



**转换型领导与差序领导对工作投入的影响：工  
作旺盛感的中介作用，前瞻性行为的调节作用**

**The Influence of Transformational  
Leadership and Differential Leadership on  
Work Engagement: The Mediating Role of  
Thriving at Work and the Moderating Role of  
Proactive Behavior**

**Ms. XIKUN SU (苏喜莹)**

**工商管理硕士独立专题研习**

**泰国博仁大学中国-东盟国际学院**

**An Independent Study Submitted in Partial 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: 转换型领导与差序领导对工作投入的影响: 工作旺盛感的中介作用, 前瞻性行为的调节作用  
Title of Independent Study: The Influence of Transformational Leadership and Differential Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Proactive Behavior  
Researcher | 研究者: Ms. Xikun SU  
Program | 课程: Master of Business Administration  
Principal Supervisor: Dr. Tzu-Chia CHEN  
Co-supervisor:

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

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

Tzu Chia Chen Committee Examiner / Principal Supervisor  
Dr. Tzu-Chia CHEN 委员会考官 / 首席导师

Nana Weng Committee Examiner  
Dr. Nana WENG 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).

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

Date | 日期: \_\_\_\_\_

### Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) XIKUN Surname SU  
Student ID no. 629570010103 Program M.B.A. Major \_\_\_\_\_  
undertake that  ~~Dissertation~~/Thesis  ~~Term Paper / Thematic Paper~~ / Independent Study  
this

titled The Influence of Transformational Leadership and Differential Leadership on Work  
Engagement: The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Proactive  
Behavior

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: 徐喜坤  
Name(Please print): ( Xikun SU )  
Date: 2021年11月14日

研究报告题目： 转换型领导与差序领导对工作投入的影响：工作旺盛感的中介作用，前瞻性行为的调节作用  
作者： 苏喜堃  
主指导教师： 陈子家博士  
学系： 工商管理硕士  
学年： 二零二一

## 摘要

在目前我国经济转型升级的社会背景之下，员工不仅是企业的劳动力，更是企业创新能力的重要载体，员工在促进企业组织结构发展的过程中承担着越来越重要的作用。拥有工作旺盛感的员工在工作中保持精力充沛的状态，感受到自己的成长和进步，不断提升并完善自己。研究表明，工作旺盛感有助于员工提升工作绩效、减轻倦怠和提高健康水平，从而更好地投入到工作中。因此，探索其影响因素对组织具有重要意义。本研究旨在通过探索差序领导与转换型领导风格对员工工作投入的影响：工作旺盛感的中介作用，前瞻性行为的调节作用影响，探索差序领导与转换型领导风格、工作旺盛感、工作投入、前瞻性行为之间的关系，对于员工的影响，这将对企业发展产生现实意义。本研究通过对山东济南的员工进行问卷调查最终对 453 份有效问卷进行分析得出，转换型领导和差序领导都能够正向影响员工的工作旺盛感，领导的关怀，鼓励，包容和帮助都能使员工在工作当中产生积极情绪，从而产生更多的工作投入，但其员工的前瞻性行为不能够加强差序领导与转换型领导对员工旺盛感的作用。这可能与员工的旺盛感主要是当前的一种工作状态有关。

**关键词：**转换型领导；差序领导；工作旺盛感；工作投入；前瞻性行为

**Independent Study Title:** The Influence of Transformational Leadership and Differential Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Proactive Behavior

**Author:** Ms. Xikun SU

**Principal Advisor:** Dr. Tzu-Chia CHEN

**Department:** Master of Business Administration

**Academic Year:** 2021

## **Abstract**

Under the current social background of China's economic transformation and upgrading, employees are not only the labor force of enterprises, but also an important carrier of enterprise innovation ability. Employees play a more and more important role in promoting the development of enterprise organizational structure. Employees with a strong sense of work maintain an energetic state at work, feel their growth and progress, and constantly improve and improve themselves. Research shows that the sense of job exuberance helps individuals improve job performance, reduce burnout, improve health level and better engage in work. Therefore, exploring its influencing factors is of great significance to the organization. The purpose of this study is to explore the relationship between differential leadership and transformational leadership style, job exuberance, job involvement and forward-looking behavior, which will have practical significance for the development of enterprises, Through the questionnaire survey of employees in Jinan, Shandong Province, and finally the analysis of 453 effective questionnaires, it is concluded that transformational leadership and differential leadership can positively affect employees' sense of exuberance. Leaders' care, encouragement, tolerance and help can make employees have positive emotions and energetic at work, so as to make employees have more work input, However, their employees' forward-looking behavior can not strengthen the role of differential leadership and transformational leadership on employees' sense of exuberance. This may be related to the exuberant sense of employees, mainly the current working state.

**Keywords:** Transformational Leadership; Differential Leadership; Thriving at Work;  
Work Engagement; Proactive Behavior

## 致谢

通过近一年的不懈奋斗，我的硕士学位论文基本上完成了。在这篇论文将要结束的时候，我有很多感慨想要抒发。纵观我的硕士研究生的学业时光，我取得了很大的进步，同时也还存在很多不足之处。我的所有成绩的取得都离不开师长们的传道，授业，解惑，指导以及帮助。对于你们的谆谆教诲，我会永远铭记在心，并且对我今后的学业和事业产生巨大的推动作用。

感谢我的导师陈子家博士。从研究生刚一入学，你就教会我要树立实事求是的学习态度和严谨的科学研究的作风。从你的言传身教中，我领会到了阅读文献的方法，从事科学研究的方法，更重要的是为人处世的方法。无论是在学术论文的写作还是在学位论文的写作中，你都给我很大的指导和帮助。尤其是在学位论文的写作过程中，从选题的方法，结构框架的梳理，到内容的充实和完善，你给我很多切实有效的指导和帮助。正是在你的指导和帮助下，我的学位论文才顺利完成。

感谢老师，无论在学业，科研和生活中，你都给予我了很多的指导和帮助，我从中也是受益匪浅。你在学术上的严谨作风和科研上的丰富成果都对我产生了潜移默化的积极影响，不断激励我在学业取得更大的进步。

最后，我还要感谢我的父母，你们给予我的关心和帮助是其他人无法替代的，你们永远是我的最爱。

苏喜堃

CAIC

Dhurakij Pundit University

2021年11月14日

## 目录

<b>Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student .....</b>	<b>i</b>
<b>Form of Declaration of Independent Academic Work .....</b>	<b>ii</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>iii</b>
<b>摘要 .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>v</b>
<b>目录.....</b>	<b>vii</b>
<b>表目录.....</b>	<b>ix</b>
<b>图目录.....</b>	<b>x</b>
<b>第 1 章 绪论.....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究问题.....	2
1.4 研究意义.....	2
1.5 技术路线图.....	3
<b>第 2 章 文献综述.....</b>	<b>5</b>
2.1 转换型领导.....	5
2.2 差序领导.....	7
2.3 工作旺盛感.....	8
2.4 工作投入.....	11
2.5 前瞻性行为.....	13
2.6 变量之间的关系与假设构建.....	14
2.7 研究框架图.....	17
<b>第 3 章 研究方法与设计.....</b>	<b>19</b>
3.1 转换型领导.....	19
3.2 差序领导.....	20
3.3 工作旺盛感.....	20
3.4 工作投入.....	21
3.5 前瞻性行为.....	22
3.6 研究对象与数据收集的方式.....	22
3.7 数据分析方法.....	23
<b>第 4 章 研究结果分析.....</b>	<b>25</b>
4.1 问卷的预测试.....	25
4.2 正式测验问卷分析.....	29
4.3 验证性因子分析.....	32
4.4 相关性分析.....	34
4.5 回归分析.....	36
4.6 工作旺盛感的中介效应.....	38
4.7 有调节的中介效应检验.....	39
4.8 研究结果汇总.....	41



第 5 章 结论与讨论.....	43
5.1 研究结论.....	43
5.2 结果讨论.....	43
5.3 研究贡献.....	44
5.4 研究展望与不足.....	45
参考文献.....	1
附录 调查问卷.....	51

## 表目录

表 3.1 转换型领导量表.....	19
表 3.2 差序领导量表.....	20
表 3.3 工作旺盛感量表.....	21
表 3.4 工作投入量表.....	21
表 3.5 前瞻性行为量表.....	22
表 4.1 预测试人口学统计分析表.....	25
表 4.2 预测试信度分析表.....	26
表 4.3 效度分析 KMO 和 Bartlett 球形检验表 .....	27
表 4.4 预测试问卷项目分析表.....	28
表 4.5 样本人口特征描述性统计表.....	30
表 4.6 信度分析表.....	31
表 4.7 聚合效度表.....	32
表 4.8 区分效度表.....	34
表 4.9 相关性分析表.....	35
表 4.10 转换型领导与工作旺盛感系数 <sup>a</sup> .....	36
表 4.11 转换型领导与工作旺盛感模型汇总表.....	36
表 4.12 差序领导与工作旺盛感系数 <sup>a</sup> .....	37
表 4.13 差序领导与工作旺盛感模型汇总表.....	37
表 4.14 工作旺盛感与工作投入系数 <sup>a</sup> .....	37
表 4.15 工作旺盛感与工作投入模型汇总表.....	38
表 4.16 工作旺盛感的中介作用表.....	38
表 4.17 前瞻性行为的调节作用表 1.....	39
表 4.18 前瞻性行为的调节作用 2 表.....	40
表 4.19 研究假设汇总表.....	41

## 图目录

图 1.1 技术路线图.....	4
图 2.1 研究框架图.....	18
图 4.1 前瞻性行为在转换型领导与工作旺盛感之间的调节图.....	40
图 4.2 前瞻性行为在差序领导与工作旺盛感之间的调节图.....	41

## 第 1 章 绪论

本章主要介绍本研究的研究背景、研究目的、研究的问题以及研究的理论与现实意义，并梳理出本研究的研究技术路线图。

### 1.1 研究背景

近年来，随着经济全球化趋势的加强与互联网技术的高速发展，传统的组织模式和管理方法已经越来越难以满足实际生产经营的要求，企业需要培养员工发现问题、分析问题与解决问题的能力。员工作为构成企业的最基本要素，其本身必要具备学习能力和专业技能，以满足日常工作的需要。除此之外，员工还应该加强培养自身的前瞻性行为能力，最终达到释放潜能和自我发展的要求。在目前我国经济转型升级的社会背景之下，员工已经不仅仅是企业的劳动力，更是企业创新能力的重要载体，员工在促进企业组织结构发展的过程中的作用越来越大。同时，传统企业经营模式已不足以应对当前市场需求，因此许多企业正在进行现代化转型，以部门化、专业化和分权式为主要的转型方向。现代化的企业组织形式要求员工具有前瞻性能力，前瞻性能力不仅仅指员工应具备的战略性眼光，也包含员工应当积极主动发现问题、分析问题以及解决问题(戴卫东、吕博超, 2021)。

对于企业领导者来说，更应该具备战略眼光，拥有积极把握机遇的能力，准确把握市场趋势和动向。另一方面，下属员工是否具有前瞻性能力，前瞻性行为能力发展到何种程度，也会受到领导者领导风格的影响。同时工作当中充满旺盛感的工作场所以及保持积极工作状态的员工对组织的进步和发展至关重要(Kleinev *et al.*, 2019)。作为一种积极的工作感受，工作旺盛感是员工在工作中感受到活力和学习的心理状态，对个人及组织的成长和发展具有重要意义。如果员工的工作旺盛感较强，就会在工作中保持精力充沛的状态，全身心投入到工作中，并积极主动地提升自己的工作技能，获得成长和进步，提升工作绩效。过往有大量的研究数据表明，工作旺盛感有助于员工保持专注、提升工作绩效、减轻倦怠和提高健康水平，从而能有更高的工作投入度(Prem *et al.*, 2017)。因此，探索其影响因素对组织的可持续发展具有重大而深远的意义。

本研究旨在通过对差序领导与转换型领导对工作投入的影响：工作旺盛感的

中介作用，前瞻性行为的调节作用影响，探索差序领导与转换型领导风格、工作旺盛感、工作投入与前瞻性行为之间的关系对于员工的影响，以期对企业的现代化转型和可持续发展提供思路。

## 1.2 研究目的

在以往的研究中许多学者认为，只要员工听从领导的指示，严格遵循工作角色的要求，就能够取得良好的绩效与组织的成功。但是，近年来随着商业环境的动态化及科学技术的发展，企业的创新压力不断提高、工作不确定性因素增加以及组织分散化程度的提高，种种因素使得企业对员工提出了更高的要求。员工前瞻性行为以及工作旺盛感能够对员工个体创新行为与组织创新绩效产生积极的影响，如何管理和提高员工的前瞻性行为与工作旺盛感已成为学界所共同关注的重要问题之一。领导者作为组织管理的灵魂，在组织中发挥着极其关键的作用 (Kleinev *et al.*, 2019)。特别是近年来经济环境和社会环境发生了巨大的变化，企业想要生存下去，就要求领导方式、领导风格也要与时俱进地发展与完善。领导者作为组织中重要一项，不同的领导风格和方式对员工的工作旺盛感以及前瞻性行为的影响机制会有所区别，因此本研究的目的是通过探索差序领导与转换型领导风格、工作旺盛感、工作投入、前瞻性行为之间的关系，对于员工的影响，探究其相互之间的影响从而对于企业发展产生现实意义。

## 1.3 研究问题

领导者作为组织中重要一项，不同的领导风格和方式对员工的工作旺盛感以及前瞻性行为的影响机制会有所区别，因此本研究的目的是通过探索差序领导与转换型领导风格、工作旺盛感、工作投入与前瞻性行为之间的关系，对于员工的影响，探究其相互之间的影响？因此提出本研究的研究问题如下：

- 1.差序领导与转换型领导是否正向影响员工工作旺盛感？
- 2.工作旺盛感对其工作投入是否具有正向影响？
- 3.前瞻性行为对于工作旺盛感与其工作投入之间是否具有正向调节作用？

## 1.4 研究意义

### 1.4.1 理论意义

首先，本研究通过研究差序领导与转换型领导两种领导风格、工作旺盛感、

工作投入与前瞻性行为之间的关系对于员工的影响，探究其相互之间的影响，进一步拓宽了领导行为理论的研究范畴。

其次，本文创新性提出了两种领导风格与员工工作旺盛感的影响，并探讨了前瞻性行为的调节作用，丰富了对领导风格、员工前瞻性和工作旺盛感的相关研究，为未来进一步的相关研究提供了新思路。

#### 1.4.2 实务意义

第一，本研究为企业领导风格的选择提供了思路和方向，解决了传统企业所面临的实际问题之一。实际上，领导风格对企业整体和员工个体都有着及其深远的影响，领导风格向上影响企业的文化氛围，乃至战略决策，向下会影响到员工的工作态度。如果领导风格偏于强硬，虽然会提升工作效率，但是长期如此会使员工产生自卑心理或者反抗行为，这对企业的长期发展存在潜在的不利影响。如果企业领导风格采用过于弱化核心的方式，又容易影响企业内部团结与执行力。因此，本研究选择转换型领导与差序领导两种领导风格，探究这两种领导风格对员工工作投入的影响，工作旺盛感的中介作用以及前瞻性行为的调节作用，以期为企业管理者采用何种领导风格提供一定的思路。

第二，基于我国经济市场的发展背景，当前企业要想可持续稳定发展，要求企业领导者与员工具有一定的前瞻性思维。具备前瞻性能力的员工具有较强的自我学习能力和创新性解决问题的能力，可以有效规避对企业有不利因素，并最终提升员工工作动力和工作效率。

### 1.5 技术路线图

第一章节，本章节转换型领导与差序领导对工作投入的影响：工作旺盛感的中介作用，前瞻性行为的调节作用，通过本研究的研究背景整理出本研究的研究目的、提出研究问题、本研究的研究意义，并梳理出本研究的研究技术路线图。

第二章节，本章节通过对于本研究的各变量、转换型领导、差序领导、工作旺盛感、工作投入、前瞻性行为进行过往文献综述，梳理，对于各变量之间的关系进行推论，提出假设，从而构建本研究的研究框架图。

第三章节，章节同本研究换型领导与差序领导对工作投入的影响：工作旺盛感的中介作用，前瞻性行为的调节作用，通过第一章与第二章的研究背景、研究目的与研究问题，以及各变量的文献整理，变量之间的关系，从而确定本研究的

研究方法，量表的选定，问卷的制作，研究对象的选择。

第四章节对回收问卷进行数据分析检验本研究成果。

第五章节结合全文梳理本研究结论，提出未来研究建议、本研究的局限性、未来研究方向。

本研究的具体研究技术路线图如图 1.1 所示：

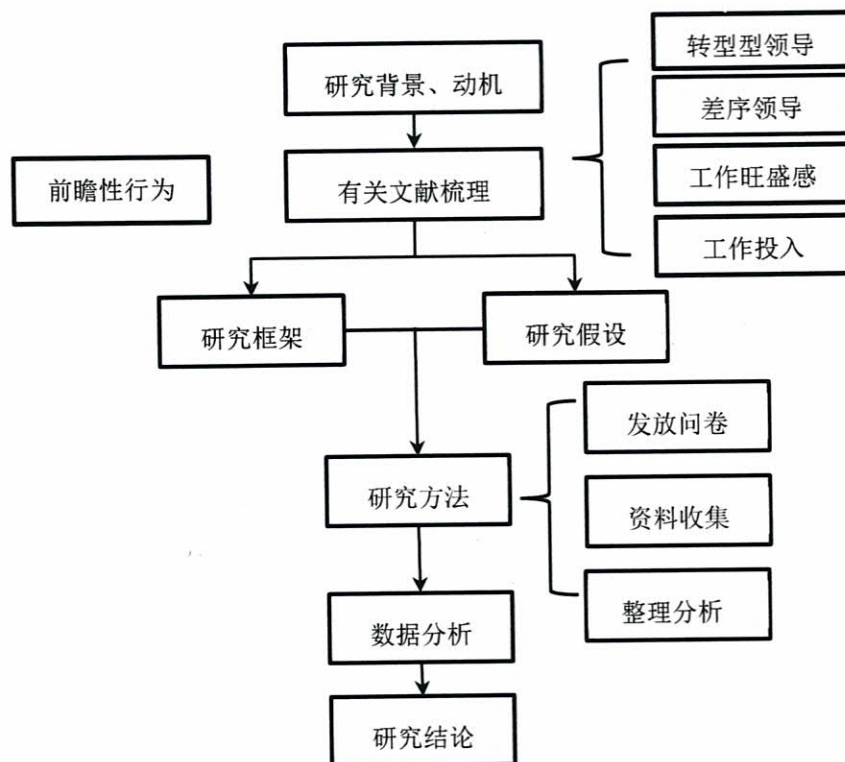


图 1.1 技术路线图  
资料来源：本研究自行整理

## 第 2 章 文献综述

本章节通过对于本研究范围内的各变量进行过往文献综述和梳理,并对各变量之间的关系进行推论,从而提出研究假设,构建出本研究的研究框架图。本研究涉及到的变量包括:转换型领导、差序领导、工作旺盛感、工作投入与前瞻性行为。

### 2.1 转换型领导

#### 2.1.1 转换型领导的概念

最早提出转换型领导的概念的是 Burns 提出的,他将转换型领导定义为领导者通过追求更高的道德水准和理念来提高下属员工的意识,使其意识到工作的责任和重要意义,从而激发员工的潜能 Burns (1978)。

Bennies & Nanus (1985) 从转换型领导者的行为方式角度定义转换型领导,他们认为转换型领导者是指领导者善于利用有利因素,了解员工的需求与欲望,从而激发员工创新意愿与能力,并且能根据环境的快速变化迅速调整原有的工作方式。

Bass (1985) 认为转换型领导是指领导者通过描绘远景提升员工工作动机和工作热情,通过树立自身典范形象获取员工追随与尊重,鼓励员工克服困难,并在关键问题上引导员工创新思维,以实现组织整体目标。同时,关注下属在生活和情感上的个性化需求,通过传递自身理念和道德价值观,达到与下属共同成长和提升的目的。并且认为转换型领导具有以下特征:(1)魅力表现,领导者以自己较高的伦理道德来影响员工,使员工认为领导者是可尊敬、可信赖的行为模范,从而愿意服从领导者;(2)精神的激励,领导者给团队部署有意义的工作任务,以提升团队的团队意识;(3)个别的体恤,领导者扮演教练的角色,尊重员工个别差异,让每个员工的个人特质都得到发挥;(4)智力的启发,领导者鼓励员工提出创新,注重培养员工发现问题解决问题的能力。

Podsakoff *et al.*(1990) 将转换型领导分为阐述愿景、提供合适的规范、促成群体目标的接受性、高度绩效期望、个别关怀与才智启发六个构面。Bass & Avolio(1993) 提出四个衡量转换型领导的指标,即理想化的影响力、心灵上的鼓舞、才智的激发与个别关怀。



综合以上观点, 本文认为转换型领导通过描绘未来愿景来提升员工工作动机和工作热情, 通过树立自身典范形象获取员工追随与尊重, 通过感召力、领导魅力、智力激发、个性化关怀影响员工, 和员工形成共同的价值取向, 使团队成员共同成长和提升, 为了组织共同目标而奋斗, 促进组织的发展。

### 2.1.2 转换型领导的衡量

对于转换型领导的测量, 学者们已经开发了许多测量工具, 运用较多的是 Bass *et al.* (2003) 的 MLQ 问卷和 Kouzes and Posner 的 LPI 问卷。

Bass(1985) 开发了 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 问卷用于测量转换型领导行为。在该问卷中, 将转换型领导行为分为三个维度: 领导魅力、个性化关怀和智能激发。Bass *et al.* (2003) 将 MLQ 问卷中转换型领导行为细分, 分为四个方面: (1) 理念影响, 即领导者通过树立自身榜样, 向员工描绘共同愿景, 增强员工的信任、情感依赖和忠诚度, 从而激发员工的工作热情; (2) 精神鼓舞, 即领导者与员工建立组织目标, 并得到员工的认同, 使员工增加工作热情, 渴望实现共同目标; (3) 个别关怀, 即领导者时刻关注员工的动态和想法, 并在关键问题上予以指导和帮助; (4) 才智激发, 即领导者鼓励员工突破工作困境, 培养创新思维, 改善工作方式, 以实现组织整体目标。

目前 MLQ 问卷已经成为测量转换型领导最常用的问卷之一, 但对其效度却仍然存在争议。中文版的 MLQ 已经完成修订, 使其更符合中国国情。有中国学者通过相关研究验证了中文版的 MLQ 问卷的信度和效度, 实证结果表明该问卷具有良好的信度和效度, 适合中国环境下的测量。李超平与时勘 (2005) 将研究重点放在欧美国家与中国在转换型领导结构方面的差异上, 并将转换型领导划分为德行垂范、领导魅力、愿景激励与个性化关怀四个维度。

Kouzes and Posner's (1987) 开发了 LPI (team leadership practices inventory) 量表来测量团队中的转换型领导行为。该量表专门用于测量团队中的领导行为, 测量结果可以指导团队提高领导管理有效性。当领导者发挥出最大的领导效能时, 他们会表现出五个关键的领导实践行为: 挑战陈规、达成共识、调动成员、模范表率与激发热情。

本研究拟采用 Bass *et al.* (2003) 开发的 MLQ 问卷中文版, 将转换型领导划分为德行垂范、领导魅力、愿景激励与个性化关怀四个维度进行测量。

## 2.2 差序领导

### 2.2.1 差序领导的概念

管理心理学关于领导学理论（例如变革型领导、魅力型领导、诚信型领导等理论）均是以西方管理理论为基础，所使用的研究工具也是西方学者编制的。而郑伯坝提出的差序式领导风格很具有本土性。

差序概念来源于费孝通（1948）。他通过对乡村的田野调查提出了差序的概念，指出传统中国社会是一种以自我为中心的差序格局，根据周围人与自己的亲疏关系，划分不同的层次并差别对待。

差序的概念被提出后，激发后续学者广泛的讨论研究，并将其引入领导理论。郑伯坝（1995）对台湾家族企业进行个案研究中提出了员工归类模式，领导者会综合依据关系、忠诚和才能三个标准将下属员工区分为自己人和外人两个圈子。领导者对待圈内的自己人往往会给予更多的偏私。

任金刚等人（2002）、Cheng *et al.* (2002) 探讨了关系、忠诚和才能三个归类标准对两个圈子的解释力，叶晁昌（2011）则研究了圈内人和圈外人身份的动态归类历程，从而确定了关系、忠诚、才能这三个归类标准的正当性。

基于前人研究，姜定宇与张菀真（2010）清晰界定了差序领导的概念：在人治主义的氛围下，领导者对不同的下属采取差异对待的行为风格，对较偏好的下属会给予较多偏私，即领导者会对偏好的下属分配较好的资源、进行较多的沟通和提拔，并给予较多的宽容与情感依附等，借此激励下属产生更好的绩效。

由于东西方的文化差异，差序领导不同于偏私型领导和西方的 LXM 理论。偏私型领导往往是基于个人效率对待下属，而差序领导则是基于下属效率和社会背景差别对待下属员工。差异是起源，而不是目标，实现大同才是差序领导的终极目标。差序领导的核心在于领导通过差别对待实现领导效能、员工效能和组织效能。（王磊，2017）。LXM 理论与差序式领导的共同点是都将员工进行分类，区别对待。但是 LXM 理论是以西方平等正义观为基本准则，而差序式领导是以差等正义观，二者形成的文化背景不一样。在东方文化背景下，人们能接受差序格局，强调平等的流动机会。

综上所述，本文将差序式领导定义为领导者依照一定的标准（亲、才、忠）将下属区分为自己人和外人两部分，并给予自己人较多的资源分配，而这种差别对待能被员工所感知，从而激励员工努力工作成为自己人，继而实现领导效能的

一种领导方式。

### 2.2.2 差序领导的衡量

对于差序领导的测量，国内外学者使用较多的是姜定宇与张菀真（2010）开发的差序式领导量表。该量表总计 14 个题项，各维度的内部一致性良好。因此本研究将采用姜定宇与张菀真（2010）开发的差序式领导量表。

该量表将差序式领导分为三个维度：照顾沟通、提拔奖励、宽容犯错。照顾沟通是指领导对较偏好的下属员工在决策参与、双向沟通、授权上存在偏私行为，具体表现为会有较多的嘘寒问暖、个别指导，在紧急情况下会伸出援手等；提拔奖励是指领导给予较偏好下属员工较大数额的奖赏、福利、调薪机会与升职机会等，与领导亲近的下属更有机会获得较快的升迁速度以及更好的福利待遇，此外还会给予更多的教育培训的机会等。宽容犯错是指当偏好下属员工违规时，领导会给予其较轻的处罚，对他们宽容处理，不追究其所犯的错误。

## 2.3 工作旺盛感

### 2.3.1 工作旺盛的相关概念

工作旺盛感 (thriving at work) 是个体在工作中同时体验到活力 (vitality) 和学习 (learning) 的一种心理状态 ( Spreitzer *et al.*, 2005)。活力指个体感受到精力充沛，学习是指个体获取新知识或新技能而产生的成长和进步的积极感受。活力和学习分别代表个体成长过程中在情感和认知两方面的心理体验。情感部分即活力，是指个体主观感受到的能量 (Ryan & Frederick, 1997)；认知部分即学习，是指个体在工作中获得新的知识与技能(Elliott & Dweck, 1988)。当个体具有工作旺盛感时，人们会对自己的工作充满热情，并且能够激发自己和他人的潜能，相信自己正在做的事情会越来越好 (Carmeli & Spreitzer, 2009)。拥有工作旺盛感的个体是自我学习者，他们不会满足于现状，会主动寻求机会学习新知识和新技能，以获得更好的发展(Porath *et al.*, 2012)。

心理学有很多与工作旺盛感相似的概念如蓬勃发展(flourishing)、韧性 (resilience)、心流 (flow)、主观幸福 (subjective well-being)和自我实现 (self-actualization) 等。为了更好地理解工作旺盛感的概念，需要将工作旺盛感与这些心理学概念进行区分。

工作旺盛感与蓬勃发展都是指个体处于心理较为良好的状态。两者的区别在于，蓬勃发展涉及的是个体机能的积极状态，比工作旺盛感的积极状态的范围更

广泛，蓬勃发展不一定有学习感受(Keyes, 2002)。

工作旺盛感与韧性的相似之处在于都涉及到个体的适应和积极调整能力。但是，韧性与工作旺盛感在两个方面有显著的区别。第一，韧性在逆境时才会发生，而工作旺盛感并不一定只在逆境中存在，顺境或逆境中都有可能发生。第二，韧性侧重强调个体面对困境时恢复能力，而工作旺盛感侧重个体通过学习获得成长和发展的积极心理体验（郑晓明、卢舒野，2013）。

工作旺盛感与主观幸福感的共同点在于涉及个体对各个方面的总体满意度，比如工作、学习、家庭等等。主观幸福感与工作旺盛感的区别有两点：第一，主观幸福感反映个体整体状态，而工作旺盛感则具体地关注活力和学习两种状态；第二，主观幸福感是从享乐视角观察个体的心理运作，而工作旺盛感则兼具享乐和努力(Diener *et al.*, 1999)。

工作旺盛感与自我实现都涉及发挥个体的全部潜能。虽然工作旺盛感与激发个体潜能有关，但与自我实现有明显的区别。根据马斯洛需求理论，只有在低级需求全部满足之后，自我实现才会发生。而工作旺盛感是一种非常常见的心理状态，即使其他核心需求未被满足，个体也可以体验到工作旺盛感(Niessen *et al.*, 2012)。

### 2.3.2 工作旺盛感的相关研究

(1) 情境特征。情境特征主要包括自主决策、信息共享、信任以及公平等因素。Porath *et al.* (2007) 通过调查发现工作旺盛感的社会嵌入模型中的工作情境特征对工作旺盛感有显著的正向影响。Carmeli & Spreitzer (2009) 通过研究发现信任会通过连接性的中介作用促进工作旺盛感。

(2) 工作资源。工作资源主要包括积极意义、关系资源、知识资源、组织支持和工作场所礼貌等。Niessen *et al.* (2012) 对 121 名来自社会服务部门的员工展开为期五天的每日调查，结果表明当员工在早晨体验到积极意义时，他们在下班后会感受到更多的活力，任务聚焦和探索发挥中介作用。Porath & Erez (2007) 通过研究发现员不礼貌行为会对工作旺盛感有抑制作用。

(3) 领导行为。Paterson *et al.* (2014) 对 198 名员工及其主管的配属数据使用结构方程模型进行分析，发现主管支持 (supervisor support) 对工作旺盛感有促进作用。借鉴资源—增益—发展框架 (resource-gain-development framework) 和自我决定理论 (self-determination theory), Russo *et al.* (2018) 提出并验证家

庭支持型主管行为 (family supportive supervisors behavior) 通过员工心理可得性 (psychological availability) 和工作—家庭增益 (work-family enrichment) 的双重中介作用提升工作旺盛感。Hildenbrand *et al.* (2016) 发现变革型领导有利于员工工作旺盛感的发展。Niessen *et al.* (2017) 指出授权型领导能够提升员工的工作旺盛感。Wang *et al.* (2019) 通过对 55 个团队、199 名员工的嵌套数据进行跨层次路径分析, 发现服务型领导对员工工作旺盛感的促进作用。

(4) 个体特征。个体特征包括心理资本、自我效能、主动性人格、核心自我评价、促进/抑制焦点、积极/消极情感、压力和工作投入等。Paterson *et al.* (2014) 的研究发现, 员工心理资本会提升工作旺盛感。Zhu *et al.* (2019) 发现个体的自我效能能够提升工作旺盛感。Walumbwa *et al.* (2018) 通过在多个时间点收集的 275 名员工数据, 证实员工的核心自我评价 (core self-evaluations) 有利于自身工作旺盛感的提升。Wallace *et al.* (2016) 使用 346 名员工的调查数据进行分析, 结果表明促进/抑制焦点 (promotion/prevention focus) 分别对工作旺盛感具有显著的正向或者负向的影响。除此此外, Kleine *et al.* (2019) 的元分析指出积极情感 (positive affect)、消极情感 (negative affect)、感知到的压力 (perceived stress) 以及工作投入 (job engagement) 也会对工作旺盛感产生影响。

### 2.3.3 工作旺盛感的衡量

Carmeli & Spreitzer (2009) 开发了工作旺盛感量表。使用 11 个题项测量工作旺盛感。其中, 使用 3 个题项测量工作旺盛感的学习维度 (示例题项: “我在工作中多大程度上能够学习新东西”), 使用 8 个题项测量活力维度 (示例题项: “我在工作中积极主动且精力充沛”)。

得到学界广泛认可及普遍使用的是 Porath *et al.* (2012) 开发的 10 题项工作旺盛感量表。初始量表的题项有 25 个, 其中 10 个题项测量活力、14 个题项测量学习、1 个题项测量整体旺盛感。活力量表中的 7 个题项借鉴 Ryan & Frederick (1997) 开发的主观活力量表, 其余 3 个题项由作者自主开发; 学习量表的 14 个题项由作者自行编写, 测量学习的主观感受, 包括正面和负面题项。通过两项研究调查, 进行信效度检验, 剔除不符合标准的题项, 最终确定 10 个测量题项。该量表的各题项的内部一致性较高, 且多个样本的交叉效度检验结果良好。本研究采用 Porath *et al.* (2012) 开发工作旺盛感量表进行测量。

## 2.4 工作投入

### 2.4.1 工作投入的概念

Kahn (1990) 将工作投入定义为：员工全身心融入到工作角色中，结合自身与工作角色，从认知上和情感上投入工作和表达自己。他同时指出，员工的自我和角色之间的关系是动态的，并且是可以互相转化的。

Maslach *et al.* (2001) 认为工作投入（包含精力、卷入和效能感）是一种与工作倦怠（包含枯竭、讥讽和专业效能感低落）相对立的积极变量。

Schaufeli *et al.* (2002) 认为工作投入是一种与工作紧密联系的积极状态，具备活力、奉献和专注三个特征。活力的特点是精力充沛并且韧性十足，纵使遇到困难也决不放弃；奉献的特点是富有意义、充满热情、灵感和挑战感；专注是完全集中精力并全神贯注于工作。

Britt *et al.* (2001) 基于责任感三模型将工作投入定义为个体出于强烈的责任感，认为工作绩效与自身关系重大，因而对出色完成自己的工作绩效有强烈的意愿而全身心投入工作的一种状态。工作投入取决于个体对自己工作的负责程度和承诺程度。

李锐与凌文铨（2007）综合了不同学者的见解，认为工作投入指的是关乎工作的一种积极、完满的情绪状态与认知状态。胡少楠（2014）整合了前人的研究提出工作投入是个体对工作产生的积极而持久的情绪体验。

综合以上观点，本研究采用 Schaufeli *et al.* (2002) 对工作投入的定义，认为工作投入是个体在工作中的一种积极的情绪和认知状态。

### 2.4.2 工作投入的测量

Maslach *et al.* (2001) 开发了 MBI 量表，认为测量工作投入可以采用工作倦怠问卷题项的反向模式来计分；Schaufeli *et al.* (2002) 开发了 17 个题项的“UWES 工作投入量表”。活力是指具有充沛的精力、愿意为工作投入努力的意愿和面临工作困境时有坚忍不拔的意志；奉献是指对工作意义的强烈肯定以及高度热情；专注则是一种全神贯注的投入工作的愉悦状态。

我国学者张轶文与甘怡群（2005）对 UMES 量表进行了修订，使其更符合中国情境，也涵盖了 Schaufeli *et al.* (2002) 的三个维度，改进以后的中文版 UMES 工作投入量表具有比较高的一致性和准确性，适用于国内的实证研究。

Schaufeli *et al.* (2006) 经过适当调整得出 UWES 的 9 道题的简化版量表，

目前,已经在国内研究中被研究者普遍接受。本研究将采用该量表进行工作投入的衡量。

此外 May *et al.* (2004)把工作投入分为体能、情绪和认知 3 个维度,并编制了工作投入量表(13 个题项),但是此量表并未被广泛使用。Shirom (2003)编制了 SMVM (Shirom Melamed Vigor Measure) 量表,包括 14 个题项,其中包含体力(5 道)、情感能量(4 道)和认知活力(5 道)三个部分,通过 7 点量表进行记录,调查被测试者在近 30 天的工作中与题目相一致的感受的频率。Rich *et al.* (2010) 开发出包含体能维度、情绪维度和认知维度的工作投入量表。量表共 18 个题目,每个维度有 6 个题目,采用 5 点量表。

### 2.4.3 工作投入的前因

(一) 人口统计学特征。研究表明,个体差异如年龄、性别、职业、学历和婚姻等多方面因素都会影响到工作投入(Abboushi, 1990)。对于性别的影响还存在争议,一些研究认为男人的工作投入水平比女人高(Rabinowitz *et al.*, 1977),但是也有研究认为性别对工作投入并没有太大的影响(Schaufeli, 2006)。年龄(Schaufeli, 2006)、婚姻状况(Rabinowitz *et al.*, 1977)和受教育水平(Abboushi & Suhail, 1990)与工作投入成正相关,但是不同职业的工作投入水平不同,例如管理者比一线员工更投入,他们对工作表现出大量的努力、高投入和全神贯注(Schaufeli, 2006)。

(二) 个体特征。个体特征主要包括个体情绪和心理状态、自我效能感、人格特质等方面。心理状态能够共同促进个体投入,包括意义、安全、与可获得性;后期的实证研究发现这三种状态分别能积极影响工作投入,特别是心理意义(May *et al.*, 2004);牛巧红和杨振亚(2014)以护士为样本实证表明组织支持感和心理资本都能正向影响工作投入,并且存在显著的因果关系;顾江洪等人(2018)研究表明职业使命感对员工工作投入的影响显著;Ouweneel *et al.* (2012) 的研究表明给予希望这一因素会在员工日常的积极情绪体验中提高员工投入。此外,高工作投入水平的个体常表现出的特征有:低神经质、高外向性、人格坚韧性以及高灵活度(Langelaan *et al.*, 2006)。Akhtar *et al.* (2015) 的研究指出,经验开放性、外向性、责任心以及人际关系敏感性、适应性和志向 可以显著预测员工的工作投入。刘伟国与施俊琦(2015)指出高主动性人格的员工具备更多积极进取、锲而不舍等的良好品质,从而导致投入程度较高。此外, Xanthopoulou *et al.* (2009) 的研究表明当员工自我效能感水平较高时会有更强的工作投入度。

(三) 工作相关的特征。工作资源能够有效预测工作投入。实证表明同事和领导的社会支持、监督指导、绩效反馈、工作资源的可获得性、技能多样性和自主权等都能激发员工的工作投入，从而导致更高的绩效且在特定的环境中，例如高工作要求的条件下，工作资源对投入的影响更大。根据工作-个人匹配理论，另一组影响工作投入的关键要素是个体与工作情境的匹配度。研究表明，员工的工作载荷、酬报、控制感、团队及价值观等与工作环境的一致性越高，越有利于投入工作（谭小宏，2012）。

## 2.5 前瞻性行为

### 2.5.1 前瞻性行为的概念

前瞻性行为是指员工为了突破当前外部环境限制，而主动采取的一系列有效的行为，可以改变未来环境状况的工作行为。前瞻性行为具有主动预测性和优化导向，为了优化现状而采取主动行动的预测性行为（Bindl & Parker, 2010）。Batman & Crant (1993) 认为前瞻性行为是指员工为了实现有效控制外部环境或实现个人目标，而主动采取的一系列的创新性探索行为。Parker *et al.* (2006) 认为前瞻性行为是管理者为了有效规避风险、提升企业应对风险能力的而进行的战略性布局 and 决策管理，并且提出前瞻性行为有三个特点：（1）自我感知性，即前瞻性行为是个体自发进行的，不是他人命令的；（2）目标导向性，即前瞻性行为是为了达到未来目标而产生的；（3）变革导向性，即前瞻性行为随时准备改变，不满足于现状。

Johnson (2012) 认为前瞻性行为由转变目的和完成目的两部分构成。Adam (2008) 认为前瞻性行为是个体由于不满足于现状而主动寻求现状突破来改变或控制环境的心理追求。

综上所述，过往学者分别从个体导向、行为导向和目标导向角度出发对前瞻性行为进行了定义，本文整合以上定义认为前瞻性行为是指是个体出于提升或优化现状而自发做出一系列主动的预测性行为。

### 2.5.2 前瞻性行为的测量

关于前瞻性行为的测量，有学者采取自我评价的方式，即让员工评价对自身在组织中的行为，之后根据相关数据进行测量分析；Parker (2006) 等则认为自陈量表解释不全，因此他开发了情景测量法，即通过设计情景问题让被测者根据给定的 8 种反应中选择与自身符合的临时反应，再根据选项的分数加总从而得出被



测者的前瞻性行为测量分数。Frese (1997) 从工作方式出发, 开发了前瞻性行为测量量表, 探索如何通过提高员工自身工作能力来改变行为; Griffin (2008) 从员工的个体绩效、员工的团队绩效、员工的组织绩效三个维度开发测量前瞻性行为的量表。总共 9 题项, 三个维度各占 3 个题项。

Batman (1993) 将前瞻性行为划分为三个维度: 常规工作行为、前瞻性工作行为和思想创新行为。常规工作行为是指行为人想要改变的现状的意愿, 前瞻性工作行为是指行为人对现状采取的创新策略, 而思想创新行为主要包括长期战略思维创新。

Parker (2010) 将前瞻性行为划分为三个维度, 分别是个体环境匹配前瞻性行为、前瞻性工作行为以及战略前瞻性行为。个体环境匹配前瞻性行为是指决策者为了增强员工对外部环境的融入程度而进行的决策行为, 包括对员工的职业规划、市场调查等; 前瞻性工作行为是指决策者为了提升员工的绩效水平而进行的决策, 具体包括建言献策、员工谈心等; 战略前瞻性行为是指决策者为了增强企业本身对外部环境的融入程度而进行的决策行为, 具体包括战略目标制定和转变。

Johnson (2012) 将前瞻性行为划分为两个维度, 即目的确定和实现目的。目的确定是指企业培养员工的前瞻性行为能力, 实现目的是指采取具体的行为达到最终目的。

Griffin (2008) 从员工、企业和组织三个层次对前瞻性行为进行量化分析, 通过专家打分法和网络问卷调查法对员工的前瞻性行为进行量化核算, 该量化表格满分为 100 分, 达到 60 分以上则被认定为具有前瞻性能力。

Orianna (2019) 的研究从六个维度对前瞻性行为进行划分, 分别是落实反馈、资格预审、人际关系、领导职权、平行社交和创新转变。

我国学者对于前瞻性行为维度的研究进行了本土化创新。张健东 (2012) 从社会、行业、政策和内部管理四个方面对前瞻性行为进行测量。本研究将借鉴张健东 (2012) 开发的前瞻性行为量表进行测量。

## 2.6 变量之间的关系与假设构建

### 2.6.1 转换型领导与工作旺盛感之间的关系

Bass (1985) 认为转换型领导是一种互动性领导, 通过描绘远景提升员工工作动机和工作热情, 通过树立自身典范形象获取员工追随与尊重, 鼓励员工克服困

难并在关键问题上引导员工创新思维，以实现组织整体目标。同时，关注下属在生活和情感上的个性化需求，通过传递自身理念和道德价值观，达到与下属共同成长和提升的目的。Bono *et al.* (2007) 认为，转换型领导带有强烈的情感性特征，认为转换型领导可通过引导下属情绪唤起上下级之间的情感依赖增加员工的工作体验感。转换型领导对员工的才智启发和人性化管理，可以让员工感受到被关怀、照顾和喜爱，从而增强员工工作舒适感和信任感，刺激员工更加有效地从事情绪性劳动，激发员工团队意识和组织认同感，在工作中表现出更多互助行为和紧密的成员情感联系（刘小禹等人，2011）。工作旺盛感是员工在工作中同时体验到活力和学习的心理状态，代表了个体成长过程中在情感和认知两方面的心理体验。转换型领导能够给员工带来良好的工作体验，增加员工的工作体验。过往有研究指出领导行为领导对员工的工作旺盛感具有重要影响。Paterson *et al.* (2014) 使用结构方程模型，对 198 名员工及其主管的配属数据进行分析，发现主管支持 (supervisor support) 对工作旺盛感起促进作用。

本研究认为转换型领导能增加员工的工作体验，使员工感受到领导关怀，从而增加工作体验感，增强员工的工作旺盛感，因此提出如下研究假设：

假设 H1：转换型领导正向影响员工工作旺盛感

### 2.6.2 差序领导与工作旺盛感之间的关系

郑伯坝（1995）指出，领导者会依据关系、忠诚和才能这三个标准将下属员工区分为自己人和外人两个圈子，对待自己人会给予更多的偏私，更多的支持，而这种差别对待能被员工所感知，并能激励圈外人员努力成为自己人，继而实现领导效能。工作旺盛感是个体在工作中同时体验到活力和学习的一种心理状态，代表个体成长过程中在情感和认知两方面的心理体验。有大量实证研究结果表明，领导风格对员工工作旺盛感具有重要影响。王琳（2018）以个人主义/集体主义为调节变量探寻了差序式领导在照顾沟通、提拔奖励、宽容犯错三个维度对工作绩效的影响，实证分析结果证明差序领导三个维度均能对工作激情产生正向作用，使员工产生良好的工作体验，而良好的工作体验能够促进员工的工作旺盛感。因此本研究认为差序领导能通过差别对待的方式激励员工产生良好的工作体验，进而促进员工的工作旺盛感。因此本文提出如下研究假设：

假设 H2：差序领导正向影响员工工作旺盛感

### 2.6.3 工作旺盛感对工作投入的影响

工作旺盛感是个体在工作中同时体验到活力和学习的一种心理状态,代表个体成长过程中在情感和认知两方面的心理体验。转换型领导能够给员工带来良好的工作体验,增加员工的工作体验 (Kleine *et al.*, 2019)。Ouweneel *et al.* (2012) 的研究表明积极情绪的工作体验能够增加员工的工作投入,当具有工作旺盛感时,人们对自己的工作感到热情,会主动寻求机会学习新事物、获得发展,工作旺盛感能够使员工在工作当中以更加积极,精力充沛的投入到工作当中(Porath *et al.*, 2012),也就是说工作旺盛感能够促进员工的工作投入,因此本文提出如下假设:

假设 H3: 工作旺盛感正向影响工作投入

### 2.6.4 工作旺盛感的中介影响

Spreitzer *et al.* (2005) 提出工作旺盛感的社会嵌入模型。该模型描述了工作情境激发工作旺盛感,进而促进员工的个体发展,一方面关注工作情境对工作旺盛感的影响,另一方面关注工作旺盛感对个体发展的作用。

根据社会嵌入模型,工作旺盛感会受到领导风格的影响。Paterson *et al.* (2014) 通过实证研究发现,工作旺盛感受到领导风格的影响,并对工作绩效、工作投入等有促进作用。转换型领导、差序领导从不同的角度激发员工的工作旺盛感,从而提高员工的工作投入度。

具体而言,转换型领导通过树立自身模范形象能够让员工更好地理解工作的意义,提升下属员工的工作动力,调动员工的学习积极性,并使员工在工作中保持精力充沛的状态。根据社会嵌入模型,工作投入受到工作旺盛感的影响。Karh & Carmeli (2007) 提出活力能够提升员工对工作的投入度。当员工体验到活力时,更容易保持精力旺盛的状态,从而将更多的时间投入到工作中。当员工感受到学习和成长时,他们通常处于良好状态,能够增强对工作的信心,勇于超越现状,尝试新事物,从而增加工作投入度。因此可以认为,工作旺盛感对工作投入具有显著正向影响。

综上所述,转换型领导能够激发员工工作动力并使其获得成长和进步的感受,即增强工作旺盛感,从而提升员工工作投入。因此,本文提出如下假设:

假设H4a: 工作旺盛感在转换型领导与工作投入中发挥中介作用

结合相关观点,差序领导通过对待自己人和圈外人有不同的方式来营造一种

工作情境的积极氛围，增强团队内部良性互动，使员工保持精力充沛和积极学习的状态，即增强工作旺盛感。当员工体验到活力和学习时，更容易保持精力旺盛的状态，从而增加工作投入度。因此可以认为，差序领导可以通过激发员工工作热情来提高其工作旺盛感，而高水平的工作旺盛感会促使员工更好地投入工作。基于以上分析，本文提出如下研究假设：

假设H4b：工作旺盛感在差序领导与工作投入中发挥中介作用

### 2.6.5 前瞻性行为的调节作用

前瞻性行为是个体为了提升或优化现状，突破当前环境限制，进而自发采取一系列有效的预测性行为。前瞻性行为有主动预测性和优化导向性 (Bindl & Parker, 2010)。Batman(1993) 从行为人导向角度认为前瞻性行为是指行为人为了控制外部环境或者实现个人目标而主动进行的创新性探索。工作旺盛感是个体在工作中同时体验到活力和学习的一种心理状态。其中，活力指精力充沛的感受，学习是通过获取新知识和新技能而获得的成长和进步的感受，分别代表个体成长过程中在情感和认知两方面的心理体验。领导行为对员工工作旺盛感具有重要影响，领导行为包括领导支持、变革型领导、授权型领导、转换型领导以及服务型领导等 (Kleine *et al.*, 2019)，转换型领导能够给员工带来良好的工作体验，而员工前瞻性行为使员工主动采取积极的预测性行为，在工作中保持精力充沛和学习热情，增强自己的业务能力，提升工作投入度，因此提出研究假设：

假设 H5：前瞻性行为正向调节工作旺盛感对工作投入的影响

## 2.7 研究框架图

本研究探究的是转换型领导与差序领导对工作投入的影响：工作旺盛感的中介作用，前瞻性行为的调节作用，通过第一章与第二章的研究背景、研究目的与研究问题，以及各变量的文献整理，关系逻辑假设，提出本研究的研究假设，并以此建本研究的研究框架图，如图 2.1 所示：

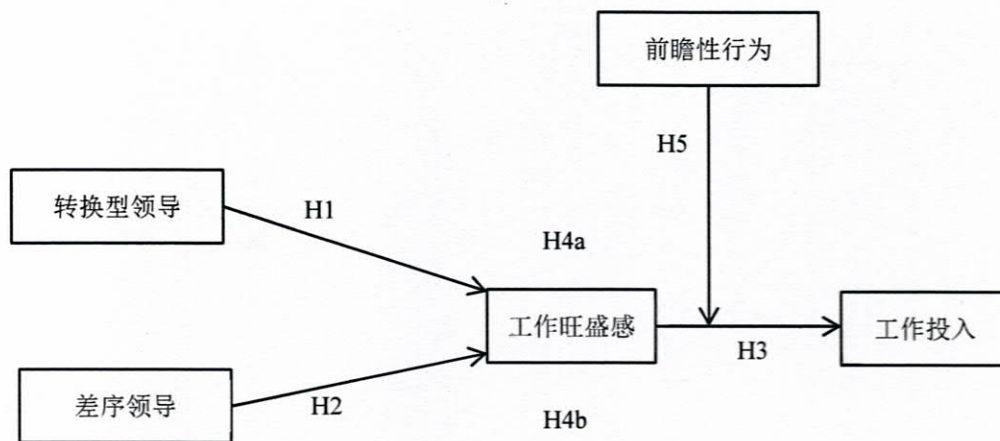


图 2.1 研究框架图  
资料来源：本研究自行整理

## 第3章 研究方法与设计

本研究以山东省济南市的企业员工为研究对象,探讨转换型领导、差序领导、工作旺盛感、工作投入与前瞻性行为之间的影响关系。本章结合研究实际需要以及第一章与第二章的研究背景、研究目的、研究问题、各变量的文献整理以及各变量之间的关系,确定本研究的测量量表的选定、研究方法以及研究对象的选择。

### 3.1 转换型领导

#### 3.1.1 操作性定义

本研究认可 Bass (1985) 对于转换型领导的定义,认为转换型领导是一种互动性领导,通过描绘远景提升员工工作动机和工作热情,通过树立自身典范形象获取员工追随与尊重,鼓励员工克服困难并在关键问题上引导员工创新思维,以实现组织整体目标。

#### 3.1.2 测量工具

本研究认可 Bass *et al.* (2003) 的 MLQ 量表,该量表共有 10 道题,每题包括 5 个选项,采用李克特五点计分方式进行计分,1=完全不符合,2=不太符合,3=不确定,4=比较符合,5=完全符合。本研究量表题项内容参考表 3.1 所示。

表 3.1 转换型领导量表

变量	题项	资料来源
转换型领导	1.我相信领导的能力和判断力足以克服任何困难	(Bass, <i>et al.</i> , 2003)
	2.我的领导是一位值得我遵循的模范	
	3.我的领导具有好的团队精神	
	4.在工作中,我的领导会大力赞扬与提升工作优良的部属	
	5.我对我的领导有完全的信心	
	6.在工作中,我的领导具有特别的天赋,能洞悉真正值得我们思考的事物	
	7.对于那些较被人忽视的部属,我的领导会给予关切	
	8.我的领导能指出我们一起工作所能达成的愿景,而这样的愿景令我们感到振奋	
	9.当我遇到困扰的难题时,我的领导会给我提供一个新的思考角度	
	10.我的领导使我对未来更加乐观	

资料来源:本研究自行整理

## 3.2 差序领导

### 3.2.1 操作性定义

本研究采用姜定宇与张菀真（2010）对差序领导的定义，认为差序领导是指在人治主义的氛围下，领导者对不同的下属采取差异对待方式的行为风格，对较偏好的下属给予较多偏私，分配较好的资源、进行较多的沟通和提拔，并给予较多的宽容与情感依附等，借此激励偏好下属产生更好的绩效。

### 3.2.2 测量工具

本研究认可姜定宇与张菀真（2010）的量表，该量表共有 14 道题项，每题包括 5 个选项，采用李克特五点计分方式进行计分，1=完全不符合，2=不太符合，3=不确定，4=比较符合，5=完全符合。本研究具体量表题项参考表 3.2 所示。

表 3.2 差序领导量表

变量	题项	资料来源
差序领导	1.在工作中，我的领导较多的和我嘘寒问暖	(姜定宇、张菀真，2010)
	2.在工作中，我的领导花较多时间进行个别指导	
	3.在工作中，我的领导与我的接触和互动较为频繁	
	4.我的领导对于我紧急和困难的状况较会伸出援手	
	5.我的领导较多的委派我传达信息	
	6.我的领导给予我较大数额的奖赏	
	7.我的领导主动提供、保留我可能升迁的机会	
	8.我的领导给予我较多可以获得奖励的机会	
	9.我的领导指派我较重要且容易取得绩效的工作	
	10.我的领导给予我较快的升迁速度	
	11.对于不当行为，我的领导给予我的处罚较轻微	
	12.在工作中，我的领导一般不会追究我所犯的过错	
	13.一般情况下，领导对我所犯的过错睁一只眼闭一只眼	
	14.我较少因工作上的失误受到领导的责备	

资料来源：本研究自行整理。

## 3.3 工作旺盛感

### 3.3.1 操作性定义

本研究认可 Porath *et al.* (2012) 对工作旺盛感的定义，认为工作旺盛感是个体在工作中同时体验到活力和学习的一种心理状态。

### 3.3.2 测量工具

本研究采用 Porath *et al.* (2012) 开发的工作旺盛感量表，该量表得到学者的一致认可和广泛应用，包括 10 个题项，每题包括 5 个选项，采用李克特五点计

分方式进行计分，1=完全不符合，2=不太符合，3=不确定，4=比较符合，5=完全符合。本研究具体量表题项参考表 3.3 所示。

表 3.3 工作旺盛感量表

变量	题项	资料来源
工作旺盛感	1.我在工作中感到充满活力	(Porath <i>et al.</i> , 2012)
	2.我在工作中充满能量和精力	
	3.我在工作中精力充沛	
	4.我在工作中感到敏锐和清醒	
	5.在工作中我期待每一天的到来	
	6.我在工作中经常学习	
	7.随着工作时间的推移，我学到了越来越多的东西	
	8.我看到自己工作能力不断提高	
	9.在工作中我主动寻求更多发展机会	
	10.在工作中，我得到了很大的发展	

资料来源：本研究自行整理

### 3.4 工作投入

#### 3.4.1 操作性定义

本研究认可 Schaufeli *et al.* (2006)的定义，认为工作投入是一种与工作紧密联系的积极状态，并且与精力充沛、韧性十足、富有意义、充满热情、挑战感以及全神贯注等特点密切相关。

#### 3.4.2 测量工具

本研究认可 Schaufeli *et al.* (2006) 开发的 UWES 9 道题的简化版工作投入测量量表。该量表共有 9 道题项，每题包括 5 个选项，采用李克特五点计分方式进行计分，1=完全不符合，2=不太符合，3=不确定，4=比较符合，5=完全符合。

本研究具体量表题项参考表 3.4 所示。

表 3.4 工作投入量表

变量	题项	资料来源
工作投入	1.在工作中，我感到自己迸发出能量	(Schaufeli <i>et al.</i> , 2006)
	2.工作时我感到自己强大并充满活力	
	3.我对工作富有热情	
	4.工作激发了我的灵感	
	5.早上一起床，我就想要去工作	
	6.当工作紧张的时候，我会感到快乐	
	7.我为自己所从事的工作感到自豪	
	8.我沉浸于我的工作当中	
	9.我在工作时能达到忘我的境界	

资料来源：本研究自行整理



### 3.5 前瞻性行为

#### 3.5.1 操作性定义

本研究采用 Bindl and Parker (2010) 对于前瞻性行为的定义，认为前瞻性行为是指行为个体为了突破当前环境限制，提升和优化现状，而自发采取一系列积极有效的预测性行为。

#### 3.5.2 测量工具

本研究的测量工具采用张健东（2012）的测量量表。该量表共有 9 道题项，每题包括 5 个选项，采用李克特五点计分方式进行计分，1=完全不符合，2=不太符合，3=不确定，4=比较符合，5=完全符合。本研究具体量表题项参考表 3.5 所示。

表 3.5 前瞻性行为量表

变量	题项	资料来源
前瞻性行为	1.我常常思考关于解决现实工作问题的方法	(张健东, 2012)
	2.我认为自身需要通过不断学习来充实自己	
	3.我坚信公司只有创新和自我变革才能生存与发展	
	4.当公司有发展机遇时,我比别人早发现并已经准备好了	
	5.我在工作中多次预知风险,并且提前做好准备	
	6.我很少仓促行事,对这种工作方式比较反感	
	7.我一直大胆尝试新方式去提高工作质量	
	8.对公司所在行业的新技术和新发明,我特别关注	
	9.对新的目标、新的任务,我总能持之以恒的完成	

资料来源：本研究自行整理

### 3.6 研究对象与数据收集的方式

本研究旨在探究转换型领导与差序领导对工作投入的影响：工作旺盛感的中介作用，前瞻性行为的调节作用，采取便利抽样的方法，通过线上的方式进行调查问卷的发放。由于本人的人脉关系均在山东省济南市，因此选取山东省济南市的企业员工作为研究对象。

确定研究对象之后，确定样本数量。根据 Bentler and Chou(1987)提出的建议，发放问卷数量至少应该为问卷题目数的5-10倍作为有效样本数，本研究的调查问卷题目共计52题，因此本次研究选取的样本数量应该在500份左右。因此确定样本数量为500，即发放500份调查问卷。

受新冠疫情的影响，本研究采用在线发放和回收调查问卷的方式。调查问卷

使用问卷星软件进行设计，通过微信、朋友圈、QQ等多平台的二维码、链接等方式进行发送和接收问卷。由于问卷题目较多，为了保证受访者作答质量，受访者完成答题后将投放作答红包，以激励受访者认真作答。

预测问卷发放：吴明隆、涂金堂（2011）提出预测试问卷建议样本数为量表中最多题目数量的 3-5 倍。因此本研究选取的可靠调查员于 2021 年 10 月发放 300 份问卷进行预测试。回收问卷 258 份，回收率 86%。剔除重复答案过多的、中立答案太多的 54 份其无效问卷，保留有效问卷 204 份，问卷的有效率为 80%。

正式问卷发放：本研究于 2021 年 10 月进行正式问卷发放，总共本次调查共发放问卷 453 份，回收问卷 453 份，回收率 100%。剔除填写时间过短、太多中立答案或者答案统一选择一个数字类型的 50 份无效问卷，得到有效问卷数量为 403 份，有效率为 89%。

### 3.7 数据分析方法

本研究使用 SPSS 25.0 统计软件对问卷收集的数据进行平均值、百分比、平方差等数值的基本统计和运算，为论文的研究结论提供数据支持，使研究假设得到验证。本文主要的数据分析方法有以下几种：

#### （1）描述性统计分析

通过样本年龄、性别、工作的年限、工作的职务等进行描述统计分析，分析其样本的分布情况，并通过中位数、百分比与平均数反映被测试样本的各项比例情况。通过分析各个题目百分比和累积百分比的频数来分析样本特征，理解各个变项之间的差异性，标准差显示越低，其资料的差异性越小。

#### （2）信度分析

信度分析常被用来检定问卷的内容是否适合本研究，是检测问卷结果的可靠性、有效性和一致性的常用方法。信度的高低以相关系数来表示，本研究主要采用 Cronbach's  $\alpha$  系数分析问卷信度。量表的  $\alpha$  值越高，则表示问卷信度越高，测验结果越可信； $\alpha$  值越低，表示越不稳定。若  $\alpha$  值低于 0.35，则该问项应该被删除。一般认为  $\alpha$  值应该高于 0.7，如果大于 0.8 则说明信度非常好，如果在 0.6 与 0.7 之间是可以接受的，如果比 0.6 低则需更换量表(Kline, 1998)。（

#### （3）效度分析

效度分析是用来测验问卷的正确性，效度越高，越能反映出被测量变量的特

征。本研究利用 KMO 和 Barlett 球形检验法对问卷量表数据的效度进行检验, 通过验证性因子分析测量量表的区分效度和聚合效度。利用结构方程对测量各适配度指标进行检验, 如果满足 Hair, *et al.* (1998) 的建议:  $2/DF < 3$ ,  $GFI \geq 0.85$ 、 $AGFI \geq 0.8$ 、 $RMSEA \leq 0.08$  则本研究的问卷各变量的量表在本研究中具有适配度。区别效度检验, 若 AVE 的平方值均大于对角线内的皮尔森相关系数, 则本研究各变量之间具有区别效度。聚合效度检验通过判断组合信度 CR 和平方差萃取量 AVE 进行聚合效度的检验, 如果 AVE 比 0.5 大, CR 比 0.7 大则表示本研究变量间具有聚合效度。

#### (4) 相关性分析

相关性分析用于研究变量之间的接近程度, 主要通过计算相关系数的值来分析相关关系, 考察本研究的变量间是否显著相关。如果各研究变量之间均存在显著的正相关关系, 存在线性相关的可能性较小, 说明研究框架是合理的。但是相关性分析并不能够深入说明变量之间的深层次的关系, 需要进行进一步的检验。

#### (5) 回归分析

回归分析用于确定两个或两个以上的变量间的定量关系。回归分析是通过预测建模技术研究因变量和自变量之间的关系, 并通过预测分析找出变量之间是否存在因果关系, 从而反映出问题的本质。

#### (6) 调节检验

调节效应是指调节变量在自变量与因变量之间有因果指向的交互效应。调节变量一般不受自变量和因变量的影响, 但是它可以影响自变量和因变量。检验自变量与调节变量的乘积项对因变量是否  $p$  小于 0.05 来判断是调节变量是否具有调节作用 (Baron & Kenny, 1986)。

## 第 4 章 研究结果分析

本章节主要通过 SPSS 25.0 统计软件对预测试问卷和正式测试的有效问卷进行数据分析，包括信度分析、效度分析、中介效果与调节效应检验，并构建出调节检验图，以验证本研究提出的假设。

### 4.1 问卷的预测试

在进行大规模正式问卷调查之前，为保证问卷质量与测量数据的有效性，本研究先进行了预测试，对测量项目进行修订，最终形成适合本研究的测量量表。

#### 4.1.1 预测试样本情况

笔者于 2021 年 10 月选取山东省济南市企业员工进行小范围的初始问卷发放，共发放 300 份问卷，回收问卷 258 份，回收率 86%。剔除重复答案过多的、中立答案太多的 54 份其无效问卷，保留有效问卷 204 份，问卷的有效率为 80%。

使用 SPSS 25.0 软件对 204 份有效问卷进行数据分析后，对初始问卷进行了适度调整，最终确定了正式问卷。

#### 4.1.2 预测试问卷人口统计描述

在预调研样本中，普通员工和领导几乎各占一半，年龄主要分布在 21—50 岁，工作年限以 2-5 年和 6-10 年为主，各层次人口学变量比较平均，可作为预调研研究的代表性样本。具体人口学统计分析如表 4.1 所示。

表 4.1 预测试人口学统计分析

人口学变量	选项	频率	占比 (%)
年龄	21-30 岁	50	24.5
	31-40 岁	79	38.7
	41-50 岁	55	27.0
	51 岁以上	20	9.8
工作年限	一年以下	23	11.3
	2-5 年	65	31.9
	6-10 年	64	31.4
	11-20 年	32	15.7
职称	20 年以上	20	9.8
	普通员工	112	54.9
	部门主管	59	28.9
	部门经理	22	10.7
	副总经理	6	2.9
	其他	5	2.5

资料来源：本研究自行整理

### 4.1.3 预测试问卷信度分析

本研究参考较为成熟的量表进行变量的测量，为保证问卷的内容效度，因此在问卷内容编制完成时，经过与专家导师的探讨和 10 名具有工商管理专业知识的研究生的调研，对问卷的内容和表达进行了修正和确定，保证了问卷的内容效度。

信度分析一般用来衡量量表是否具有较好的内部一致性，即测量调研数据的可靠程度，本研究选用的测量指标为 Cronbach's  $\alpha$  系数法。

根据预测试问卷的结果分析显示，本研究各变量的 Cronbach's  $\alpha$  值都达到 0.7 以上，并且各维度的每个题目校正的项与总计相关性几乎大于 0.4，表明各项观测指标的一致性较好，证明所设计的问卷可靠程度较高。因此，预测问卷量表内的所有题目保留，且信度通过检验，可以开始正式调研。预测试问卷的信度分析结果如表 4.2。

表 4.2 预测试信度分析表

变量	Cronbach's $\alpha$ 值	题目	校正项统计相关性	校正项统信度系数
转换型领导	0.906	A1	0.722	0.894
		A2	0.660	0.897
		A3	0.637	0.899
		A4	0.633	0.899
		A5	0.671	0.896
		A6	0.706	0.894
		A7	0.650	0.898
		A8	0.681	0.896
		A9	0.660	0.897
		A10	0.646	0.898
差序领导	0.876	B11	0.568	0.866
		B12	0.616	0.864
		B13	0.573	0.866
		B14	0.577	0.866
		B15	0.601	0.864
		B16	0.619	0.864
		B17	0.611	0.864
		B18	0.620	0.863
		B19	0.532	0.868
		B20	0.604	0.865
		B21	0.426	0.873
		B22	0.456	0.872
		B23	0.345	0.878
		B24	0.438	0.873

表 4.2 预测试信度分析表 (续)

变量	Cronbach's $\alpha$ 值	题目	校正项统计相关性	校正项统信度系数
工作旺盛感	0.875	C25	0.610	0.862
		C26	0.614	0.861
		C27	0.629	0.860
		C28	0.743	0.851
		C29	0.622	0.861
		C30	0.655	0.858
		C31	0.661	0.858
		C32	0.653	0.858
		C33	0.203	0.893
		C34	0.611	0.862
工作投入	0.870	D35	0.616	0.855
		D36	0.630	0.854
		D37	0.586	0.858
		D38	0.625	0.854
		D39	0.592	0.858
		D40	0.593	0.858
		D41	0.596	0.857
		D42	0.647	0.852
		D43	0.559	0.860
		D44	0.592	0.846
前瞻性行为	0.861	E45	0.666	0.838
		E46	0.605	0.845
		E47	0.570	0.848
		E48	0.564	0.849
		E49	0.519	0.853
		E50	0.600	0.845
		E51	0.614	0.844
		E52	0.560	0.849

资料来源：本研究自行整理

#### 4.1.4 预测试问卷效度分析

本研究利用 SPSS25.0 对预测试问卷进行 KMO 和 Bartlett 球形检验，具体检验结果如表 4.3 所示。

表 4.3 KMO 和 Bartlett 球形检验表

变量	KMO 值	Bartlett 球形检验
转换型领导	0.933	0.000
差序领导	0.909	0.000
工作旺盛感	0.937	0.000
工作投入	0.917	0.000
前瞻性行为	0.905	0.000

注： $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.001^{***}$

资料来源：本研究自行整理

从表 4.3 可以看出，根据预测样本的效度检验结果，KMO 和 Bartlett 检验的结果良好。转换型领导量表的 KMO 值为 0.933(大于 0.7)，差序领导量表的 KMO 值为 0.909 (大于 0.7)，工作旺盛感量表的 KMO 值为 0.937 (大于 0.7)，工作投入量表的 KMO 值为 0.917 (大于 0.7)，前瞻性行为量表的 KMO 值为 0.905 (大于 0.7)，且各个量表的 KMO 值均接近 1，Bartlett 检验显著性为 0.000( $p < 0.001$ )，因此初步认为本研究预测试问卷的效度检验良好。

#### 4.1.5 预测试问卷项目分析

在实证研究中一般用极端值  $t$  检验法来比较高低分组的差异。其原理是根据莱文方差等同性检验判断方差是否齐性。先对分析项求和，再将结果分成高分组 (27%) 和低分组 (73%)，然后使用 T 检验去对比高分组和低分组的差异情况，如果有差异则说明量表项设计合适，反之则说明量表项无法区分出信息，题项设计不合理，应该予以删除。

本研究针对预测试问卷共 52 道题项进行项目分析。先对 52 项进行求和后，分成高分组和低分组，并且使用 T 检验进行差异对比，发现高低两组数据均呈现出显著性 ( $p < 0.05$ )，这意味着 52 道题目均具有良好的区分性，均应该保留，不需要删除分析项。检验分析结果如表 4.4 所示。

表 4.4 预测试问卷项目分析

题目	组别 (平均值 $\pm$ 标准差)		$t$	$p$
	低分组 ( $n=48$ )	高分组 ( $n=57$ )		
A1	2.50 $\pm$ 1.20	4.51 $\pm$ 0.63	10.216	.000**
A2	2.58 $\pm$ 1.32	4.51 $\pm$ 0.66	9.201	.000**
A3	2.42 $\pm$ 1.25	4.58 $\pm$ 0.65	10.793	.000**
A4	2.63 $\pm$ 1.39	4.42 $\pm$ 0.60	8.313	.000**
A5	2.46 $\pm$ 1.27	4.49 $\pm$ 0.68	9.935	.000**
A6	2.17 $\pm$ 1.33	4.63 $\pm$ 0.59	11.932	.000**
A7	2.40 $\pm$ 1.07	4.47 $\pm$ 0.63	11.866	.000**
A8	2.50 $\pm$ 1.25	4.54 $\pm$ 0.66	10.173	.000**
A9	2.52 $\pm$ 1.17	4.39 $\pm$ 0.67	9.783	.000**
A10	2.38 $\pm$ 1.25	4.26 $\pm$ 0.74	9.192	.000**
B11	2.50 $\pm$ 1.15	4.44 $\pm$ 0.63	10.454	.000**
B12	2.10 $\pm$ 1.06	4.49 $\pm$ 0.60	13.873	.000**
B13	2.31 $\pm$ 1.31	4.37 $\pm$ 0.67	9.856	.000**
B14	2.40 $\pm$ 1.23	4.44 $\pm$ 0.60	10.485	.000**
B15	2.23 $\pm$ 1.10	4.47 $\pm$ 0.68	12.310	.000**
B16	2.19 $\pm$ 1.10	4.42 $\pm$ 0.73	11.978	.000**

表 4.4 预测试问卷项目分析 (续)

题目	组别 (平均值 ± 标准差)		t	p
	低分组 (n=48)	高分组 (n=57)		
B17	2.33±1.14	4.35±0.69	10.732	.000**
B18	2.38±1.06	4.40±0.73	11.181	.000**
B19	2.35±1.19	4.25±0.79	9.397	.000**
B20	2.21±1.07	4.42±0.68	12.367	.000**
B21	2.21±1.20	4.54±0.71	11.838	.000**
B22	2.15±0.97	4.23±0.96	11.009	.000**
B23	2.02±0.93	4.30±0.91	12.656	.000**
B24	2.35±1.23	4.32±0.83	9.409	.000**
C25	2.35±1.16	4.30±0.78	9.902	.000**
C26	2.54±1.24	4.42±0.73	9.254	.000**
C27	2.29±1.27	4.33±0.81	9.610	.000**
C28	2.52±1.18	4.46±0.68	10.002	.000**
C29	2.42±1.18	4.26±0.77	9.295	.000**
C30	2.56±1.22	4.42±0.73	9.257	.000**
C31	2.46±1.35	4.42±0.71	9.070	.000**
C32	2.42±1.35	4.58±0.63	10.212	.000**
C33	1.71±0.87	4.26±1.13	12.797	.000**
C34	2.44±1.13	4.42±0.73	10.472	.000**
D35	2.33±1.19	4.47±0.63	11.202	.000**
D36	2.46±1.20	4.54±0.60	10.929	.000**
D37	2.33±1.26	4.42±0.68	10.284	.000**
D38	2.35±1.31	4.42±0.65	9.924	.000**
D39	2.33±1.10	4.44±0.66	11.651	.000**
D40	2.25±1.04	4.32±0.74	11.868	.000**
D41	2.54±1.22	4.33±0.69	9.033	.000**
D42	2.44±1.01	4.40±0.68	11.495	.000**
D43	2.23±1.04	4.47±0.66	12.967	.000**
E44	2.40±1.23	4.26±0.84	8.910	.000**
E45	2.60±1.44	4.32±0.74	7.456	.000**
E46	2.52±1.46	4.61±0.53	9.439	.000**
E47	2.25±1.10	4.26±0.77	10.667	.000**
E48	2.25±1.16	4.44±0.63	11.727	.000**
E49	2.63±1.21	4.32±0.87	8.065	.000**
E50	2.38±1.10	4.35±0.67	10.843	.000**
E51	2.42±1.03	4.44±0.68	11.640	.000**
E52	2.50±1.25	4.56±0.66	10.265	.000**

注:  $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.001^{***}$

资料来源: 本研究自行整理

## 4.2 正式测验问卷分析

预测试通过后, 进行正式问卷调查。由于疫情影响, 本次问卷发放方式通过



线上发放问卷进行调查研究。本次调查共发放问卷 453 份，回收问卷 453 份，回收率 100%。筛除所选选项相同、填写时间过短的无效问卷 40 份，得到有效问卷数量为 403 份，有效率为 89%。对有效问卷通过 SPSS25.0 统计软件进行数据分析，包括信度分析、效度分析、回归分析和调节效应检验，并对结果进行描述。

#### 4.2.1 描述性统计分析

首先使用对正式测验的样本 (N=403) 进行描述性分析，对调查对象的情况有一个较为全面的了解，样本统计变量包括调查对象的年龄、工作年限、职称、工资薪酬与教育程度五个项目，具体数据如表 4.5 所示。

表 4.5 样本人口特征描述性统计表

人口学变量	选项	频率	占比 (%)
年龄	21-30 岁	77	19.1
	31-40 岁	160	39.7
	41-50 岁	105	26.1
	51 岁以上	61	15.1
工作年限	1 年以下	33	8.2
	2-5 年	100	24.8
	6-10 年	138	34.2
	11-20 年	90	22.3
职称	20 年以上	42	10.4
	普通员工	173	42.9
	部门主管	114	28.2
	部门经理	84	20.8
	副总经理	25	6.2
工资薪酬	其他	7	1.7
	3000 元以下	26	6.5
	3000-5999 元	158	39.2
	6000-8999 元	163	40.4
	9000-12000 元	30	7.4
教育程度	12000 元以上	26	6.5
	小学	17	4.2
	初中	35	8.7
	高中	74	18.4
	本科	219	54.3
	硕士	54	13.4
	博士	4	1.0

资料来源：本研究自行整理

由表 4.5 可以看出：

- (1) 年龄方面，各年龄阶段比例呈现中间高两头低的趋势，即中年工作人

员（31-50岁）占比较高，超过了60%，而21-30岁和51岁以上两年龄段人员的占比相对较低。

（2）工作年限和年龄阶段占比分布趋势一致，同样呈现中间高两头低的趋势，工作年限在2-5年、6-10年和11-20年占比均较高，分别为24.8%、34.2%和22.3%，而新晋职场人员（1年以下）和超过20年工龄人员占比分别均较低，分别为8.2%和10.4%。

（3）职称方面，普通员工共有170人，占比42.2%，中层管理人员（部门主管和部门经理）共占比47.6%，高层管理人员（副总经理）占比6.2%。这样的职称结构符合职场金字塔人员架构，证明数据合理。

（4）工资薪酬方面，以3000-5999元和6000-8999元人员占据绝大多数，分别为39.2%和40.4%，其余工资薪酬级别（3000元以下、9000-12000元和12000元以上）占比均小于10%。

（5）教育程度方面，本科阶段人员人数为219名，占比一半以上（54.3%），其次为高中毕业人员（18.4%），初中毕业人员（8.7%）和小学毕业人员（4.2%），至于高层次硕士毕业人员和博士毕业人员，其占比分别为13.4%和1%。

#### 4.2.2 信度分析

正式问卷信度分析方法与预测试问卷信度检测方法一致，主要借助SPSS25.0中的Cronbach's  $\alpha$  系数法进行信度检验。通过对本研究的五个量表分别进行信度分析，检验结果如表4.6所示。

表 4.6 信度分析

测量变量	题项数	Cronbach's $\alpha$ 系数
转换型领导	10	0.963
差序领导	14	0.970
工作旺盛感	10	0.955
工作投入	9	0.925
前瞻性行为	9	0.956

资料来源：本研究自行整理

由表4.6可知，转换型领导量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.963（大于0.7），表明转换型领导量表的信度良好；差序领导量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.970（大于0.7），表明差序领导量表的信度良好；工作旺盛感量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.955（大于0.7），表明工作旺盛感领导量表的信度良好；工作投入量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.925（大于0.7），表明工作投入量表的信度良好；前

瞻性行为量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.956 (大于 0.7), 表明前瞻性行为量表的信度良好。所有测量量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数均高于 0.9, 证明本问卷使用变量的信度均较高, 数据具有较高的内部一致性。

### 4.3 验证性因子分析

效度检验主要采用的是对结构方程模型各项指标进行分析, 主要包括AGFI、GFI、RMSEA等方法, 来验证本研究的结构模型是否具有适配度 (Hair *et al.*, 1998)。同时对收敛效度 (聚合效度) 和区分效度进行检验。本研究运用SPSS 25.0软件进行聚合效度分析, 运用AMOS 21.0对转换型领导、差序领导、工作旺盛感、工作投入与前瞻性行为五项变量建立了多因子模型进行区分效度分析。

#### 4.3.1 聚合效度

聚合效度用来测量潜变量的不同题项之间的相关程度。聚合效度的测量主要通过标准化载荷量、AVE 值 (平均方差萃取) 和 CR 值 (组合信度) 三项指标进行检验分析。通常情况下, 如果 AVE 值大于 0.5 且 CR 值均大于 0.7, 则说明聚合效度较高。本研究针对共 5 个因子以及 52 个分析项进行聚合效度检定结果如表 4.7 所示。

表 4.7 聚合效度表

题项	因子载荷数	AVE	CR
A1	.939		
A2	.867		
A3	.862		
A4	.865		
A5	.859	0.852	0.952
A6	.881		
A7	.847		
A8	.858		
A9	.833		
A10	.861		
B11	.846		
B12	.846		
B13	.840		
B14	.850		
B15	.858		
B16	.849		
B17	.841	0.837	0.958
B18	.850		
B19	.830		

表 4.7 聚合效度表 (续)

题项	因子载荷数	AVE	CR
B20	.874		
B21	.859		
B22	.858	0.837	0.958
B23	.833		
B24	.855		
C25	.865		
C26	.842		
C27	.849		
C28	.858		
C29	.833		
C30	.828	0.826	0.953
C31	.856		
C32	.859		
C33	.806		
C34	.848		
D35	.844		
D36	.857		
D37	.873		
D38	.866		
D39	.858	0.838	0.948
D40	.849		
D41	.856		
D42	.857		
D43	.860		
E44	.853		
E45	.859		
E46	.883		
E47	.853		
E48	.864	0.842	0.938
E49	.845		
E50	.853		
E51	.866		
E52	.870		

资料来源：本研究自行整理

由表 4.7 可知，本研究转换型领导量表、差序领导量表、工作旺盛感量表、工作投入量表以及前瞻性行为量表的各题项的标准载荷系数均大于 0.6，说明所设计的题项符合标准无需删改；AVE 值均大于 0.5，说明各个观测变量都可以在很大程度上解释潜变量，且 CR 值均大于 0.7，说明在各个维度下变量都可以很好地解释该维度，表明潜变量与显变量之间有较强的相关性，本研究选取的量表

具有很好的聚合效度。

### 4.3.2 区分效度

区分效度是为了进一步验证问卷各变量是否存在相同的构面，本研究运用 AMOS 21.0 对转换型领导、差序领导、工作旺盛感、工作投入与前瞻性行为五项变量进行了多模型进行比较分析：

五因子模型：转换型领导，差序领导，工作旺盛感，工作投入，前瞻性行为

四因子模型：转换型领导+工作投入，差序领导，工作旺盛感，前瞻性行为

三因子模型：转换型领导+工作投入+前瞻性行为，差序领导，工作旺盛感

两因子模型：转换型领导+工作投入+前瞻性行为+工作旺盛感，差序领导

单因子模型：转换型领导+工作投入+前瞻性行为+工作旺盛感+差序领导

我们主要通过衡量拟合指标来判断结构方程模型是否成立，以此判断区分效度是否良好。一般情况下， $\chi^2/df$  要小于 5，适配度指数（GFI）、比较适配指数（CFI）应该均大于 0.9，但是大于 0.8 表示模型可以接受。RMSEA 应小于 0.08 表示适配能力较好。检测结果如表 4.8 所示。

表 4.8 区分效度表

多因子模型	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
五因子模型	1.097	0.887	0.995	0.016
四因子模型	1.366	0.749	0.904	0.042
三因子模型	1.399	0.737	0.895	0.044
两因子模型	1.441	0.726	0.884	0.047
单因子模型	1.588	0.668	0.845	0.054

资料来源：本研究自行整理

如表 4.8 所示，五因子模型（转换型领导，差序领导，工作旺盛感，工作投入，前瞻性行为）相对于其他多因子模型（四因子，三因子，两因子，单因子模型），其拟合指数达到最优（ $\chi^2/df=1.097$ , GFI=0.887, CFI=0.995, RMSEA=0.016），表示五因子测量模型具有不错的模型拟合度，因此，变量的区分效度均较高。

## 4.4 相关性分析

相关性分析是检验各变量之间是否存在相关关系及其相关程度。本研究通过 SPSS 25.0 统计软件进行相关性分析，检验结果如表 4.9 所示。

表 4.9 相关性分析表

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
年龄	2.221	0.929	1.000									
工作年限	2.809	1.135	0.816	1.000								
教育程度	3.730	0.952	-0.100	-0.107	1.000							
工资薪酬	2.417	0.941*	0.075	0.117	-0.050	1.000						
工作职责	1.784***	1.167***	0.303	0.210	0.054	0.118*	1.000					
转换型领导	3.478	0.839	-0.054	0.103	-0.005	0.051	-0.032	1.000				
差序领导	3.369	0.703	-0.095	0.021	-0.032	0.181**	-0.114	0.771***	1.000			
工作旺盛感	3.490	0.785	-0.062	0.054	-0.061	0.065	-0.029	0.721***	0.634***	1.000		
工作投入	3.522	0.797	-0.074	0.038	-0.033	0.037	-0.016	0.742***	0.621***	0.840***	1.000	
前瞻性行为	3.568	0.758	-0.070	0.059	-0.032	0.013	-0.082	0.713***	0.653***	0.811***	0.836***	1.000

注:  $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.001^{***}$

资料来源: 本研究自行整理

表 4.9 显示了各个研究变量和控制变量的均值、标准差和相关系数。结果显示除去各研究变量之间均存在显著的正相关关系 ( $p < 0.05$ )，存在线性相关的可能性较小，说明本研究的研究框架是合理的。但是相关性分析并不能够深入说明变量之间的深层次的关系，因此本研究将采用回归分析对各变量之间的深层关系进行进一步的检验。

## 4.5 回归分析

上一节的相关性分析只是检验了各变量之间的相关关系和相关程度，但是无法解释两变量之间的因果关系，无法证明一个变量对另一个变量具有预测作用。因此，本节将进一步对各个变量进行回归分析，以验证各个变量之间存在一定的影响关系，从而验证各变量之间的深层次关系，检验各项假设。

### 4.5.1 转换型领导与工作旺盛感的回归分析

本研究以转换型领导为自变量，以工作旺盛感为因变量，通过 SPSS 25.0 做线性回归分析，检验结果如表 4.10、4.11 所示。

表 4.10 转换型领导与工作旺盛感系数<sup>a</sup>

模型	非标准化系数		标准系数	<i>t</i>	Sig.
	B	标准误差	试用版		
(常量)	0.307	0.042		3.577	0.000
1 工作旺盛感	0.266	0.059	0.206	5.537	0.000

资料来源：本研究整理

注：a.因变量：工作旺盛感

表 4.11 转换型领导与工作旺盛感模型汇总

模型	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	调整 <i>R</i> <sup>2</sup>	标准估计的误差	更改统计量				
					<i>R</i> <sup>2</sup> 更改	<i>F</i> 更改	df1	df2	Sig. <i>F</i> 更改
1	0.744	0.537	0.537	0.54524	0.537	1.744	1	403	0.000

资料来源：本研究整理

注：a.预测变量：(常量)，转换型领导

从表 4.10、表 4.11 可以得出，*F* 检验的 Sig 数据显示为 0.000，表明 Sig 值非常接近 0，结果表明其关系非常显著；*T* 检验的 Sig 数据显示为 0.000，表明 Sig 值非常接近 0，表明转换型领导与工作旺盛感的回归方程成立，即假设 H1 得到验证，因此转换型领导对工作旺盛感有正向影响关系。另外，调整后的 *R*<sup>2</sup> 为 0.537，表示转换型领导能够解释 53.7% 工作旺盛感的变异性。

#### 4.5.2 差序领导与工作旺盛感的回归分析

本研究以差序领导为自变量，以工作旺盛感为因变量，通过 SPSS 25.0 做线性回归分析，检验结果如表 4.12、4.13 所示。

表 4.12 差序领导与工作旺盛感系数<sup>a</sup>

模型	非标准化系数		标准系数	<i>t</i>	Sig.
	B	标准误差	试用版		
(常量)	0.283	0.003		1.103	0.000
1 工作旺盛感	0.022	0.042	0.105	5.925	0.000

资料来源：本研究整理

注：a.因变量：工作旺盛感

表 4.13 差序领导与工作旺盛感模型汇总

模型	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	调整 <i>R</i> <sup>2</sup>	标准估计 的误差	更改统计量				
					<i>R</i> <sup>2</sup> 更改	<i>F</i> 更改	df1	df2	Sig. <i>F</i> 更改
1	0.745	0.707	0.708	0.57139	0.707	3.745	1	403	0.000

资料来源：本研究整理

注：a.预测变量：(常量)，差序领导

从表 4.12、表 4.13 可以得出，*F* 检验的 Sig 数据显示为 0.000，表明 Sig. 值非常接近 0，结果表明其关系非常显著；*T* 检验的 Sig 数据显示为 0.000，表明 Sig. 值非常接近 0，表明差序领导与工作旺盛感的回归方程成立，即假设 H2 得到验证，即差序领导对工作旺盛感有正向影响关系。另外，调整后的 *R*<sup>2</sup> 为 0.708，表示差序领导能够解释 70.8% 工作旺盛感的变异量。

#### 4.5.3 工作旺盛感和工作投入的回归分析

本研究以工作旺盛感为自变量，以工作投入为因变量，通过 SPSS 25.0 做线性回归分析，检验结果如表 4.14、4.15 所示。

表 4.14 工作旺盛感与工作投入系数<sup>a</sup>

模型	非标准化系数		标准系数	<i>t</i>	Sig.
	B	标准误差	试用版		
(常量)	0.313	0.085		3.598	0.000
1 工作旺盛感	0.276	0.028	0.204	0.558	0.000

资料来源：本研究整理

注：a.因变量：工作投入



表 4.15 工作旺盛感与工作投入模型汇总

模型	R	R <sup>2</sup>	调整 R <sup>2</sup>	标准估计 的误差	更改统计量				
					R <sup>2</sup> 更改	F更改	df1	df2	Sig.F更改
1	0.856	0.851	0.850	0.79586	0.851	11.568	1	403	0.000

资料来源：本研究整理

注：a.预测变量：（常量），工作旺盛感

从表 4.14、表 4.15 可以得出，*F* 检验的 *Sig* 数据显示为 0.000，表明 *Sig* 值非常接近 0，结果表明其关系非常显著；*T* 检验的 *Sig* 数据显示为 0.000，表明 *Sig* 值非常接近 0，表明工作旺盛感与工作投入的回归方程成立，即假设 H3 得到验证，即工作旺盛感对工作投入有正向影响关系。另外，调整后的 *R*<sup>2</sup> 为 0.85，表示工作旺盛感能够解释 85% 工作投入的变异性。

#### 4.6 工作旺盛感的中介效应

中介效应模型步骤共分为三步回归模型：（1）自变量 X 与因变量 Y 进行回归模型构建；（2）自变量 X 与中介变量 M 进行回归模型构建；（3）自变量 X 和中介变量 M 一起与因变量 Y 进行回归模型构建，验证中介效应的存在及效应值。

通过采用 SPSS 25.0 中 Process 插件对工作旺盛感的中介作用进行检验，检验结果如表 4.16 所示。

表 4.16 工作旺盛感的中介作用

路径	总效应	中介效应值	<i>p</i> 值	直接效应	<i>p</i> 值	检验结论
转换型领导=>工作旺盛感 =>工作投入	0.385**	0.118	0.000	0.267**	0.000	部分中介
差序领导=>工作旺盛感 =>工作投入	0.573**	0.178	0.000	0.395**	0.000	部分中介

注：*p*<0.05\*，*p*<0.01\*\*，*p*<0.001\*\*\*

资料来源：本研究自行整理

结果表明，在转换型领导=>工作旺盛感=>工作投入和差序领导=>工作旺盛感=>工作投入两条中介路径中，中介效应值均显著（*p*<0.05），且中介效应大小分别为 0.118 和 0.178。此外，控制了中介变量工作旺盛感之后，自变量对因变量的直接效应值仍然显著（*p*<0.05），因此可以得出，中介变量（工作旺盛感）在自变量（差序领导、转换型领导）和因变量（工作投入）的影响关系中发挥了部分中介作用，因此假设 H4a：工作旺盛感在转换型领导和工作投入之间起中介

作用得到支持，假设 H4b: 工作旺盛感在差序领导和工作投入之间起中介作用得到支持。

#### 4.7 有调节的中介效应检验

有调节的中介效应检验步骤为：(1) 检验直接效应，即自变量 X 对于因变量 Y 的效应情况；(2) 检验中介变量 M 在自变量 X 和 Y 中的中介效应情况；(3) 比较不同水平的调节变量的间接效应值，如果调节变量 Z 在不同水平时的中介效应出现不同情况，则调节中介效应存在；反之则不存在。

采用 SPSS 25.0 中 Process 插件进行有调节的中介效应检验，在假设 H1 和假设 H3 满足的前提下，检验调节变量 Z（前瞻性行为）在不同水平时，中介变量 M（工作旺盛感）的中介效应。

首先检验自变量（转换型领导）—中介变量（工作旺盛感）—因变量（工作投入）之间的中介效应。检验结果如表 4.17 所示。

表 4.17 前瞻性行为的调节作用 1

前瞻性行为	$\beta$	SE	95%置信区间
低前瞻性行为 (-1SD)	.3382	.0542	[.2280, .4402]
高前瞻性行为 (+1SD)	.3415	.0629	[.2141, .4616]

资料来源：本研究自行整理

由表 4.17 可知，在自变量（转换型领导）—中介变量（工作旺盛感）—因变量（工作投入）之间的中介效应路径中，在员工低前瞻性行为显著 ( $\beta = 0.3382$ ，95%置信区间为 [0.2280, .04402]，不包括 0)，而在员工高前瞻性行为同样是显著的 ( $\beta = .3415$ ，95%置信区间为 [.2141, .4616]，不包括 0)，因此，工作旺盛感在不同水平时中介效应是一致的，证明前瞻性行为在转换型领导=>工作旺盛感=>工作投入不存在被调节的中介效应。

自变量（差序领导）—中介变量（工作旺盛感）—因变量（工作投入）之间的中介效应的检验结果如表 4.18 所示。

表 4.18 前瞻性行为的调节作用 2

前瞻性行为	$\beta$	SE	95%置信区间
低前瞻性行为 (-1SD)	.2840	.0542	[.1721, .3860]
高前瞻性行为 (+1SD)	.3011	.0587	[.1829, .4140]

资料来源：本研究自行整理

由表 4.18 可知，在第二条路径自变量（差序领导）—中介变量（工作旺盛感）—因变量（工作投入）之间的中介路径中，在员工低前瞻性行为显著（ $\beta = 0.2840$ ，95%置信区间为 [0.1721, 0.3860]，不包括 0），而在员工高前瞻性行为同样是显著的（ $\beta = 0.3011$ ，95%置信区间为 [0.1829, 0.4140]，不包括 0），因此，工作旺盛感在不同水平时中介效应是一致的，也就是说在调节变量呈现不同水平时，中介效应依然均是显著的（95%置信区间均不包括 0），证明前瞻性行为在差序型领导 $\Rightarrow$ 工作旺盛感 $\Rightarrow$ 工作投入也不存在被调节的中介效应。

为更好地验证员工前瞻性行为对于工作旺盛感和工作投入之间的调节作用，本研究利用斜率图进行更好的诠释，如图4.1、图4.2所示。

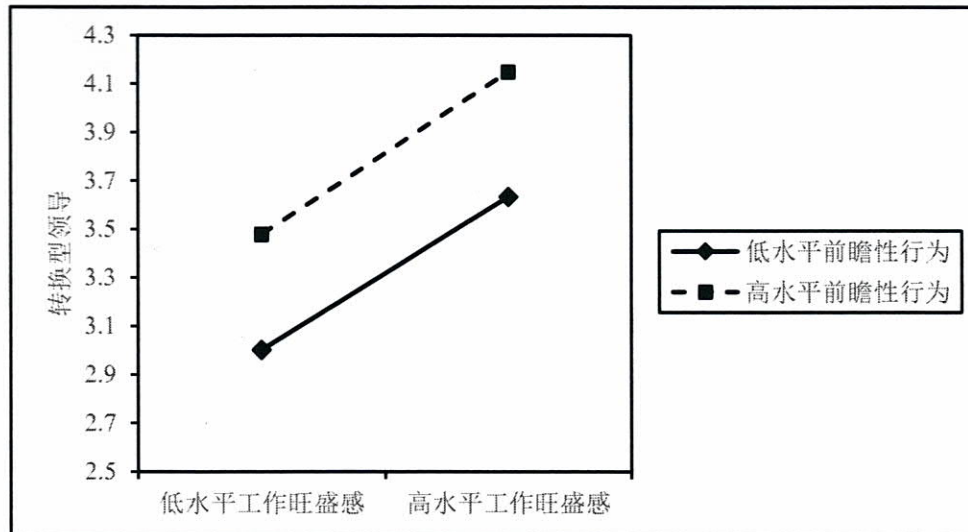


图 4.1 前瞻性行为在转换型领导与工作旺盛感之间的调节图

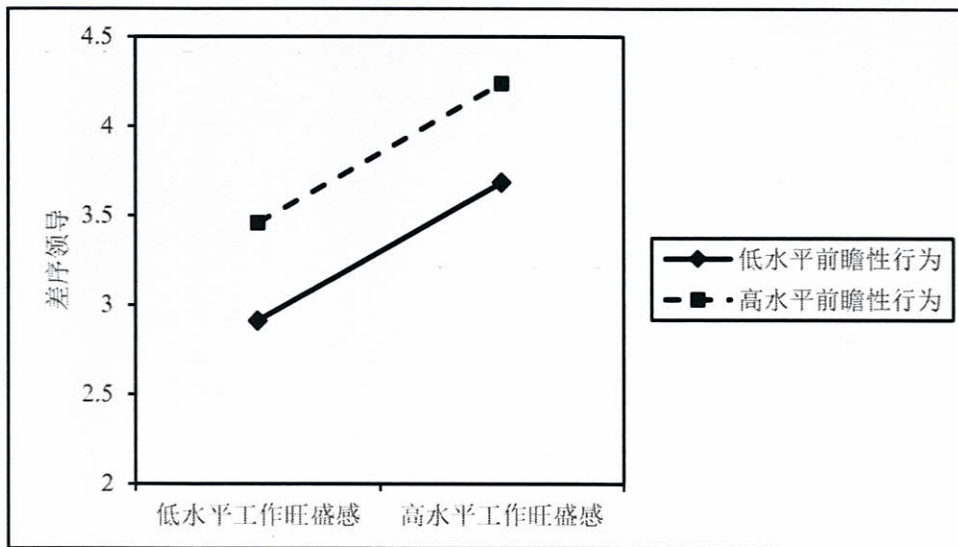


图 4.2 前瞻性行为在差序领导与工作旺盛感之间的调节图

资料来源：本研究自行整理

由图4.1、图4.2可知，在高低不同水平的前瞻性行为水平下，工作旺盛感对工作投入中的两条斜率几乎一致，不存在显著差异，因此综上所述，假设H5是不成立的。

#### 4.8 研究结果汇总

本研究构建了差序领导与转换型领导风格、工作旺盛感、工作投入、前瞻性行为之间影响关系的研究理论模型，运用问卷调查法进行了定性与定量研究。通过编制和发放网络调查问卷，对收集的有效数据进行了数据分析。本文研究假设验证结果如表 4.19所示：

表 4.19 研究假设汇总表

假设	假设内容	研究结果
H1	转换型领导正向影响员工工作旺盛感	支持
H2	差序领导正向影响员工工作旺盛感	支持
H3	工作旺盛感正向影响工作投入	支持
H4a	工作旺盛感在转换型领导与工作投入之间起中介作用	支持
H4b	工作旺盛感在差序领导与工作投入之间起中介作用	支持
H5	前瞻性行为正向调节工作旺盛感与工作投入之间的关系	不支持

数据来源：本文自行整理

## 第5章 结论与讨论

本章根据数据分析结果结合全文对本研究进行总结归纳，并提出本研究的结论，并进行研究结论的讨论，最后分析本研究的研究贡献以及局限性，并对后续的进一步研究作出展望。

### 5.1 研究结论

本研究的研究结论回应了本研究的研究问题与目的，转换型领导、差序领导都能够正向影响员工的工作旺盛感，领导的关怀，鼓励，包容帮助，都能够使员工在工作当中产生积极情绪，在工作当中精力充沛，从而产生更多的工作投入，但其员工的前瞻性行为不能够加强差序领导与转换型领导对员工旺盛感的作用。这可能与员工的工作旺盛感是当前的一种工作状态有关。

### 5.2 结果讨论

#### 5.2.1 转换型领导正向影响员工工作旺盛感

本研究的研究结果表明转换型领导能够正向影响员工工作旺盛感。转换型领导通过描绘远景提升员工工作动机和工作热情，通过树立自身典范形象获取员工追随与尊重，鼓励员工克服困难并在关键问题上引导员工创新思维，以实现组织整体目标。同时，关注下属在生活 and 情感上的个性化需求，通过传递自身理念和道德价值观，达到与下属共同成长和提升的目的，从而激发员工的工作积极情绪，产生更多的工作旺盛感。Bono *et al.* (2007) 认为转换型领导带有强烈的情感性特征，转换型领导可通过引导下属情绪唤起上下级之间的情感依赖，增加员工的工作体验感。转换型领导对员工的才智启发和人性化管理，可让员工感受到被关怀、照顾和喜爱，从而增强员工的工作舒适感和信任感，刺激员工更加有效地从事情绪性劳动，激发员工团队意识和组织认同感，从而在工作中表现出更多互助行为和紧密的成员情感联系（刘小禹等人，2011）。领导行为对员工的工作旺盛感具有重要影响，包括领导支持、家庭支持型主管行为、变革型领导、授权型领导、转型型领导以及服务型领导等。转换型领导能够给员工带来良好的工作体验，Paterson *et al.* (2014) 使用结构方程模型对 198 名员工及其主管的配属数据进行分析，发现主管支持对工作旺盛感有促进作用，领导支持让员工感知到领导是关

心、支持和鼓励自我的，从而增加其工作旺盛感。而转换型领导通过增加员工的工作体验，使员工感受到领导支持，从而增加工作旺盛感。

### 5.2.2 差序领导能够正向影响员工工作旺盛感

本研究的实证结果表明差序领导能够正向影响员工工作旺盛感。差序领导通过将下属员工分为自己人和圈外人，区别对待员工，让偏好员工感知到自己被重视，从而提高自身的工作热情，产生更多的工作旺盛感。领导的差别对待能被员工所感知，并以此激励员工成为自己人，从而提高员工的工作动力，产生工作旺盛感，继而实现领导效能。王琳（2018）以个人主义/集体主义为调节变量，探寻了差序领导照顾沟通、提拔奖励、宽容犯错三个维度对工作绩效的影响，实证分析结果证明差序领导三个维度均能对工作激情产生正向作用，使员工产生良好的工作体验，从而增加工作旺盛感。

### 5.2.3 工作旺盛感能够正向影响工作投入

工作旺盛感能够正向影响工作投入，本研究结果与假设一致。Ouweneel *et al.* (2012) 的研究表明，积极情绪的工作体验能够增加员工的工作投入。当员工处于积极情绪的工作体验时，会增加其工作旺盛感，员工会对自己的工作感到热情，能够激发自己和他人的能量，从而增加其对工作的投入度。工作旺盛感强烈的员工往往不满足于现状，他们是自我学习者，会主动寻求机会学习新事物、获得发展，因此工作旺盛感能够使员工在工作当中以更加积极，精力充沛的投入到工作当中(Porath *et al.*, 2012)，则工作旺盛感能够促进员工的工作投入。

### 5.2.4 前瞻性行为的调节作用

本研究结果表明，前瞻性行为在工作旺盛感与工作投入之间的调节作用并不显著。前瞻性行为是指行为个体为了突破当前环境限制，自发、主动、有效的为改变未来状况而采取主动的预测性行为(Bindl & Parker, 2010)。前瞻性行为主要是为将来考虑而作出的行为调整，而工作旺盛感强指的是一种当下的工作状态，工作投入度高的员工会更加享有的此时的工作状态，这可能与未来是否发生什么没有关系，因此前瞻性行为在工作旺盛感和工作投入之间的调节作用可能不显著。

## 5.3 研究贡献

本研究验证了转换型领导和差序领导对员工工作投入的影响，以及工作旺盛感在转换领导和工作投入之间起中介作用效果，证实了本研究最初提出的部分假

设。在现实意义上,本研究对转换型领导、差序领导、工作旺盛感、前瞻性行为以及工作投入之间的互动关系提供了更多的信息,也表明企业增加员工的工作投入有助于企业更好更快地实现组织目标。

本研究证实,转换型领导、差序领导这两种不同的领导类型的确能够影响员工的工作旺盛感,也影响着员工的工作投入程度,因此,管理者可以适当给予员工一定的激励关怀,以此提高员工的工作旺盛感。如果员工的工作旺盛感提高,那么员工的工作投入程度也会随之提高,有利于企业效益的提高。

#### 5.4 研究展望与不足

虽然本篇论文的大部分假设都得到了验证支持,但由于本人在学术方面研究不是特别深入,所以在本篇论文还有很多需要改进的地方:

(1) 由于新冠疫情的影响,问卷发放全部是通过线上填写,比如微信、QQ等社交类软件,针对的群体是山东部分地区,所以研究结果可能存在一定局限,不能够证明其他地区。

(2) 虽然本篇论文最后验证了差序领导、转换型领导在工作旺盛感的中介作用下对工作投入有一定的影响,但是调节作用的假设并不成立,不能充分说明两种风格类型的领导对工作投入的影响受前瞻性行为的调节作用,由于时间上不是特别充裕,所以文献说明内容较少,在以后的研究中需要更多的文献来证实前瞻性行为的作用是有一定影响的。

另外经过问卷调查发现,领导对于下属的关怀可以提高员工的工作旺盛感,从而提高员工对工作的投入,工作的热情也大大提高,这种情况对企业的发展和员工个人的发展都是有益的。因此,企业在考虑自身利益的同时也应注重员工自身的感受,企业与员工共同进步相互扶持才可以使企业得到更长远的发展。

## 参考文献

- 卜长莉 (2003)。“差序格局”的理论诠释及现代内涵。《社会学研究》，1，21-38。
- 杜贝贝 (2016)。《差序式领导与员工及团队创造力——团队建言氛围的多层次作用路径研究》。[硕士学位论文，东北财经大学]，知网空间网，<http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10173-1017049199.htm>
- 戴卫东、吕博超 (2021)。企业领导风格对员工前瞻性行为影响的实证探究。《沈阳工业大学学报 (社会科学版)》，14 (4)，305-350。
- 费孝通 (1948)。《乡土中国与乡土重建》。上海观察出版社。
- 顾江洪、江新会、丁世青、谢立新、黄波 (2018)。职业使命感驱动的工作投入：对工作与个人资源效应的超越和强化。《南开管理评论》，21 (2)，107-120。
- 胡少楠、王詠 (2014)。工作投入的概念、测量、前因与后效。《心理科学进展》，2014 (12)，1975-1984。
- 姜定宇、张菀真 (2010)。华人差序式领导与部属效能。《本土心理学研究》，2010 (33)，109-177。
- 李超平、时勤 (2005)。变革型领导的结构与测量。《心理学报》，6，803-811。
- 李金波、许百华、陈建明 (2006)。影响员工工作投入的组织相关因素研究。《应用心理学》，12 (2)，176-181。
- 李锐、凌文铨 (2007)。工作投入研究的现状。《心理科学进展》，2007 (2)，366-372。
- 林家五、张国义、刘贞好等 (2009)。差序对待知觉与同事间信任对公平态度与政治行为之影响。《本土心理学研究》，2009 (31)，143-175。
- 林英晖、程垦 (2017)。差序式领导与员工亲组织非伦理行为：圈内人和圈外人视角。《管理科学》，30 (03)，35-50。
- 刘军、章凯、仲理峰 (2009)。工作团队差序氛围的形成与影响：基于追踪数据的实证分析。《管理世界》，2009 (08)，92-101+188。
- 刘伟国、施俊琦 (2018)。主动性人格对员工工作投入与利他行为的影响研究——团队自主性的跨水平调节作用。《暨南学报 (哲学社会科学版)》，37 (11)，54-63。
- 刘小禹、孙敏健、周禹 (2011)。变革/交易型领导对团队创新绩效的权变影响机制：团队情绪氛围的调节作用。《管理学报》，6 (8)，857-864。
- 牛巧红、杨振亚 (2014)。组织支持感与心理资本对护士工作投入的影响研究。《Chinese Nursing Research》，28 (5)，1566-1568。
- 梅强、童金根、孙锐 (2017)。企业转换型领导、组织情绪能力与组织创造力——一个有调节道德中介模型。《科技进步与对策》，34 (18)，131-138。
- 任金刚、林明村、陈以亨 (2002)。《华人员工归类之标准与实证研究》。杨国枢第四届华人心理学家学术研讨会。台北，中央研究院。
- 谭小宏 (2012)。个人与组织价值观匹配对员工工作投入、组织支持感的影响。《心理科学》，35 (4)，973-977。
- 王琳 (2018)。《差序式领导对员工工作绩效的影响研究：以个人主义/集体主义取向为调节变量》。[硕士论文，浙江理工大学]，知网空间网，<http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10338-1018047388.htm>
- 王桢 (2012)。团队内工作投入的人际传导机制。《心理科学进展》，10，1531-1537。
- 谢佩儒 (2015)。《双构面差序式领导与部属效能：上下关系认定之调节效果》。[硕



- 士学位论文, 台湾大学]。
- 袁凌、李静、李健 (2016)。差序式领导对员工创新行为的影响: 领导创新期望的调节作用。《科技进步与对策》, 33 (10), 110-115。
- 叶晁昌 (2011)。差序式领导与员工归类模式: 主管的自己人或外人? 归类类别的转换。[硕士学位论文, 中正大学]。
- 郑伯坝 (1995)。差序格局与华人组织行为。《本土心理学研究》, 1995 (3), 142-219。
- 郑晓明、卢舒野 (2013)。工作旺盛感: 关注员工的健康与成长。《心理科学进展》, 21 (7), 1283-1293。
- 张林荣 (2019)。家族企业差序式领导对员工绩效的影响及其作用机制研究。[博士学位论文, 江苏大学], 知网空间网, <http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10299-1019893541.htm>
- 张轶文、甘怡群 (2005)。中文版 Utrecht 工作投入量表 (UWES) 的信效度检验。《中国临床心理学杂志》, 2005 (3), 268-270+281。
- 张健东、韩锦 (2012)。民营企业职工应具备的基本思想道德素质。《商业文化》, 2012 (02), 319。
- 张健东、肖洪钧、洪勇 (2012)。高层管理者前瞻性行为与组织绩效关系的案例研究。《管理案例研究与评论》, 5 (6), 438-446。
- Abboushi, S. (1990). Impact of individual variables on the work values of Palestinian Arabs. *International Studies of Management & Organization*, 20(3), 53-68.
- Adams, J. S. (1963). *Wage inequity, productivity and work quality*. Industrial Relations.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73(8), 44-49.
- Avolio, B. J., Zhu, W., & Koh, W., et al. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 4, 463-478.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Sage Publications*, 21(3), 210-211.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational & Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- 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.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper Row.
- Bensemmane, S., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Team justice and thriving: A dynamic approach. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 229-242.
- Bindl, U.K. & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (2010, Vol. 2, pp.567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The

- role of supervision and leadership. *Journal of Applied psychology*, 92(5), 1357-2367.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53-63.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Row.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Elliott, E. S. & Dweck, C. S. (1988). An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- 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.
- George, J. M. & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contribution of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31-43.
- Jiang, D. Y., Cheng, M. Y., Wang, L., & Baranik, L. (2014). *Differential leadership: Reconceptualization and measurement development*. Paper presented at the meeting of the 29th Annual SIOP Conference, Honolulu, Hawaii. 2014(5), 278-298.
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98(6), 85-97.
- Johnson, S. K. (2012). I Second that Emotion: Effects of Emotional Contagion and Affect at Work on Leader and Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. & Avolio, B. J. (2000). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting environment. *Personnel Psychology*, 50, 121-146.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van, L. J., & Doornen, E. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work: A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468-487.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior, 103*(8), 41-51.
- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work: A diary study. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 468-487.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human relations, 65*(9), 1129-1154.
- Orianna, D., Emily C., Donald P. et al. (2019). The effect of visual stressors on Adolescents Neural Response: A review of laboratory research. *Springer International Publishing, 4*(4), 22-30.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636-652.
- Parker, S. K., Broeck, A. V., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals, 11*(1), 267-308.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 108-123.
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 434-446.
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P., & Stein, J. H. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109*(1), 18-28.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1181-1197.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 250-275.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent or interactive?. *Academy of Management Journal, 20*(2), 273-281.
- Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018). When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for workfamily enrichment and thriving. *Journal of Management, 44*(4), 1678-1702.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of wellbeing. *Journal of Personality, 65*(3), 529-565.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies: Volume 3: Research in Occupational Stress and Wellbeing. Emerald Group Publishing Limited. 2003*, (8), 135-164.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational*

- and *Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Searle, B. J., & Auton, J. C. (2015). The merits of measuring challenge and hindrance appraisals. *Anxiety, Stress, & Coping*, 28(2), 121-143.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8): 505-518.
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505-516.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Zhu, X., Law, K. S., Sun, C., & Yang, D. (2019). Thriving of employees with disabilities: The roles of job self-efficacy, inclusion and team learning climate. *Human Resource Management*, 58(1), 21-34.

## 附录 调查问卷

### 转换型领导、差序领导对工作投入的影响：工作旺盛感的 中介作用，前瞻性行为的调节作用调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好，非常感谢您愿意帮忙填写此次科研问卷，我是泰国博仁大学的在读研究生，本次研究旨在探讨企业转换型领导、差序领导领导风格对员工工作投入、工作旺盛感以及前瞻性行为的影响，恳请您拨冗作答。您的意见将对本次研究产生具有实质性的意义，收集的数据仅限于学术研究，不做其他用途，请您放心作答。感谢您的支持与理解！

#### 一、基本信息（请在所选答案前打√）

- 1.您的年龄： 21-30 岁     31-40 岁     41-50 岁     51 岁以上
- 2.您的工作年限： 1 年以下     2-5 年     6-10 年     11-20 年  
 20 年以上
- 3.您的职称： 普通员工     部门主管     部门经理     副总经理  
 其他

#### 二、变量测量

（一）以下题目是对您所在企业的领导一些描述，请根据您的真实感受，勾选最恰当的数字。请您根据您的实际情况选出合适的数字。请不要多选或漏选。

1 表示“完全不同意”，3 表示“不确定”，5 表示“完全同意”，从 1 到 5 程度依次加深。

	非 常 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意
<b>(一) 转换型领导</b>					
1.我相信领导的能力和判断力足以克服任何困难	1	2	3	4	5
2.我的领导是一位值得我遵循的模范	1	2	3	4	5
3.我的领导具有好的团队精神	1	2	3	4	5
4.在工作中，我的领导会大力赞扬与提升工作优良的部属	1	2	3	4	5
5.我对我的领导有完全的信心	1	2	3	4	5
6.在工作中，我的领导具有特别的天赋，能洞悉真正值得我们思考的事物	1	2	3	4	5
7.对于那些较被人忽视的部属，我的领导会给予关切	1	2	3	4	5
8.我的领导能指出我们一起工作所能达成的愿景，而这样的愿景令我们感到振奋	1	2	3	4	5
9.当我遇到困扰的难题时，我的领导会给我提供一个新的思考角度	1	2	3	4	5
10.我的领导使我对未来更加乐观	1	2	3	4	5

(二) 以下题目是对您所在企业的领导一些描述，请根据您的真实感受，勾选最恰当的数字。请您根据您的实际情况选出合适的数字。请不要多选或漏选。

1 表示“完全不同意”，3 表示“不确定”，5 表示“完全同意”，从 1 到 5 程度依次加深。

	非 常 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意
<b>(二) 差序领导</b>					
1.在工作中，我的领导较多的和我嘘寒问暖	1	2	3	4	5
2.在工作中，我的领导花较多时间进行个别指导	1	2	3	4	5
3.在工作中，我的领导与我的接触和互动较为频繁	1	2	3	4	5
4.我的领导对于我紧急和困难的状况较会伸出援手	1	2	3	4	5
5.我的领导较多的委派我传达信息	1	2	3	4	5
6.我的领导给予我较大数额的奖赏	1	2	3	4	5
7.我的领导主动提供、保留我可能升迁的机会	1	2	3	4	5
8.我的领导给予我较多可以获得奖励的机会	1	2	3	4	5
9.我的领导指派我较重要且容易取得绩效的工作	1	2	3	4	5
10.我的领导给予我较快的升迁速度	1	2	3	4	5
11.对于不当行为，我的领导给予我的处罚较轻微	1	2	3	4	5
12.在工作中，我的领导一般不会追究我所犯的错误	1	2	3	4	5
13.一般情况下，领导对我所犯的错误睁一只眼闭一只眼	1	2	3	4	5
14.我较少因工作上的失误受到领导的责备	1	2	3	4	5

(三) 以下题目有关您在工作过程中的内心感受和行动意愿, 请您根据您的实际情况选出合适的数字。请不要多选或漏选。

1 表示“完全不同意”, 3 表示“不确定”, 5 表示“完全同意”, 从 1 到 5 程度依次加深。

	非 常 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意
(三) 工作旺盛感					
1.我在工作中感到充满活力	1	2	3	4	5
2.我在工作中充满能量和精力	1	2	3	4	5
3.我在工作中精力充沛	1	2	3	4	5
4.我在工作中感到敏锐和清醒	1	2	3	4	5
5.在工作中我期待每一天的到来	1	2	3	4	5
6.我在工作中经常学习	1	2	3	4	5
7.随着工作时间的推移, 我学到了越来越多的东西	1	2	3	4	5
8.我看到自己工作能力不断提高	1	2	3	4	5
9.在工作中我主动寻求更多发展机会	1	2	3	4	5
10.在工作中, 我得到了很大的发展	1	2	3	4	5

(四) 以下题目有关您在工作过程中的内心感受和行动意愿, 请您根据您的实际情况选出合适的数字。请不要多选或漏选。

1 表示“完全不同意”, 3 表示“不确定”, 5 表示“完全同意”, 从 1 到 5 程度依次加深。

	非 常 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意
(四) 工作投入					
1.在工作中, 我感到自己迸发出能量	1	2	3	4	5
2.工作时我感到自己强大并充满活力	1	2	3	4	5
3.我对工作富有热情	1	2	3	4	5
4.工作激发了我的灵感	1	2	3	4	5
5.早上一起床, 我就想要去工作	1	2	3	4	5
6.当工作紧张的时候, 我会感到快乐	1	2	3	4	5
7.我为自己所从事的工作感到自豪	1	2	3	4	5
8.我沉浸于我的工作当中	1	2	3	4	5
9.在我在工作时会达到忘我的境界	1	2	3	4	5

(五) 以下题目有关您在工作过程中的内心感受和行动意愿，请您根据您的实际情况选出合适的数字。请不要多选或漏选。

1 表示“完全不同意”，3 表示“不确定”，5 表示“完全同意”，从 1 到 5 程度依次加深。

(五) 前瞻性行为	非 常 不 同 意	不 同 意	不 确 定	同 意	完 全 同 意
1.我常常思考关于解决现实工作问题的方法	1	2	3	4	5
2.我认为自身需要通过不断学习来充实自己	1	2	3	4	5
3.我坚信公司只有创新和自我变革才能生存与发展	1	2	3	4	5
4.当公司有发展机遇时，我比别人早发现并已经准备好了	1	2	3	4	5
5.我在工作中多次预知风险，并且提前做好准备	1	2	3	4	5
6.我很少仓促行事，对这种工作方式比较反感	1	2	3	4	5
7.我一直大胆尝试新方式去提高工作质量	1	2	3	4	5
8.对公司所在行业的新技术和新发明，我特别关注	1	2	3	4	5
9.对新的目标、新的任务，我总能持之以恒的完成	1	2	3	4	5