创新行为的定义，她认为员工创新行为是员工对工作本身提出新想法，改进产品或服务过程的能力。Zhou and George (2001) 认为创新行为是对新事物做出反应的能力，包括收益、正确性或价值产生，经由表达意见而产生，能够自由表达意见为产生创新行为的重要因素，公司应该营造让员工自由表达意见的环境，进而提升公司创新的效率。

2.4.2 创新行为的相关研究

Oldham and Cummings (1996) 针对制造业 117 位员工的研究发现，当员工面对复杂具有挑战性的工作，而公司支持员工自由地发挥创意，可以提升员工创新行为。当员工可以在没有包袱的情况下提出独特的想法，再来将独特的想法充分表达出来，与其他成员沟通讨论，透过收敛式的思考，经由辩论或研讨的过程来达成共识，最后检验共识是否具可行性，员工创新行为就被提升了。综合上述，本研究将进一步探讨会影响创新行为的因素。

组织社会化内部员工是相当重要的一项过程，它会借由此过程让个体理解其在组织内的角色和作为组织的成员所应该有的价值观、能力、预期行为及社会知识 (Louis, 1980)。根据过去学者研究社会化过程显示其会直接引出多样的组织绩效结果 (Fisher & Weekley, 1982)。Hoffman *et al.* (2011) 提到现存文献中需要探究更多员工个人价值观与组织价值观的契合度与工作绩效（如员工创新行为）间的影响机制与过程。

本文的员工创新行为的定义采用 Zhou and George (2001) 的观点：在工作区，员工带来新的想法和意见，实际上可以使用，以及为组织增加价值的潜力，也就是一种包含新的有用的想法和成果。

2.4.3 影响创新行为的因素

Amabile (2004) 提出主管的行为会影响部属是否有得到管理者支持，因此会

影响创新行为。员工的直接主管对于员工的创新行为会经由下列方式产生影响：
A. 对工作任务的协助； B. 增强员工的专业知识与技能； C. 提高员工的内在动机。

Amabile (1997) 认为主管对于员工的正面影响行为如下所列： A. 以身作则，提供好的榜样； B. 计划与设计出适合的目标； C. 支持公司内部的团队合作； D. 与公司内部的团队维持有效率的互动与沟通； E. 公正的评估员工绩效； F. 提出可行的建议； G. 展现领导的自信； H. 欢迎任何新的创意有此可见当员工得到主管全力支持时，能够放心的提出许多新的建议，加上团队的支持，进而提高员工的创新行为。

2.5 工作激情

过去哲学家对热情做出两种区分，第一种认为热情会导致失去理智和控制。Salessi *et al.* (2017) 认为受热情折磨的人经历一种痛苦，这和热情一词的出处有关。基于此种观点，拥有热情的个体他被认为是被动的在行事，他们是热情的奴隶，被热情所控制并驱动他们做出行为。第二种观点则认为人们会对与其热情相关的事物展现出更活跃的行为，这种观点下的热情是一种强烈的情绪，是由个体内在所引出的行为倾向，若是此行为倾向的基础是由个体理性发出的，那此种热情就是正向的 (Egan *et al.*, 2019)。相反于第一种观点，展现出第二种观点热情的人，他们不被热情奴役，他们能掌控热情并展现出适当的行为利益。

而心理学家也对热情一词做出研究和讨论，并将热情视为动机的一种概念。Frijda *et al.* (1991) 认为个体会花费大量时间和努力去达成他们有热情的目标。其中也有学者探讨热情对个体行为带来正向的或负向的影响 (Ho *et al.*, 2018)。一些心理学家也在不同背景下提到了热情的概念，如 Goldberg (1986) 提到热情是影响创新行为的一项重要因素。因此又上述观点我们得知热情并不一定是正向的影响或其行为，同时也了解到热情确实是一种驱动力能影响人的行为结果。

Ahadiat and Dacko (2020) 以自我决定理论为基础发表了热情的二元模型。在此模型下，Ahadiat and Dacko (2020) 将热情定义为人们喜欢且觉得重要，并愿意为此活动投入时间和精力之强烈倾向。而自我决定理论认为人类对自主需求的满足最终将决定一个人动机的品质 (Gagne & Deci, 2005)。Ryan and Deci (2000) 提出与单纯的将动机二分为内在动机与外在动机不同的模型，他们将自我决定理

论假设为：人类的动机是一个连续体，从完全自主的动机（有充分的意志和选择行为）到完全受控制的动机（个体的行为结果受到压力和影响，这些压力被认为是源于外部力量）。

工作激情指的是从事某项工作所投入的时间、精力以及热情。想要工作有足够的激情，从个人因素方面来说，首先要热爱这份工作，无论是做什么工作，只要全力以赴去做，在成功的时候就会很有成就感，同时会增长自信。另一方面是从外部因素上来说，物质利益或是精神利益都会驱使员工产生工作激情。工作激情本身是一种积极的情绪，是对工作的热爱，对工作的热衷与执着。它可以驱使人们不断前进、不断努力，是人生发展之根本，也是挖掘人潜力的主要推动力。

本研究参考 Ahadiat and Dacko (2020) 将一般激情概念应用到工作情景中，认为工作激情是组织成员对自己喜爱的、认为重要的工作的强烈倾向或意愿，愿意为此工作投入大量时间和精力，并将此工作作为自我身份的核心特征。

2.6 主动型人格

2.6.1 主动型人格的定义

主动型人格是建立于互动论的观点，它认为个人有能力创造自己的环境及情况，而且此环境及情况既影响个人行为，也受个人行为的影响 (Bateman & Crant, 1993; Bowers, 1973)。在心理学和组织行为的文献中，互动论的主题认为行为既受内部控制也受外部控制，而情况大多取决于人的能力，反之亦然 (Bowers, 1973; Schneider, 1983)。在微观社会学中，互动论是一种理论观点，而此观点认为社会行为是个人与情境互动的成果 (Baumeister & Twenge, 2001)。换言之，互动论从社会互动中衍生出社会过程（例如：冲突、合作、认同形成），因此，主观意义是解释或理解社会行为不可或缺的部分。而理论家认为人与环境的关系是一个动态的交互过程，在此过程中，人与环境具有交互的因果关系 (Magnusson & Endler, 1977)。因此，人、环境与行为不断的相互影响 (Bandura, 1986)。

主动行为是直接改变环境的行为。像所有的行为一样，既有个人原因及情境原因 (Lewin, 1938)。主动行为的基本特征 (Bateman & Crant, 1993) 是可以有意和直接地改变目前的社会环境或非社会环境，包括实体环境 (Buss, 1987)。Crant (2000) 主动的人会主动改变、寻找机会、采取行动并坚持不懈直到实现目标且发生有意义的变化。他们是开创者 (Leavitt & Bahrami, 1988)，改变了组织的使

命，或者发现并解决问题，而他们也认为自己可以影响周围的环境。此外，主动的人更有可能透过超越正常工作期望来发现机会并对机会采取行动 (LePine & Van Dyne, 1998)。

人格源自于拉丁语 *Persona*，其意为面具。人格是一个人内部生理和心理系统的动态组织，决定了他们对环境的适应 (Allport, 1937)。人格被定义为起源于个人内在恒久不变的行为模式及人际历程 (Seibert *et al.*, 2001)。换句话说，人格也可以称为具有相较于独特的特质及永久性特征，使一个人的行为既有个性及一致性。

通过上述分析，本研究拟采用 Bateman and Crant (1993) 对于主动性人格的定义，主动性人格是一种试图改变自身状况，使其变得更好的行为倾向。虽然这种行为不是独立的人格，但却对个体行为表现具有良好的预测作用。

2.6.2 人格的分类

在过去的几十年里，人格特质的研究已经获得了一个相似的结论，即人格包含了五个特质。很多心理学家对于人格特质已经有了共识，而目前最广为接受 McCrae and Costa (1989) 分类之五大人格特质，即称 *Big Five*，五大人个特质包括：A. 神经质或情绪不稳定，而不是调整；B. 外向性，对刺激、活动、自信以及人际互动的份量和强度需求的描述；C. 开放性或智力，意味着思想的灵活性，以及对感情、经历和新思想的宽容性、敏感性和开放性；D. 友善性，意味着富有同情心，而非敌对的人际关系；E. 勤勉审慎性或目标导向行为中的组织、坚持和动机的程度。Bateman and Crant (1993) 认为主动行为的性格与五大人格特质 (McCrae & Costa, 1989) 中的某些特质相关，主动型人格在概念上与外向性有关，因为它们都意味着会寻求新的经验和活动，也与勤勉审慎性有关，因为两者都是以目标为导向，且坚持不懈达成目标。

主动型人格是产生强烈内在动机的人格特质，被定义为主动达到预期目标 (Buil *et al.*, 2019)，最重要的特征是会考虑所有未来可能发生的结果 (Parker & Collins, 2010)。主动型人格的员工可能会表现出积极的行为，如：创新 (Seibert *et al.*, 2001)、绩效目标导向 (Parker & Collins, 2010)、内在动机 (Horng *et al.*, 2016)。简言之，主动型人格的员工更有可能产生有益于组织的正面成果。除此之外，主动型人格是不受情境约束，且会影响环境，使环境产生变化。因此，主动型人格的

人倾向于主动更新自己的知识和技能，并确定新的工作流程 (Kim *et al.*, 2009)。若有机会时，主动型人格的人会特别寻找有效且更好的工作方法，例如：主动的人会积极工作以操控他们的环境，寻求新的信息和做法来改善他们的表现 (Bateman & Crant, 1993)，以及有学习新事物和发展才能的动力 (Major *et al.*, 2006)。同样地，Seibert *et al.* (1999) 表明，主动的人会试图提升自己的事业前途。也就是说，拥有主动性格的人倾向于会提出实现目标的新方法，并提出提高绩效的新想法 (Kim *et al.*, 2009)。

2.7 变量间关系

2.7.1 创业型领导与员工创新行为的关系

创新行为需要打破传统思维的规则、承担风险、创造建设性冲突、挑战权威 (Baucus *et al.*, 2008)。Kim *et al.* (2018) 在创新行为的过程中，会遇到许多风险、冲突、困难和伦理困境。由于创新行为是一项涉及高风险的非常规工作，因此，员工需要领导者的支持 (Javed *et al.*, 2017)。Amabile (1996) 提出了各种特定的领导行为，例如：咨询、认可和支持，这些行为可能影响内在动机，最终激发员工的创新行为。有效的领导对于培养员工的创新行为非常重要 (Carmeli *et al.*, 2013)，若以鼓励和支持的方式指导员工时，他们会有更多的创新行为 (Oldham & Cummings, 1996)。Bavik *et al.* (2017) 认为具有正面作用的领导对于促进员工态度和行为的提升有很大的影响，创业型领导者会倾听且鼓励员工透过双向公开的沟通方式来表达意见和疑虑，从而产生更大的信任。这种公开的沟通方式，会鼓励追随者利用他们的想象力来产生新颖的想法，以改善目前的工作程序和流程 (Kim *et al.*, 2018)。其他研究发现，创业型领导与员工创新行为之间存在正向关系 (Elqassaby, 2018; Ma *et al.*, 2013)。因此，本研究推论以下假设：

H1：创业型领导正向影响员工创新行为。

2.7.2 创业型领导与工作激情的关系

凭借独特的机会开发能力和清晰的可达路径，创业型领导传达的未来愿景更容易获得员工的理性认同，而理性化的目标认同具有稳定性，对员工的工作投入和积极情绪有较强的预测 (Salessi *et al.*, 2017)。

林芹与易凌峰 (2020) 同样证明了创业型领导的愿景描绘以及构建的创新发展平台能引起员工对未来的向往和信心，增加工作满意度，而工作激情恰好与工

作满意度紧密相关。其次，有研究表明，创业型领导的效果逻辑和手段导向，不仅是对环境变动和机会窗口的快速响应也能同时唤起其“精英”的自我身份认知（赵思嘉等人，2021）。机会开发时的高超技巧和行为体验将行动者带来成就感，并产生兴奋、愉悦等正向情感，进而在组织中扩散，促使下属形成相应的工作情感状态，极大地鼓舞工作热情（Harun *et al.*, 2021）。不仅如此，创业型领导的高度专注和行为投入也会被员工感知、学习和模仿，使其在工作中自觉地加大精力的投入（王影、苏涛永，2019）。

正向情感的堆积和工作中的自愿投入共同造就了员工的工作激情。再则，创业型领导愿意帮助下属获取创新资源，鼓励员工在任务完成过程中实施手段导向，直接由当前状态转向新状态（秦伟平、赵曙明，2015）。工具性支持的感知将满足员工的胜任感需求，再造工作意义和创新能力的知觉（Kremer *et al.*, 2019）。一旦员工意识到工作是重要的事情，将诱发其在工作中的积极情绪，增强对本职工作的喜爱，激活承载价值观的情绪体验，即工作激情。因此，本研究推论以下假设：

H2：创业型领导正向影响员工工作激情。

2.7.3 工作激情与员工创新行为的关系

陈怡秀（2006）的研究显示员工积极的工作态度会对组织结果产生许多积极影响，员工可以通过奉献精神 and 振奋精神在自己和工作中找到满足感，对于热情的员工，工作不再只是工作，但这意味着生活中不同的意义和发展。

Wan *et al.* (2021) 提出当公司鼓励员工敬业，并提出相关的政策，会提高员工激情程度，员工会以提高顾客满意度作为自己的目标，进而主动发挥创意提出可行方案。Gichohi (2014) 针对图书馆 31 个员工的研究显示，高工作激情的员工都乐在工作，会主动进行创造性的思考，寻求突破，发现员工工作激情会引导产生更多的创新。公司假如提出鼓励员工敬业相关的政策，让员工可以专心工作，当员工在工作时有很高的活力与续航力，面对挑战困难也绝不放弃，完全乐于工作中，觉得时间过的很快，感觉个人与工作融为一体时，代表员工高度敬业，自然容易激荡出许多新的观点与想法，员工创新行为无形中就提升了。

Simon *et al.* (2019) 的调查显示，认为高度激情工作的员工会有积极作为，逐步提升组织绩效，员工会因此而影响其在工作上的表现。谢函融（2005）的研

究也表示员工投入的程度会增加组织的竞争优势，进而提升工作投入，员工会乐于贡献自己所长，将本身的知识及智能发挥在工作上。当一个员工高度工作投入时，会非常专注在工作上，当兴趣与工作结合时，会与工作有产生密切的联结。很容易埋首于工作当中，工作时充满能量与干劲，工作遇到困难时，能够仍不屈不挠去迎接挑战，工作遇到挫折时，很快就能恢复（赵玉田、刘晓伟，2017）。因此，本研究推论以下假设：

H3：工作激情正向影响员工创新行为。

2.7.4 工作激情介于创业型领导与创新行为之中介作用

在工作环境下的内在激情被过去研究学者定义为员工创新行为的核心特点 (Amabile, 1988)，可以加强工作本身激情及挑战性，促使员工追求新颖解决方法，并使其拥有高层次的创新行为。

创业型领导善于利用创业成功的示范并且有着清晰的目标路径，这样可以赢取追随者的认同。并且，这一稳定的认同感可以转化为员工在工作中的积极情感以及时间精力的主动投入（秦伟平、赵曙明 2015）。再加之创业型领导是通过影响和指引员工的创新行为推动组织战略目标实现，从而有助于员工在工作中体验到个体价值，重塑工作意义 (Harun *et al.*, 2021)。这种由创业型领导诱发的承载价值观的情绪体验就是工作激情。同时，如果说情感是即兴的燃点，那么工作中的认知积累就是即兴的燃料。聚合情感和认知要素的工作激情，为解释创业型领导驱动员工即兴的微观影响机制提供了重要视角 (Egan *et al.*, 2019)。应该说，借助行为互动，创业型领导能活化员工的工作激情，并经由情感与认知的共同作用，推进员工的创新行为。因此，本研究推论以下假设：

H4：工作激情在创业型领导与员工创新行为之间具有中介作用。

2.7.5 组织认同在创业型领导与工作激情之间的调节作用

识别一个组织意味着其成员调整他们的目标和价值观，并努力实现这些目标和价值观 (Miller *et al.*, 2000)。当组织目标和价值观成为个人目标和价值观时，组织成员个体将表达出对组织情感与认知之间的一致性，这是组织成员与组织合而为一的情感依附，也是认定自己属组织成员身份，而有特定的忠诚度绩效可以将一个人的态度和行为与组织分配的角色相结合 (Edwards & Peccei, 2007)。当组织成员的组织认同度越高，正向的领导影响的作用就会使得员工的同目标与价值

的影响，创业型领导传达的未来愿景更容易获得员工的理性认同，促进员工的工作激情，也会使该组织的发展与其他组织相较而形成明显的差异。

Bakker and Demerouti (2010) 认为员工会将高工作要求和 high 工作资源的情景看作是“挑战”，并且愿意为这种挑战付出努力，展现出高的工作动机和敬业水平，进而表现出积极的工作态度和行为；相反对于高要求和低资源的情景，员工会受挫消沉，进而采取消极应对。

李晓鹏 (2018) 调查新生代员工的工作激情的研究，发现组织认同会促进员工的工作激情与工作绩效。员工将自己视为某一特定组织的成员，这种识别代表了组织成员通过认知过程的自我分类，分类标准基于个人与组织成员之间的相似性，创业型领导的效果逻辑和手段导向，快速唤起员工的自我身份认知 (赵思嘉等人, 2021)，激发员工的工作激情，在员工有较高的认知过程的自我分类，会受到创业型领导的影响，将自我归类到与领导同类别的工作方式模式，既促进员工的工作激情。因此，本研究推论以下假设：

H5: 组织认同在创业型领导与工作激情之间具有正向调节作用。

2.7.6 主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间的调节作用

Kim *et al.* (2009) 主动性人格是影响创新行为的一项个人特质，主动的人通常会有主动的行为和超出正常工作期望的表现，似乎对创新行为有正向的影响。根据交互理论的个人因素与行为相互影响的情况，具有主动性人格的人会有更多的创新行为。而主动性人格较高的人相对的不受情境的约束，且会寻找机会、表现出主动的行为，并采取行动使环境有所改变 (Bateman & Crant, 1993; Crant, 1996)，与其他不主动的员工相比，倾向于主动行事的员工会产生更高的创新行为。

Kim *et al.* (2017) 研究主动性人格与工作绩效的关系。结果显示，个体感知到的工作主动性水平调节主动性人格与工作绩效的关系，即工作主动性感知越强的个体，其工作主动性与工作绩效的正向关系越强；反之，工作主动性感知越低的个体，其工作主动性与工作绩效的正向关系越弱。创新行为的过程是有风险、冲突和困难的 (Kim *et al.*, 2018)，而主动积极的员工可能比其他人更轻松容易的应对风险和困难，因为主动的人愿意采取主动行动并改变组织环境，且很快就能适应较高的工作创新行为需求，从而产生高度的创新行为 (Kim *et al.*, 2009)。

Crant (1996) 与 Seibert *et al.* (2001) 的研究强调主动性人格在员工创新行为中的重要作用。其他研究发现，主动性人格与员工创新行为之间存在正向关系 (Akgunduz *et al.*, 2018; Kim *et al.*, 2009; Seibert *et al.*, 2001)。因此，本研究推论以下假设：

H6: 主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间具有正向调节作用。

2.8 研究框架图

依据交互决定论，行为、个人因素及环境因素 (Environmental Factors) 是相互连系及相互影响的。其中，个人因素和环境因素皆都对行为有所影响。因此，三者相互影响，形成三角关系。既环境因素（组织认同）、个人因素（主动型人格）会与行为（工作激情、员工创新行为）有所影响，既本文认为，组织认同会干扰创业型领导与工作激情之间的关系；主动型人格会干扰创业型领导与员工创新行为之间的关系。

据此，本节部分提出本研究的研究架构图，如图 2.1 所示。

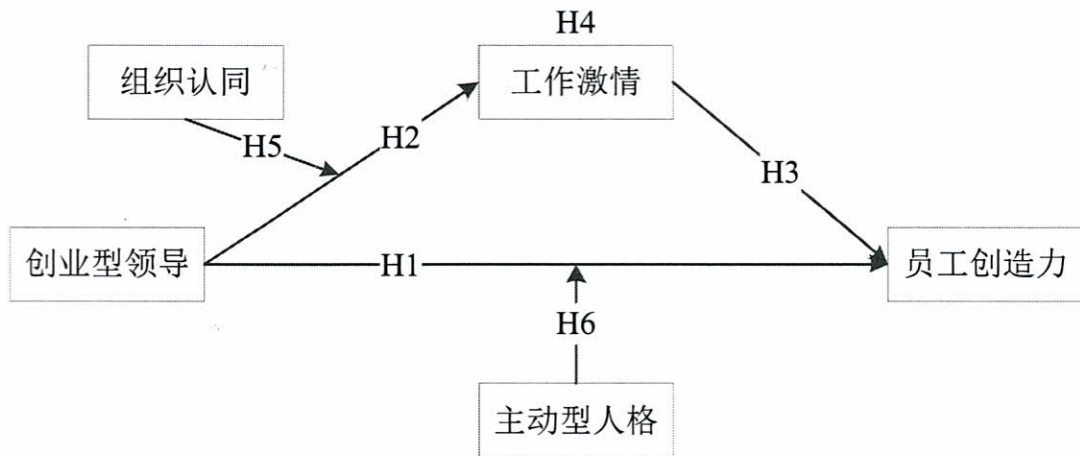


图 2.1 研究框架图

资料来源：本研究整理

第3章 研究方法与设计

本研究将探讨创业型领导对员工创新行为的影响机制关系，并以各企业公司员工为数据搜集的来源，利用实证研究方法验证假说之间关系是否成立，提供实务界作为检视。本章共分为3个小节来作说明，第1节为各个变量操作型定义与衡量量表，第2节为研究对象与抽样方法、第3节为数据分析方法。

3.1 操作性定义与衡量量表

3.1.1 创业型领导

A. 操作性定义：本研究参考 Kremer *et al.* (2019) 认为，创业型领导是一种创造一个愿景，并以此来号召员工，从而提高员工创新行为的领导方式。这里最重要的是创业型领导者要构建一个愿景，以此来号召员工的跟随，并且员工可以理解认可，这样一来，一方面员工对组织以及对领导的认同感可以提高，另一方面也激发了员工主动创造创新的热情。

B. 问卷设计与衡量题项：本研究测量工具，以 Bass and Avolio (1994) 所编制的创业型领导量表为主，并依据研究对象的特性加以修正，以适用于本研究对象，此量表为一个构面，包含 11 题题目，如下表 3.1 所示。计分方式是采用李克特 (Likert) 5 点计分法，分数高低来表示创业型领导的程度，该量表得分越高者表示创业型领导程度愈高；反之则越低。

表 3.1 创业型领导量表

编号	题项
1	领导行事方式能赢得我们的尊敬。
2	领导会对我们强调有共同使命感的重要性。
3	领导会对我们热衷地谈论所需完成的任务。
4	领导对我们清楚地阐述令人向往的未来愿景。
5	解决问题时，领导会寻求各种不同的看法。
6	领导认为我们都有不同的需求、能力及抱负。
7	领导会帮助我们发挥自己的长处。
8	领导对我们会以特定的条件讨论谁该负责达成绩效目标。
9	领导对我们清楚地指出，当达成绩效目标时，可以获得何种回报。
10	领导会集中所有注意力在处理错误、抱怨与失败的事情上。
11	领导会持续追踪所有发生的错误。

资料来源：Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3), 541-554.

3.1.2 组织认同

A. 操作性定义：本研究参考 Patchen (1970) 的研究，根据员工对组织的看法和感受来定义，双方成员与组织有许多相似之处，与其他成员分享经验和目标，成员对组织有团结感，感觉是组织的一部分，并为自己的存在感到自豪，在组织内等待组织成员，成员相互合作，彼此忠诚，对组织忠诚的员工也对实现公司目标感兴趣。

B. 问卷设计与衡量题项：本研究测量工具，以 Cook and Wall (1980) 所编制的组织认同量表为主，并依据研究对象的特性加以修正，以适用于本研究对象，此量表为一个构面，包含 6 题题目，如下表 3.2 所示。计分方式是采用李克特 (Likert) 5 点计分法，分数高低来表示员工对于组织认同的程度，该量表得分越高者表示自评的组织认同程度愈高；反之则越低。

表 3.2 组织认同量表

编号	题项
1	当有人指责我的公司时，我感觉像在指责自己
2	我很想了解别人如何评价我的公司
3	当谈起我的公司时，我经常说“我们”而不是“他们”
4	所在公司的成功即是我的成功
5	当有人称赞我的公司时，感觉像是在称赞我一样
6	如果我所在的公司被媒体批评，我会感到尴尬
7	在公司工作让我感到非常愉悦
8	我觉得自己是公司“大家庭”中的一员

资料来源：Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non - fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

3.1.3 工作激情

A. 操作性定义：本研究参考 Ahadiat and Dacko (2020) 将一般激情概念应用到工作情景中，认为工作激情是组织成员对自己喜爱的、认为重要的工作的强烈倾向或意愿，愿意为此工作投入大量时间和精力，并将此工作作为自我身份的核心特征。

B. 问卷设计与衡量题项：本研究测量工具，以秦伟平与赵曙明（2015）所编制的工作激情量表为主，并依据研究对象的特性加以修正，以适用于本研究对象，此量表为一个构面，包含 6 题题目，如下表 3.3 所示。计分方式是采用李克特 (Likert) 5 点计分法，分数高低来表示员工激情的程度，该量表得分越高者表示员工的工作激情程度愈高；反之则越低。

表 3.3 工作激情量表

编号	题项
1	工作和我生活中的其他活动是和谐共存的。
2	我难以控制自己进行工作的冲动。
3	工作中发现的新事物让我更喜欢自己的工作。
4	我对工作有种近乎痴迷的感觉。
5	工作突显了我的优秀品质。
6	工作能让我经历多样的体验。

资料来源：秦伟平、赵曙明（2015）。真我型领导与员工创新行为——基于工作激情的中介作用。
软科学, 29（5），5-11。

3.1.4 主动型人格

A. 操作性定义：本研究参考 Bateman and Crant (1993) 将主动性人格定义为个体具有主动行为的倾向，并主动采取行动来影响、改变环境，且不受外在情况的影响。

B. 问卷设计与衡量题项：本研究是以员工的角度来自评主动型人格的程度，衡量方式引用量表参考 Claes *et al.* (2005) 的研究。此量表为一个构面，包含 6 题题目，如下表 3.4 所示。计分方式是采用李克特 (Likert) 5 点计分法，分数高低来表示员工主动型人格的程度，该量表得分越高者表示自评的主动型人格程度愈高；反之则越低。

表 3.4 主动型人格量表

编号	题项
1	如果我遇到看不惯的事情时，我会去处理它。
2	不管多有大的可能性，当我相信某件事情时，我一定会实现它。
3	即使面对他人的反对，我喜欢支持自己的想法。
4	我善于发现机会。
5	我总是在寻找更好做事的方法。
6	如果我坚信一个想法时，任何障碍都无法阻止我去实现它。

资料来源：Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, 54(4), 476-489.

3.1.5 员工创新行为

A. 操作型定义：员工创新行为采用 Zhou and George (2001) 的观点：在工作区，员工带来新的想法和意见，实际上可以使用，以及为组织增加价值的潜力，也就是一种包含新的有用的想法和成果。

B. 问卷设计与衡量题项：本研究是以员工的角度来自评创新行为的程度，衡量方式引用 Zhou and George (2001) 编定的创新行为量表，此量表为一个构面，

包含 6 题题目，如下表 3.5 所示。计分方式是采用李克特 (Likert) 5 点计分法，分数高低来表示员工创新行为的程度，该量表得分越高者表示自评的创新行为程度愈高；反之则越低。

表 3.5 员工创新行为量表

编号	题项
1	在工作中，我会寻找新的工作方法、技术或者工具。
2	在工作中，我会想新办法解决困难问题。
3	在工作中，我会产生关于问题的原创性解决方案。
4	我会动员公司内的他人支持我的创新想法。
5	我会争取在公司中对创新想法的赞同。
6	我会讲工作中的创新想法引入到工作环境中。

资料来源: Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

3.2 研究对象与抽样方法

3.2.1 研究对象

由于职场上员工创新行为行为普遍存在于各个行业中，因此本研究不局限于特定行业，在各个产业中最重要的资产是员工，员工均扮演着重要的角色，因此符合本研究主题的问卷发放对象。故本次调查对象为在职企业的非领导员工。

3.2.2 抽样方法

考虑到新冠肺炎疫情的情况，本研究采取线上网络问卷调查的方式，同时为了提升样本回收速度与降低地域性限制，本研究在样本的数据搜集方式上，采用便利抽样法 (Convenience Sampling)，通过发放同学、家人、朋友等在他们所在公司内部发放，再请他们将在线网络问卷提供给他们同事进行填写问卷。

Crocker and Algina (1986) 建议样本数至少是题目的 10 倍，本研究量表共计 37 题，则最少回收 370 份问卷。费吴琛等人 (2017) 认为虽然匿名调查员工的一些情况，但是依旧有员工会警惕问卷数据的保密性。通过比较洪雁与王端旭 (2011)、费吴琛等人 (2017)、黄新福与林孟琦 (2013)、简浩贤等人 (2017)、景保峰 (2016) 等文献内的有效问卷率发现，有效问卷率在 82%到 93%之间，如果本文最少需要回收有效问卷 370 份，那么依据有效问卷率 82%到 93%之间，则需要发放 398 到 451 之间，本文选取最大样本数，初步预计发放 451 份，以保证有效问卷率。

3.3 数据分析方法

本研究为量化研究,为了验证推论的假设,资料分析方法包括了叙述性统计、信效度分析、相关性分析及假设验证的结构方程式。利用电脑软件 SPSS 22 for Windows、AMOS 22.0 for Windows 这 2 种工具作为统计分析。

A. 叙述性统计

叙述性统计分析是针对为本研究之样本结构做分析,利用平均数、标准偏差、百分比等叙述性统计数值,以了解受测者在人口统计变数中的:性别、婚姻状况、学历、岗位、工作年限、月收入的分布情形。

B. 信效度分析

以 Cronbach's α 系数值来检验问卷的结构与稳定性,测量本研究各变项之信度。在统计学的相关系数中,用介于 0~1 来表示,愈接近 1 表示信度越高,以此标准来衡量信度之高低。按照 Guilford (1965) 提出的 α 系数值以大于 0.7 为良好,表示研究资料具有可靠性,若低于 0.35 则表示过低,不具可信性,应予以调整或拒绝。

效度的衡量是以收敛效度和区别效度,来测量同一构面的结果是否具有高度的相联性。收敛效度由组合信度 CR 与平均变异抽取量 AVE 来判断。CR 应大于 0.7, AVE 应大 0.5, 作为构面具有收敛效度的参考指标 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010)。区别效度按照 Fornell and Larcker (1981) 提出的衡量个变量间是否有效区别,则每一个变量之平均变异抽取量 (AVE) 须大于各成对变数之相关系数平方值。

C. 相关分析

皮尔森相关分析 (Pearson Correlation) 针对研究的各变量间进行分析,用以检视各变量间之相关强度,其正负值表示两者间相关性为正向或负向。Pearson 相关系数用以了解自变量、因依变量、中介变量、调节变量之相关显著性,作为后续路径分析的依据。

D. 结构方程式

使用 AMOS 软件进行结构方程式的构建,结构模型的目的是为检验理论模型与因果关系。主要针对潜在变量进行路径分析,以检验结构模型适配性。因此本研究将以结构式方程式进行适配度检定与统计检定,藉此了解各变量之间相互关

系及对整体模型的影响。

E. 中介效应检验

采用 SEM 的 Bootstrap 法检验中介效果。Bootstrap 法是一种利用有限之样本，以重复抽样的统计方法，达到母群体的分配。优点为母群体分配在不确定的情况下，使用重复抽样的方法以降低投入因素误差之影响，此外，也不受限于样规模本及数据分配型态之影响。因此，本研究将以 SEM 之 Bootstrap 法验证中介，藉此了解各变量与中介之间的影响。而本研究将 Bootstrap 抽样数设定为 5000 次，信赖区间设定为 95%，以求出间接效果之信赖区间，接着判断该信赖区间是否包含 0，若无包含 0，则代表显着且有中介效果。

第 4 章 研究结果分析

本章主要对 410 份有效样本进行数据分析，首先以频率来展示这 410 份样本受试者的分布结构，接着以信度和效度进行量表的可信度与准确度进行检验，并用区分效度检验各变量的区分程度，然后通过相关性分析检验变量之间的相关关系，最后使用结构方程式验证本文提出的假设。

4.1 调查样本人口结构

本文共回收 441 份问卷，删除 31 份选项全部一致、选项有规律、以及前后冲突的无效问卷后，有效问卷共 410 份，有效问卷率 92.97%。本节部分对这 410 份有效样本的受试者进行频率分析，展示调查样本的结构。

性别以男性人数较多，共 215 人，占比 52.4%，女性人数较少，共有 195 人，占比 47.6；婚姻状况相差不大，未婚人数略多一点，有 207 人，占比 50.5%，已婚人数略少一点，有 203 人，占比 49.5%；在学历程度上，专科人数最多，有 190 人，占比 46.3%，其次为高中及以下，有 153 人，占比 37.3%，本科与硕士及以上的受试者最少，分别是 62 人与 5 人，分别占比 15.1%与 1.2%，与中国当前人口受教育结构相符合，绝大多数的工作人员的学历集中在大专及以下，高学历的人数比例还是较少的；月收入以 5001-8000 元的人数最多，有 229 人，占比 55.9%，而 3000 元以下、3000-5000 元、10001 元以上的受试者的比例相差不大，分别是 50 人、68 人、63 人，分别占比 12.2%、16.6%、15.4%，与当前调查区域的月收入水平相符合。综合所述，可以认为本次调查的样本与实际情况基本吻合，本次调查的 410 份样本具有一定的代表性。如表 4.1 所示。

表 4.1 被试人口频率分析

变量	分组	频率	百分比
性别	男	215	52.4
	女	195	47.6
婚姻状况	已婚	203	49.5
	未婚	207	50.5
学历	高中及以下	153	37.3
	专科	190	46.3
	本科	62	15.1
	硕士及以上	5	1.2
岗位工作年限	1 年以下	133	32.4
	1-3 年	222	54.1
	4-5 年	55	13.4
月收入	3000 元以下	50	12.2
	3000-5000 元	68	16.6
	5001-8000 元	229	55.9
	10001 元以上	63	15.4

资料来源：本研究整理

4.2 信度分析

本研究针对所回收的问卷对创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为进行 Cronbach's α 值检定，分析之结果如表 4.2 所示，其中创业型领导 Cronbach's α 值为 0.962；组织认同 Cronbach's α 值为 0.950；工作激情 Cronbach's α 值为 0.935，主动型人格 Cronbach's α 值为 0.934；员工创新行为 Cronbach's α 值为 0.930，经分析结果得知各构面之 Cronbach's α 值均大于 0.7，因此可知本量表各变量之间项内部一致性程度高，具有良好之可靠性。有关创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为的信度分析之结果汇整如表 4.2 所示。

表 4.2 信度分析汇总表

变量	题项数	Cronbach's α
创业型领导	11	0.962
组织认同	8	0.950
工作激情	6	0.935
主动型人格	6	0.934
员工创新行为	6	0.930

资料来源：本研究整理

4.3 验证性因子分析

本文采用的创业型领导量表为成熟量表，所以采用验证性因子分析检验模型，

采用 AMOS 24.0 结构方程建模软件对实证数据进行处理，分别对创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为，以及总体相关连接的模型进行验证性因子分析，判断拟合情况，如图 4.1 所示。

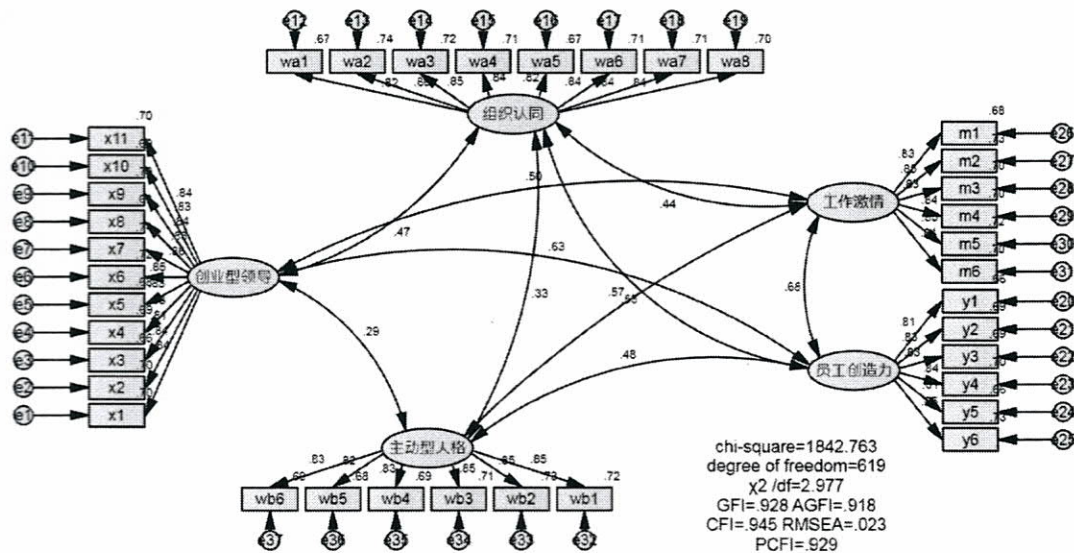


图 4.1 总体模型标准化拟合图

资料来源：本研究整理

如表 4.3 所示，创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为、以及总体模型的验证性因子分析的拟合指标中， χ^2/df 均小于 3 处于标准取值范围；GFI 值均高于 0.9，AGFI 值均高于 0.9，CFI 值均高于 0.9，RMSEA 值均小于 0.05，PCFI 值均高于 0.5，各项指标均符合拟合要求。总体上看，假设的理论模型与数据的拟合度是可以接受的。因此，本文的创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为、以及总体模型通过拟合指标的验证。

表 4.3 模型拟合指标汇总表

变量	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	PCFI
创业型领导	1.987	0.982	0.973	0.991	0.020	0.800
组织认同	1.876	0.990	0.981	0.993	0.019	0.714
工作激情	2.458	0.979	0.942	0.955	0.047	0.600
主动型人格	2.378	0.967	0.934	0.941	0.044	0.600
员工创新行为	2.822	0.964	0.926	0.940	0.047	0.673
标准	<3	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08	>0.5

资料来源：本研究整理

如表 4.4 所示，根据 Fornell and Larcker (1981) 的建议，可以根据三项标准

来判断测量量表是否具有收敛效度，即所有标准化因子载荷要大于 0.5、组合信度系数 (CR) 要大于 0.6、平均提炼方差 (AVE) 要大于 0.5。表 4.4 中的各个题项的标准化因子载荷均大于 0.5，组合信度系数 (CR) 大于 0.6，平均提炼方差 (AVE) 大于 0.5，表明创业型领导、组织认同、员工创新行为、工作激情、主动型人格量表的收敛效度较好。

表 4.4 收敛效度汇总表

潜变量	观测变量	标准化因子载荷	SMC	1-SMC	CR	AVE
创业型领导	x1	0.840	0.706	0.294	0.958	0.696
	x2	0.832	0.692	0.308		
	x3	0.820	0.672	0.328		
	x4	0.826	0.682	0.318		
	x5	0.825	0.681	0.319		
	x6	0.848	0.719	0.281		
	x7	0.860	0.740	0.260		
	x8	0.835	0.697	0.303		
	x9	0.830	0.689	0.311		
	x10	0.825	0.681	0.319		
	x11	0.840	0.706	0.294		
组织认同	wa1	0.834	0.696	0.304	0.950	0.703
	wa2	0.852	0.726	0.274		
	wa3	0.849	0.721	0.279		
	wa4	0.837	0.701	0.299		
	wa5	0.809	0.654	0.346		
	wa6	0.843	0.711	0.289		
	wa7	0.848	0.719	0.281		
	wa8	0.836	0.699	0.301		
工作激情	m1	0.816	0.666	0.334	0.935	0.705
	m2	0.851	0.724	0.276		
	m3	0.845	0.714	0.286		
	m4	0.827	0.684	0.316		
	m5	0.848	0.719	0.281		
	m6	0.851	0.724	0.276		
主动型人格	wb1	0.852	0.726	0.274	0.934	0.703
	wb2	0.859	0.738	0.262		
	wb3	0.845	0.714	0.286		
	wb4	0.828	0.686	0.314		
	wb5	0.825	0.681	0.319		
	wb6	0.820	0.672	0.328		
员工创新行为	y1	0.817	0.667	0.333	0.930	0.689
	y2	0.852	0.726	0.274		
	y3	0.825	0.681	0.319		
	y4	0.832	0.692	0.308		
	y5	0.813	0.661	0.339		
	y6	0.840	0.706	0.294		

资料来源：本研究整理

通过 AMOS 24.0 建模软件对创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为分别建立独立的拟合图，以及对 5 个变量进行斜交相关连接的总体模型的检验，结果说明，创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、

员工创新行为均通过模型拟合指标的检验以及收敛效度的检验,说明创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为具有较好的收敛效度。

4.4 区别效度与相关性分析

如表 4.5 所述,每种结构的平均提炼方差 (AVE) 的平方根都大于所有相关的结构间相关性,从而确定所有量表的判别有效性,以验证本研究具有区别效度。

为了解各构念之间是否具备显著相关性,本研究先针对各构面进行 Pearson 相关性分析。而相关系数大小仅能判别构念间关系的强度,无法判定彼此之间是否具备因果关系。如表 4.5 所示,各构念之间皆存在正向显著关系,其中,从员工创新行为来看可以发现,主动型人格与员工创新行为之间的强度最高,其后按照相关强度大小,依序为组织认同与员工创新行为、工作激情与员工创新行为、创业型领导与员工创新行为。

表 4.5 区别效度与相关矩阵汇总表

变量	创业型领导	组织认同	工作激情	主动型人格	员工创新行为
创业型领导	0.834				
组织认同	0.359**	0.838			
工作激情	0.449**	0.540**	0.840		
主动型人格	0.450**	0.337**	0.430**	0.838	
员工创新行为	0.348**	0.440**	0.429**	0.527**	0.830

注: ** $p < 0.01$; 对角线为 AVE 平方根
资料来源: 本研究整理

4.5 结构方程式

4.5.1 结构方程式路径分析

对于整体结构模型的检验,本文基于最大似然法的结构方程模型,构造出创业型领导、组织认同、工作激情、主动型人格、员工创新行为间的整合分析框架,系统地剖析各个变量之间的相互影响关系,特别是工作激情在创业型领导与员工创新行为间的中介效应,以及组织认同与主动型人格的调节作用,进而检验和验证前述研究假设。依据荣泰生(2007)提出的《Amos 与研究方法》,AMOS 的结构方程式相对于 SPSS 的回归分析,多了观测变量以及各项的误差,所以估算结果更准确,所以在处理非极端情况下,需要用观测变量来解释潜变量,既不需要把观测变量加总后把潜变量转变为显变量处理,以提高模型估算的准确性。

为检验创业型领导对工作激情的影响,把创业型领导潜变量对工作激情潜变

量画单箭头路径；为检验工作激情对员工创新行为的影响，把工作激情潜变量对员工创新行为潜变量画单箭头路径；为检验创业型领导对员工创新行为的影，把创业型领导潜变量对员工创新行为潜变量画单箭头路径；为检验组织认同在创业型领导与工作激情间的调节作用，把组织认同潜变量对工作激情潜变量画单箭头路径，同时以创业型领导相加求总并去中心后与组织认同的 8 个观测变量去中心后相乘，记作交互 a1-交互 a8，做组织认同×创业型领导潜变量对工作激情潜变量画单箭头路径；为检验主动型人格在创业型领导与员工创新行为间的调节作用，把主动型人格潜变量对员工创新行为潜变量画单箭头路径，同时以创业型领导相加求总并去中心后与主动型人格的 6 个观测变量去中心后相乘，记作交互 b1-交互 b6，做主动型人格×创业型领导潜变量对工作激情潜变量画单箭头路径。

其中创业型领导、组织认同、主动型人格、组织认同×创业型领导、主动型人格×创业型领导没有被箭头刺到，为外生变量，需要进行斜交相关连接；工作激情与员工创新行为被箭头刺到，为内生变量，内生变量的潜变量上需要增加残差，如图 4.2 所示。

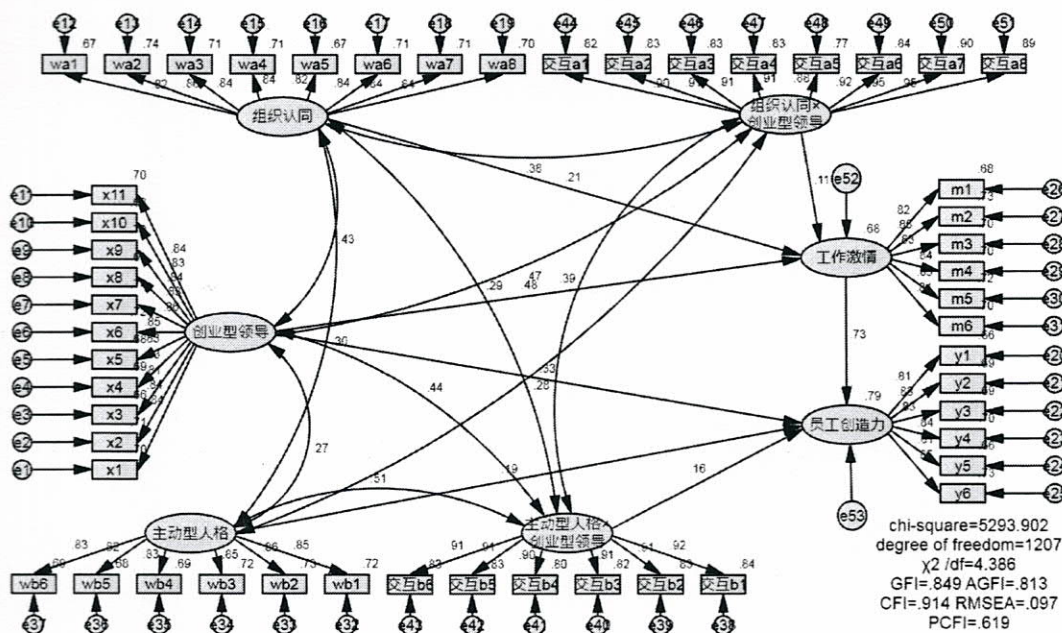


图 4.2 总体模型标准化结构方程式
 资料来源：本研究整理

在总体结构方程式模型中， χ^2/df 为 4.386，处于标准取值范围；GFI 值为 0.849 (>0.8)，AGFI 值为 0.813 (>0.8)，CFI 值为 0.914 (>0.9)，RMSEA 值为 0.097 (<0.10)，PCFI 值为 0.619 (>0.5)，虽然 GFI 值略低于标准，但是从各项指标来看，假设的

理论模型与数据的拟合度是可以接受的。因此，总体模型结构方程式模型通过拟合指标的验证。

结果如表 4.6 所示，创业型领导对工作激情具有显著正向影响 ($\beta = 0.481, t = 5.712, p < 0.001$)，假设 H₂ 获得支持。工作激情对员工创新行为具有显著正向影响 ($\beta = 0.696, t = 7.670, p < 0.001$)，假设 H₃ 获得支持。创业型领导对员工创新行为具有显著正向影响 ($\beta = 0.329, t = 4.053, p < 0.001$)，假设 H₁ 获得支持。组织认同×创业型领导对工作激情意愿具有显著正向影响 ($\beta = 0.105, t = 2.977, p < 0.01$)。符合研究假设 H₅，既组织认同在创业型领导与工作激情之间具有显著正向调节作用，假设 H₅ 获得支持。主动型人格×创业型领导对对员工创新行为意愿具有显著正向影响($\beta = 0.159, t = 2.275, p < 0.05$)。符合研究假设 H₆，主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间的关系具有正向调节作用，假设 H₆ 获得支持。

表 4.6 模型路径汇总表

路径	β	SE	t	p	结果
创业型领导→工作激情	0.481	0.794	5.712	***	显著
组织认同→工作激情	0.210	0.423	2.977	**	显著
组织认同×创业型领导→工作激情	0.105	0.774	2.065	*	显著
工作激情→员工创新行为	0.696	0.538	7.670	***	显著
创业型领导→员工创新行为	0.329	0.541	4.053	***	显著
主动型人格→员工创新行为	0.193	0.704	2.488	*	显著
主动型人格×创业型领导→员工创新行为	0.159	0.424	2.275	*	显著

注：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

资料来源：本研究整理

依据上述结构方程式，提出以下研究公式：

$$Y_{\text{员工创新行为}} = 0.193 \text{ 创业型领导} + 0.105 \text{ 创新型领导} * \text{组织认同} + 0.696 \text{ 工作激情} + 0.159 \text{ 创业型领导} * \text{主动型人格}$$

4.5.2 调节效应分析

为了更进一步了解调节作用的形式，本研究将创业型领导与组织认同分别加减一个标准偏差，分成高低两组来绘制对工作激情的交互作用图，如图 4.3 所示。可以看出在高组织认同的情况下，创业型领导对工作激情有较强的正向影响（斜率较大），说明高组织认同时，创业型领导与工作激情呈正向相关关系；而在低组织认同时，创业型领导对工作激情的正向影响要略低一点（斜率略低），说明低组织认同时，创业型领导与工作激情呈正向相关关系；通过斜率的高低可以判断，高组织认同会有效提高创业型领导与工作激情之间的正向关系，符合本文提

出的 H₅: 组织认同在创业型领导与工作激情之间具有正向调节作用, 假设 H₅ 获得支持。

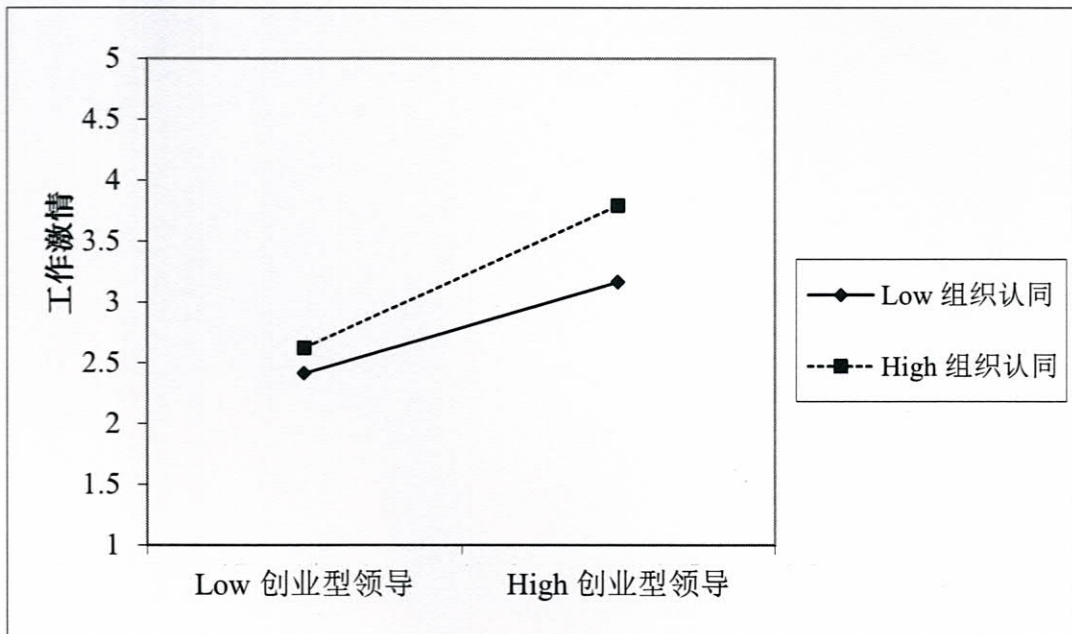


图 4.3 组织认同在创业型领导与工作激情之间的调节交互图

资料来源: 本研究整理

为了更进一步了解调节作用的形式, 本研究将创业型领导与主动型人格分别加减一个标准偏差, 分成高低两组来绘制对员工创新行为的交互作用图, 如图 4.4 所示。可以看出在高主动型人格的情况下, 创业型领导对员工创新行为有较强的正向影响 (斜率较大), 说明在高主动型人格的时候, 创业型领导与员工创新行为呈正向相关关系; 而在低主动型人格时, 创业型领导对员工创新行为的正向影响要略低一点 (斜率略低), 说明在低主动型人格的时候, 创业型领导与员工创新行为呈正向相关关系; 通过斜率的高低可以判断, 高主动型人格会有效提高创业型领导与员工创新行为之间的正向关系, 符合本文提出的 H₆: 主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间具有正向调节作用, 假设 H₆ 获得支持。

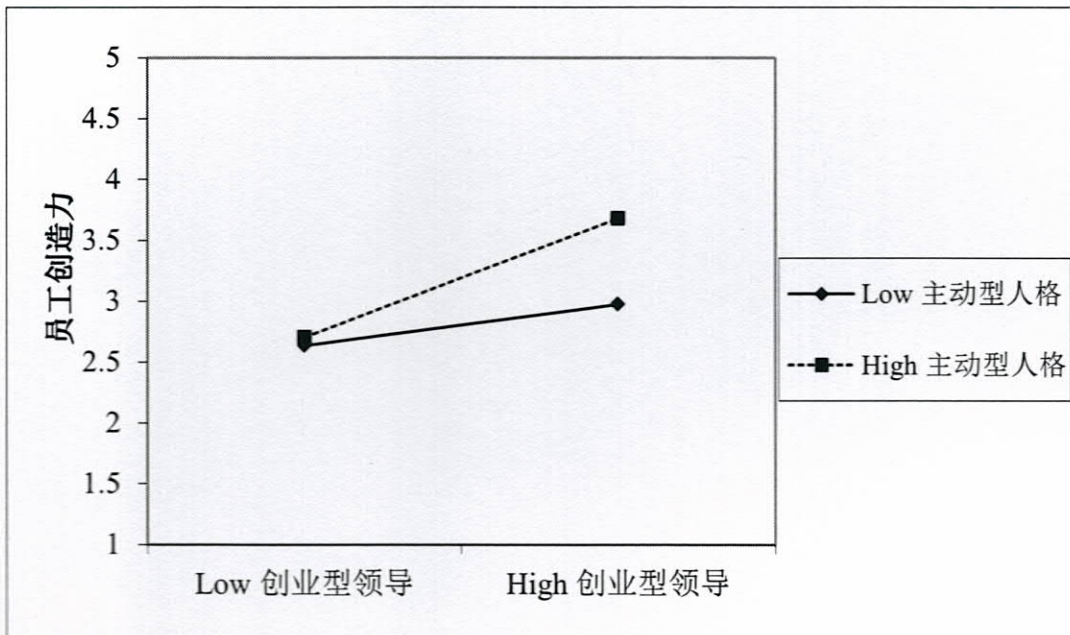


图 4.4 主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间的调节交互图

资料来源：本研究整理

4.5.3 中介效应分析

对图 4.2 的总体模型结构方程式进行穷举法分析，以检验工作激情在创业型领导与员工创新行为的间接影响作用，首先在 AMOS24.0 中的 Bootstrap 设定为 5000 次运行，置信区间上限与下限分别设置为 95%。结果如表 4.7 所示，创业型领导直接影响员工创新行为的效应为 0.329，95%置信区间的下限与上限分别为 0.244 与 0.800，置信区间不包含 0，且 p 值小于 0.001，说明路径具有统计意义。创业型领导通过工作激情影响员工创新行为的间接效应为 0.335，95%置信区间的下限与上限分别为 0.226 与 0.758，置信区间不包含 0，且 p 值小于 0.001，说明路径具有统计意义，也就是创业型领导通过工作激情间接影响到员工创新行为的系数为 0.335。说明创业型领导可以通过工作激情间接影响员工创新行为，符合研究假设 H_4 工作激情在创业型领导与员工创新行为之间具有中介作用，故假设 H_4 获得支持。

表 4.7 中介模型的间接效应

路径	效应	p	95%置信区间	
			下限	上限
直接效应 创业型领导→员工创新行为	0.329	0.000	0.244	0.800
间接效应 创业型领导→工作激情→员工创新行为	0.335	0.000	0.226	0.758

资料来源：本研究整理

4.6 研究假设结果

本文通过 410 份有效样本数，分别通过描述性统计分析、信度分析、效度分析、相关性分析、结构方程式以及 Bootstrap 法，在置信区间 95% 的范围内，误差 ±5 的限定内，得出本文提出的 6 个假设的结果，假设验证结果见表 4.8 所示。

表 4.8 研究假设结果汇总表

假设	结果
H ₁ : 创业型领导正向影响员工创新行为。	获得支持
H ₂ : 创业型领导正向影响员工工作激情。	获得支持
H ₃ : 工作激情正向影响员工创新行为。	获得支持
H ₄ : 工作激情在创业型领导与员工创新行为之间具有中介作用。	获得支持
H ₅ : 组织认同在创业型领导与工作激情之间具有正向调节作用。	获得支持
H ₆ : 主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间具有正向调节作用。	获得支持

资料来源：本研究整理

第 5 章 结论与建议

本章为结论与建议，根据第四章资料分析得出各项研究假设的结果，来汇整创业型领导、工作激情、员工创新行为、组织认同、主动型人格之间的关系并加以说明。也对研究发现之结果来讨论，提出本研究的管理意涵、研究限制以及后续的研究建议，希望对后续的研究者提供更具价值的论点与方向。

5.1 研究结论

经资料分析后的结果发现，创业型领导、工作激情对员工创新行为具有显著正向影响效果，此外，工作激情在创业型领导与员工创新行为之间具有中介作用，组织认同正向调节创业型领导与工作激情之间的关系获得支持，主动型人格正向调节创业型领导与员工创新行为之间的关系获得支持。以下将本研究的推论结果陈述如下：

5.1.1 创业型领导正向影响员工创新行为 (H1)

由假设检验可知，创业型领导会显著正向影响员工创新行为，与学者 *Bavik et al. (2017)*、*Kim et al. (2018)*、*Carmeli et al. (2013)*、*Oldham and Cummings (1996)* 的结论类似，既创业型领导的程度越高，员工的创新行为也会越高；由此可见当创业型领导的创新的重视会使员工认为个人的创新行为将对组织的战略、管理或工作结果产生重大影响，当员工感受到较高的创业动机与目的的领导所带来的正面影响，并且创业型领导拥有较强的培育创业的能力，很容易让员工的自我实现与工作产生高度连结，假如公司有适当的激励政策，就会引导员工在工作中模仿领导，提高创新行为，当员工相互都在不断的学习创业型领导的特质，都很投入工作，整个团队就会受到影响，容易透过讨论与合作而激荡出许多创意，自然就会提高员工创新行为。

5.1.2 创业型领导正向影响员工工作激情 (H2)

由假设检验可知，创业型领导会显著正向影响员工工作激情，与学者 *Salessi et al. (2017)*、林芹与易凌峰（2020）、赵思嘉等人（2021）、*Harun et al. (2021)*、王影与苏涛永（2019）、*Kremer et al. (2019)* 的结论类似，既创业型领导的程度越高，员工的工作激情也会越高；凭借独特的机会开发能力和清晰的可达路径，

创业型领导传达的未来愿景更容易获得员工的理性认同。而理性化的目标认同具有稳定性，对员工的工作投入和积极情绪有较强的预测。创业型领导的高度专注和行为投入也会被员工感知、学习和模仿，使其在工作中自觉地加大精力的投入。正向情感的堆积和工作中的自愿投入共同造就了员工的工作激情。

5.1.3 工作激情正向影响员工创新行为 (H3)

由假设检验可知，员工工作激情显著正向影响员工创新行为，与学者陈怡秀（2006）、Wan *et al.* (2021)、Gichohi (2014)、Simon *et al.* (2019)、谢函融（2005）的结论类似，既员工工作激情会引导产生更多的创新。公司假如提出鼓励员工敬业相关的政策，让员工可以专心工作，当员工在工作时有很高的活力与续航力，面对挑战困难也绝不放弃，完全乐于工作中，觉得时间过的很快，感觉个人与工作融为一体时，代表员工高度敬业，自然容易激荡出许多新的观点与想法，员工创新行为无形中就提升了。

5.1.4 工作激情在创业型领导与员工创新行为之间具有中介作用 (H4)

由实证研究结果发现，创业型领导与工作激情分别与员工创新行为有显著正关系的存在。由此可知，创业型领导与员工创新行为似乎有一中介变量，透过此变量，创业型领导将有效影响员工创新行为，此变量就是工作激情。于是，支持假设 H4：工作激情在创业型领导与员工创新行为之间具有中介作用。创业型领导善于利用创业成功的示范并且有着清晰的目标路径，这样可以赢取追随者的认同。并且，这一稳定的认同感可以转化为员工在工作中的积极情感以及时间精力的主动投入。再加之创业型领导是通过影响和指引员工的创新行为推动组织战略目标实现，从而有助于员工在工作中体验到个体价值，重塑工作意义。这种由创业型领导诱发的承载价值观的情绪体验就是工作激情。同时，如果说情感是即兴的燃点，那么工作中的认知积累就是即兴的燃料。聚合情感和认知要素的工作激情，为解释创业型领导驱动员工即兴的微观影响机制提供了重要视角。应该说，借助行为互动，创业型领导能活化员工的工作激情，并经由情感与认知的共同作用，推进员工的创新行为。

员工受到授权型领导的较强的培育创业的能力，会大幅提升工作时的的工作激情，容易让兴趣与工作结合，员工会不知不觉埋首于工作当中，工作时会充满活力，很乐意去挑战困难的工作，就算遭遇挫折，也能越挫越勇，如此产生深度的

员工工作激情。当员工喜欢挑战困难、新颖的问题，对陌生的事物非常好奇，用开放和弹性的方法来解决问题，容易影响更多员工的工作激情，在团队合作激荡的过程，许多的创意就会产生，加上团队的执行力，最终可以将创意变成产品，也就是提高了员工的创新行为。

5.1.5 组织认同在创业型领导与工作激情之间具有正向调节作用 (H5)

由假设检验可知，组织认同在创业型领导与工作激情之间存在正向调节作用，与学者 Edwards and Peccei (2007)、Bakker and Demerouti (2010)、李晓鹏 (2018) 的结论类似；在高组织认同的情况下，创业型领导对工作激情有较强的正向影响；而在低组织认同时，创业型领导对工作激情的正向影响要略低一点，说明感知到高组织认同的员工，创业型领导会更好的促进工作激情。员工将自己视为某一特定组织的成员，这也是员工通过在组织内的工作以及与其他员工、领导的接触，感受到企业文化后，慢慢的与企业的愿景以及目标慢慢融合的一个过程，这个融合的过程，必定是员工们都具有相似点，当组织成员的组织认同度越高，创业型领导的效果逻辑和手段导向作用，就会使得员工的同目标与价值的影响，创业型领导传达的未来愿景更容易获得员工的理性认同，促进员工的工作激情。

5.1.6 主动型人格在创业型领导与员工创新行为间具有正向调节作用 (H6)

由假设检验可知，主动型人格在创业型领导与员工创新行为之间存在正向调节作用，与学者 Kim *et al.* (2009)、Kim *et al.* (2017)、Kim *et al.* (2018) 的结论类似；在高主动型人格的情况下，创业型领导对员工创新行为有较强的正向影响；而在低主动型人格时，创业型领导对员工创新行为的正向影响要略低一点，说明高主动型人格的员工，创业型领导会更好的促进其创新行为；创新行为的过程是有风险、冲突和困难的，而主动积极的员工可能比其他人更轻松容易的应对风险和困难，因为主动的人愿意采取主动行动并改变组织环境，且很快就能适应较高的工作创新行为需求，从而产生高度的创新行为。

5.2 建议

5.2.1 提高创业型领导的程度

现在创业领导者要有不同风格，要扮演者独特的角色，要不断充实自己利用核心业务去发现新思想，同时去开拓新商机，建立一个愿景并授权员工执行，以创业家的领导风格激励员工，并发展引导具创业精神以不同事业及目标，运用企

业的管理方法，提高企业内员工的创新行为，生产与提供更好的产品与服务给消费者，因为消费者永远不会百分百满意，所满意度的进步是永无止境的，进而提高企业在行业内的竞争力与业绩。

创业领导者要了解，环境在变化、行业在变化、员工在变化、消费者本身也不断的进步，消费者的需求不断变化，消费者要求水平也愈来愈高，创业者在行业内必须要有新的建树、新的创新，才能不断的满足消费者高水平的需求。更重要的是创业领导者，亦要强烈体会到，只依靠自己的创新行为还是不够的，必须要鼓励员工，让员工在工作中充满激情，带动全体员工的创新行为，才能在竞争群中，领先致胜。

5.2.2 提高组织认同的程度

提升员工对公司的组织认同，可有效提高员工的工作激情。公司应着重员工的心理层面，除了公司可定期举办各式活动外，藉由提升员工之间的和谐度，更可提升员工对组织的认同。因为员工之间若能建立和谐的情感，可有效排解工作上的情绪压力，并可达到相互鼓舞之效，也可以有效点燃员工的工作激情，在同一个组织内，当有一部分的员工的工作激情高时，也会有有效的感染其他员工，使得整体组织内部的员工都具有较高的工作激情。

5.2.3 提高主动型人格的程度

重视和发挥员工的主动性人格优势。企业在选聘人才的过程中可针对岗位对于员工的相关要求，来适当的增加员工的主动性人格在招聘标准中的比重。比如，如果一些岗位要求员工拥有更好的创造性，那么在进行招聘时，可以对员工的主动性人格进行检测；另外，虽然主动性人格特质比较稳定，然而内在的主动性人格是会受到外界因素的干扰从而转化为外在的行为的。所以。企业的管理层在进行员工管理时，可针对工作需求，使用恰当的措施来增加职员主动性，另外也需要控制主动性在员工工作方面所起到的影响，以保证员工的主动性人格可以朝着有利的方向转化。

5.3 理论与管理意涵

本研究经过实证分析后，确实可提供理论与管理之意涵或贡献，本节将参考前述分析研究，进一步将研究结果应用到管理层面，探索对实务界的管理意涵。

5.3.1 理论意涵

创新是当今企业要维持竞争力非常重要的能力，也是相关学术领域持续研究的主题。公司的运作是由员工的分工合作来达成企业的目标，领导的特性在企业内具有非常重要的引导的榜样作用，当创业型领导主动创造愿景激励下属，致力于发现和创造战略价值并动员下属及赢得其支持的行为，激发员工的工作激情，让员工能够更加投入到工作中，热爱工作，模仿创业型领导的行为与思维，很容易提出新奇的方法来提升创新行为。

本研究运用交互决定论的观点来看创新行为，由问卷的分析发现，当员工身处一个以创业为主动的领导者所管理的环境中，容易激发员工追求自我实现，进而发挥潜能，能够运用过去的许多观察与经验，来发想创意，符合交互决定论的观点。当员工优秀的表现得到公司的肯定与主管支持，很容易让员工更加投入发挥创新行为。

经过分析变项间之因果关系，发现假说验证成果皆成立，创业型领导与工作激情正向影响员工创新行为，工作激情在创业型领导与员工创新行为间具有中介作用，组织认同正向调节创业型领导与工作激情间的关系，主动型人格正向调节创业型领导与员工创新行为间的关系。期望研究结果能提供以创业思维为管理模式的企业持续创新的参考依据。

5.3.2 管理意涵

根据本研究的理论意涵与分析验证结果说明，提出管理意涵以供参考：在这个变动快速的世界里，不论是新创的公司或规模很大的企业，都面临着强烈的竞争，由于生活型态的改变，一些灵活的业者，满足消费者快速、便利、平价、质量的需求，发展出可以大量提供标准服务的小微企业，进而快速扩张占有一席之地，由此可见创新是当今企业要维持竞争力非常重要的能力。

创新行为需要打破传统思维的规则、承担风险、创造建设性冲突、挑战权威，由于创新行为是一项涉及高风险的非常规工作，因此，员工需要领导者的支持与言传身教，在言语与行为上其模范作用，有效的领导对于培养员工的创新行为非常重要，具有正面作用的领导对于促进员工态度和行为的提升有很大的影响，也就是会促进员工的工作激情，当员工的工作激情程度被创业型领导所激发，会非常专注在工作上，当兴趣与工作结合时，会与工作有产生密切的联结。很容易埋

首于工作当中，工作时充满能量与干劲，工作遇到困难时，能够仍不屈不挠去迎接挑战，工作遇到挫折时，很快就能恢复。员工会以提高工作创新、生产创新、管理创新等作为自己的目标，进而主动发挥创意提出可行方案（主动型人格）。当员工的需求和期望得到满足，会让员工更能发挥能力和而得到认可（组织认同），进而更认同工作，提升工作绩效，很容易提出新奇的方法来提升员工创新行为。

5.4 研究限制与后续研究建议

本研究从文献探讨到建立研究架构、问卷设计调查及分析数据的过程中，虽已力求完整，因碍于人力、物力及时间等因素，仍然有若干限制，因此本节提出研究限制与后续研究建议，针对研究不完备的部份，以作为后续研究者之参考。兹分述如下

A. 共同方法变异的问题：本研究问卷的衡量方式，均采用员工自评方式进行，受测者填答问卷时可能会产生一致性动机、社会期许或偏见等现象，造成共同方法偏误的问题。为了减低共同方法变异的问题，建议后续在问卷调查上，除了对员工问卷设计之外，也增加对主管问卷的设计，并利用一份主管问卷、一份员工问卷做为有效且可分析的样本组合，以促使研究分析之结果能更贴近真实情况及具代表性

B. 抽样方式：本研究采取的抽样方式为便利抽样与滚雪球抽样法，未能达到随机抽样的原则。而且抽样范围大多局限于江苏省南京市，容易造成样本不具整体代表性，而使模式产生偏误。因此，建议后续研究者可以将范围扩大至其他地区。

C. 研究变量：影响员工创新行为的因素众多，本研究在各变项的定义层面，也许没有涵盖所有层面而影响研究结果。建议后续研究者可以考虑纳入不同的因素，例如正负面情绪、组织承诺、工作满足.....等，以获致更深入的结果与发现。

参考文献

- 陈怡秀(2006)。员工投入驱动因子,情感性组织承诺与个人工作绩效之关联性研究。《商业文化月刊》,15(9),41-42。
- 费吴琛、严国晋、梁珑嘉、李庭阁(2017)。转换型领导如何提升员工创新行为?以竞争气候,合作气候,授权赋能观点探讨。《人力资源管理学报》,17(4),61-89。
- 洪雁、王端旭(2011)。管理者真能“以德服人”吗?——社会学习和社会交换视角下伦理型领导作用机制研究。《科学学与科学技术管理》,32(7),175-179。
- 胡进梅(2014)。工作自主性和研发人员的创新绩效:基于任务互依性的调节效应模型。《中国人力资源开发》,14(17),30-35。
- 黄新福、林孟铤(2013)。转换型领导,信息交换与团队认同对于团队绩效的影响。《管理信息计算》,2(2),168-192。
- 简浩贤、徐云飞、曹曼、赵曙明(2017)。基于组织认同视角的包容性领导与员工敬业度关系研究。《管理学报》,12(11),1624-1630。
- 景保峰(2016)。高新技术企业包容型领导对员工创新行为的影响——基于创造性自我概念视角的实证分析。《兰州财经大学学报》,7(2),22-35。
- 李庭阁、费吴琛、严国晋、梁珑嘉(2017)。转换型领导如何提升员工创新行为?以竞争气候,合作气候,授权赋能观点探讨。《人力资源管理学报》,17(4),61-89。
- 林芹、易凌峰(2020)。创业型领导对团队创新行为的跨层次影响研究。《外国经济与管理》,42(9),14-19。
- 刘美玉、王季(2020)。谦逊领导如何影响员工创新行为?——员工归因和心理安全的双重视角。《经济管理》,42(3),15-23。
- 美芙黎(2020)。组织支持感知对90后员工组织认同的影响:资质过剩感的调节作用。《经济管理研究》,2(4),33-36。
- 秦伟平、赵曙明(2015)。真我型领导与员工创新行为:基于工作激情的中介作用。《软科学》,29(5),5-11。
- 荣泰生(2007)。《Amos与研究方法》。五南图书出版股份有限公司。
- 石云鸣(2020)。基于大五人格理论的性格领导力类型分析。《领导科学》,2(4),37-42。
- 王影、苏涛永(2019)。创业型领导对员工即兴的影响机制研究。《中国企业家》,239(11),73-78。
- 王永跃、叶佳佳(2015)。伦理型领导、创新行为自我效能感及员工创新行为:绩效的调节作用。《科学学与科学技术管理》,36(9),9-13。
- 吴劲甫(2018)。校长正向领导,教师组织公民行为与学校效能关系之后设分析。《教育科学期刊》,2(17),1-32。
- 谢函融(2005)。工作投入对工作价值观与离职倾向间关系之研究。《南开管理评论》,18(3),132-140。
- 徐幸子、陈聪、李纪珍、高建(2019)。创业失败经历影响新创企业创业导向的实证研究。《研究与发展管理》,25(4),62-65。
- 许世军(1987)。《管理学》。东华书局。

- 杨娟、官振中、蒲波 (2019)。创业型领导的概念, 维度与影响机制综述。《领导科学》, 22 (5), 31-39。
- 姚艳虹 (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。
- 尹晓峰、王军 (2021)。家长式领导风格对组织变革影响研究。《商务管理》, 14 (10), 43-51。
- 赵畅 (2016)。道德型领导与员工创新行为之间作用机制探究。《中小企业管理与科技》, 22 (4), 51-55。
- 赵思嘉、易凌峰、连燕玲 (2021)。创业型领导, 组织韧性与新创企业绩效。《外国经济与管理》, 13 (3), 15-19。
- 赵玉田、刘晓伟 (2017)。精神型领导与员工创新行为关系研究: 领导-成员交换的中介作用。《燕山大学学报》, 18 (5), 7-15。
- 朱永跃、欧阳晨慧 (2019)。领导授权与员工创新行为: 建言行为和权力距离的影响。《工业工程与管理》, 24 (2), 27-29。
- Adair, J. E. (2007). Decision making and problem solving strategies. *Stress & Health*, 27(3), 294-298.
- Ahadiat, A. & Dacko, Z. (2020). Effects of ethical leadership and employee commitment on employees' work passion. *Polish Journal of Management Studies*, 21(4), 121-130.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gok, O. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34(3), 105-114.
- Allport, F. H. (1937). Toward a science of public opinion. *Public Opinion Quarterly*, 1(1), 7-23.
- Amabile, T. & Fisher, C. (2009). *Creativity, Improvisation and Organizations*. Routledge.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1997). The ubiquity and potency of labeling in organizations. *Organization Science*, 8(1), 43-58.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-220.
- Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33(4), 344-361.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3), 541-554.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 7(5),

- 310-323.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A., & Human, S. E. (2008). Fostering creativity and innovation without encouraging unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 97-115.
- Baumeister, R. F. & Twenge, J. M. (2001). If you can't join them, beat them: Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058-1077.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373.
- Bowers, K. S. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80(5), 307-320.
- Bryman, A. (1992). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly*, 4(3), 289-304.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(1), 64-75.
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1214-1237.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reitem, R. (2013). Leadership, creative problem - solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Chand, M. & Ambardar, A. (2020). The impact of HRM practices on organisational innovation performance: The mediating effects of employees creativity and perceived organisational support. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, 54(4), 476-489.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non - fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Management*, 29(3), 62-74.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). Introduction to classical and modern test theory. *Psychological Bulletin*, 13(3), 411-423.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Organization Science*, 14(4), 374-385.
- Domino, M. A., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2015). Social cognitive theory: The antecedents and effects of ethical climate fit on organizational attitudes of corporate accounting professionals: A reflection of client narcissism and fraud attitude risk. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 453-467.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and

- member identification. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 239-263.
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.
- Egan, R., Zigarmi, D., & Richardson, A. (2019). Leadership behavior: A partial test of the employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 311-341.
- Elqassaby, H. K. (2018). The effect of ethical leadership on employees' creativity. *International Journal of Economics and Management Science*, 7(5), 1-13.
- Endler, N. S. & Magnusson, D. (1977). The interaction model of anxiety: An empirical test in an examination situation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 9(2), 101-119.
- Ensour, W., Zeglat, D., & Al-Maaitah, H. (2020). Towards a new model of work passion. *International Journal of Services and Operations Management*, 35(4), 482-503.
- Fiedler, M. (1969). A characterization of tridiagonal matrices. *Linear Algebra and its Applications*, 2(2), 191-197.
- Fisher, C. D. & Weekley, J. A. (1982). Socialization in work organizations. *Human Organization*, 20(3), 121-133.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frijda, N. H., Mesquita, B., Sonnemans, J., & Van, G. S. (1991). The duration of affective phenomena or emotions, sentiments and passions. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self - determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.
- Gichohi, P. M. (2014). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: A survey of selected libraries in Meru County-Kenya. *Quality Progress*, 19(8), 19-24.
- Guilford, J. P. (1965). The minimal phi coefficient and the maximal phi. *Educational and Psychological Measurement*, 25(1), 3-8.
- Gupta, A. K. (2005). Synthesis and surface engineering of iron oxide nanoparticles for biomedical applications. *Biomaterials*, 26(18), 3995-4021.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis: International version. *The Journal of Marketing*, 32(3), 30-35.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 176-190.
- Harun, W., Sikalieh, D., & Mosoti, Z. (2021). Influence of Strategic Dimensions of Entrepreneurship Leadership on Organizational Performance. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 11(2), 114-123.
- Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106(2), 112-125.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence

- work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Hong, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., & Liu, C. H. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54(1), 25-34.
- Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M. Y., & Arjoon, S. (2017). Islamic work ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: The mediating mechanism and an interacting effect. *Current Issues in Tourism*, 20(6), 647-663.
- Kim, K. C., Tarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56(2), 10-29.
- Kim, S., Fernandez, S., & Terrier, L. (2017). Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. *Personality and Individual Differences*, 108(4), 154-157.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Leavitt, H. J. & Bahrami, H. (1988). Management Psychology: Managing behaviors in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-870.
- Lewin, K. (1938). The conceptual representation and the measurement of psychological forces. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 12(7), 226-251.
- Luo, C. & Chen, Y. (2019). Employee potential measurement and exploration: Current situation and new trend of active personality research. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 121-135.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality*, 41(9), 1409-1419.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-941.
- McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (1989). More reasons to adopt the five-factor model. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Patchen, M. (1970). Participation, achievement, and involvement on the job. *British Journal of Management*, 13(27), 259-268.
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in Organizations*, 24(3), 171-207.
- Rogers, C. R. (1954). Toward a theory of creativity. *A Review of General Semantics*, 11(4), 249-260.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Salessi, S., Omar, A., & Vaamonde, J. D. (2017). Conceptual considerations of work passion. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 165-178.
- Sanford, N. (1955). The dynamics of identification. *Psychological Review*, 62(2), 106-119.
- Schneider, B. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-431.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Shepherd, W. (2019). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel Psychology*, 72(2), 213-240.
- Tajfel, J. C. & Turner, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252.
- Turner, B. S. (1985). Religion and social theory. *Religious Studies*, 21(4), 35-49.
- Vallerand, R. J. (2003). Les passions de lame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-773.
- Wan, M., Carlson, D. S., Quade, M. J., & Kacmar, K. M. (2021). Does work passion influence prosocial behaviors at work and home? Examining the underlying work-family mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 91-113.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 16(8), 73-99.
- Yukl, G. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J. & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources*

Management, 16(3), 113-129.

附录：调查问卷

亲爱的受访者：

您好！

首先感谢并恳请您抽出宝贵时间填答此问卷！这是一份学术性问卷，旨在探讨创业型领导与员工创新行为的影响关系，您所提供之资料仅供学术研究之用，并且严加保密，请放心填答。

请依照实际状况回答每一个问题。问卷填完后请交由负责人整理收回，问卷无需填写姓名，敬请放心。感谢您在百忙之中抽空填答本问卷，在此向您表达诚挚谢意！

以下为个人基本数据，此数据仅供整体统计分析，绝不对外公开，请您放心填写。

1. 性别：男 女
2. 婚姻状况：已婚 未婚
3. 学历：高中及以下 专科 本科 硕士及以上
4. 岗位工作年限：1年以下 1-3年 4-5年 5年以上
5. 月收入：3000元以下 3000-5000元 5001-8000元 10001元以上

请您根据自己主观的判断进行填写	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 领导行事方式能赢得我们的尊敬。					
2. 领导会对我们强调有共同使命感的重要性。					
3. 领导会对我们热烈地谈论所需完成的任务。					
4. 领导对我们清楚地阐述令人向往的未来愿景。					
5. 解决问题时，领导会寻求各种不同的看法。					
6. 领导认为我们都有不同的需求、能力及抱负。					
7. 领导会帮助我们发挥自己的长处。					
8. 领导对我们会以特定的条件讨论谁该负责达成绩效目标。					
9. 领导对我们清楚地指出，当达成绩效目标时，可以获得何种回报。					
10. 领导会集中所有注意力在处理错误、抱怨与失败的事情上。					
11. 领导会持续追踪所有发生的错误。					

12. 当有人指责我的公司时，我感觉像在指责自己。					
13. 我很想了解别人如何评价我的公司。					
14. 当谈起我的公司时，我经常说“我们”而不是“他们”。					
15. 所在公司的成功即是我的成功。					
16. 当有人称赞我的公司时，感觉像是在称赞我一样。					
17. 如果我所在的公司被媒体批评，我会感到尴尬。					
18. 在公司工作让我感到非常愉悦。					
19. 我觉得自己是公司“大家庭”中的一员。					
20. 公司目标达成有新的目标时，会让人感觉兴奋。					
21. 工作和我生活中的其他活动是和谐共存的。					
22. 我难以控制自己进行工作的冲动。					
23. 工作中发现的新事物让我更喜欢自己的工作。					
24. 我对工作有种近乎痴迷的感觉。					
25. 工作突显了我的优秀品质。					
26. 工作能让我经历多样的体验。					
27. 不管多有的可能性，当我相信某件事情时，我一定会实现它。					
28. 即使面对他人的反对，我喜欢支持自己的想法。					
29. 我善于发现机会。					
30. 我总是在寻找更好做事的方法。					
31. 如果我坚信一个想法时，任何障碍都无法阻止我去实现它。					
32. 在工作中，我会寻找新的工作方法、技术或者工具。					
33. 在工作中，我会想新办法解决困难问题。					
34. 在工作中，我会产生关于问题的原创性解决方案。					
35. 我会动员公司内的他人支持我的创新想法。					
36. 我会争取在公司中对创新想法的赞同。					
37. 我会讲工作中的创新想法引入到工作环境中。					