



**员工工作重塑对创新行为的影响：以自我效能感
为中介效果、变革型领导为调节效果**

**THE EFFECT OF JOB REMODELING
ON EMPLOYEE INNOVATION BEHAVIOR:
TAKING SELF-EFFICACY AS AN
MEDIATOR VARIABLE AND
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS
AN MODERATOR VARIABLE**

ZHIJIE QIU (邱治杰)

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

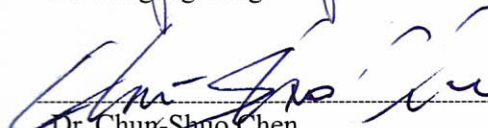
China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University
Master of Business Administration

研究报告题目: 员工工作重塑对创新行为的影响: 以自我效能感为中介效果、变革型领导为调节效果
Title of IS: The Effect of Job Remodeling on Employee Innovation Behavior: Taking Self-efficacy as an Mediator Variable and Transformational Leadership as an Moderator Variable
Researcher | 研究者: Zhijie QIU
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Xiugang Yang
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.

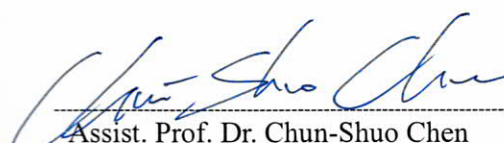

Dr. Ching-Chou Chen Committee President
评审委员会主席


Dr. Xiugang Yang Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师


Dr. Chun-Shuo Chen 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).


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

Date | 日期: 02 Aug. 2022
i

Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) ZHIJIE Surname QIU
Student ID no. 629570010014 Program MBA Major --
undertake that Thesis Independent Study
this

titled The Effect of Job Remodeling on Employee Innovation Behavior: Taking Self-efficacy as an Mediator Variable and Transformational Leadership as an Moderator Variable

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:

Name:

(ZHIJIE QIU)

Date:

30 November, 2021

研究报告题目： 员工工作重塑对创新行为的影响：以自我效能感为中介效果、变革型领导为调节效果
作者： 邱治杰
主指导教师： 杨秀刚 博士
学系： 工商管理硕士
学年： 二零二壹

摘要

本研究的主要目的系在探讨中国疫情期间，企业中员工工作重塑对其创新行为的影响，以及员工自我效能感在工作重塑与创新行为中起到的中介作用，最后是变革型领导对工作重塑与创新行为以及自我效能感与创新行为之间的干扰作用。

通过描述性统计分析分析了人口背景变量、以及工作重塑、自我效能感、变革新领导和创新行为量表的可行性。阶层回归研究结果显示：工作重塑对员工创新行为产生正向影响。工作重塑对员工自我效能感产生正向影响。自我效能感对员工创新行为具有正向影响。自我效能感在工作重塑与创新行为之间起中介作用。变革型领导在工作重塑与创新行为中起到正向调节作用。变革型领导在自我效能感与创新行为中起到正向调节作用。

关键词：工作重塑；自我效能感；创新行为；变革新领导

Title of IS: The Effect of Job Remodeling on Employee Innovation Behavior:
Taking Self-efficacy as an Mediator Variable and Transformational
Leadership as an Moderator Variable
Author: Zhijie QIU
Principal Advisor: Dr. Xiugang Yang
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2021

Abstract

The main purposes of this research are to explore the impact of work remodeling on employees' innovative behaviors in enterprises, the intermediary role of employee self-efficacy in job remodeling and innovative behaviors, and the influence of transformational leadership on job remodeling and innovative behaviors, as well as self-efficacy and innovative behaviors during the pandemic in China.

The feasibility of demographic background variables, job remodeling, self-efficacy, reforming new leadership, and innovation behavior scales are analyzed with descriptive statistics. The job remodeling has a positive impact on employee innovation behavior. Job remodeling has a positive effect on employees' self-efficacy. Self-efficacy has positive influence on employee innovation behavior. Self-efficacy mediates the relationship between job remodeling and innovation behavior. Transformational leadership plays a positive role in job remodeling and innovation behavior. Transformational leadership has a positive moderating effect on self-efficacy and innovation behavior.

Keywords: Self-efficacy; Innovative Behaviors; Reforming New Leadersh

致谢

首先，在这里，我必须要感谢杨老师，感谢他在学习及生活中给与我的指引与帮助。老师学识渊博，在学术上有很大成就，对我的论文要求也很严格，从开题、初稿形成到一遍一遍的修改与完善，老师都给与了非常认真与细心的指导，我非常敬佩老师严谨务实的研究精神与诲人不倦的优良美德；在生活学习中难免有困惑的时候，听老师讲话真的会有茅塞顿开，听君一席话，胜读十年书的感慨，这就是智者向我传授的人生哲学，值得我细细体会。

其次，我要感谢 23 期 MBA 班的其他导师以及同学们。谢谢老师们不遗余力地给与知识，以身作则地告诫我人生要奋斗、要努力，我永远都不会忘记各位老师的良苦用心，不会辜负老师们的谆谆教诲。感谢同学们的真诚付出，使我在学业上更加顺利，生活中总能感受到温暖。

最后，再一次向教导过我的老师以及教授致以真诚的谢意！

邱治杰
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
表目录.....	viii
图目录.....	ix
第1章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究问题.....	3
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究意义.....	5
1.5 创新点.....	7
1.6 研究流程图.....	7
第2章 文献综述.....	9
2.1 自我决定理论.....	9
2.2 工作重塑.....	10
2.3 自我效能感.....	13
2.4 创新行为.....	16
2.5 变革型领导.....	18
2.6 变量间的关系.....	20
第3章 研究方法.....	24
3.1 研究框架.....	24
3.2 研究对象.....	25
3.3 变量的操作定义和衡量工具.....	25
3.4 研究方法.....	28
3.5 数据分析方法.....	29
第4章 研究结果与分析.....	31
4.1 描述性统计分析.....	31
4.2 信度分析.....	33
4.3 验证性因子分析.....	33
4.4 相关性分析与区别效度.....	38
4.5 研究假设检验.....	40
4.6 研究假设结果汇总.....	44
第5章 结论与建议.....	45
5.1 结论.....	46
5.2 管理启示研究贡献及建议.....	50
5.3 研究限制与展望.....	51
参考文献.....	54

附录：问卷.....58

表目录

表 2.1 各学者对工作重塑之定义汇整表	12
表 2.2 学者对自我效能感之定义汇整表	16
表 2.3 各学者对工作重塑之定义汇整表	18
表 2.4 学者对工作重塑之定义汇整表	20
表 3.1 工作重塑衡量表	28
表 3.2 自我效能感衡量表	29
表 3.3 自我效能感衡量表	30
表 3.4 创新行为衡量表	30
表 4.1 样本特性分析表	34
表 4.2 问卷描述性统计分析	35
表 4.3 信度分析表	36
表 4.4 各变量的 KMO 检验	36
表 4.5 聚合效度分析表	41
表 4.6 区别效度分析表	42
表 4.7 自我效能感在工作重塑与创新行为的中介效应分析汇总表	44
表 4.8 自我效能感在工作重塑维度与创新行为的中介效应分析汇总表	46
表 4.9 变革型领导在工作重塑与创新行为的调节效应分析汇总表	49
表 4.10 变革型领导在自我效能感与创新行为的调节效应分析汇总表	50
表 4.11 研究假设汇总表	55

图目录

图 1.1 研究技术框架图	9
图 3.1 研究假设框架图	26
图 4.1 工作重塑验证性因子分析模型图	37
图 4.2 自我效能感验证性因子分析模型图	38
图 4.3 变革型领导验证性因子分析模型图	39
图 4.4 创新行为验证性因子分析模型图	39
图 4.5 整体模型验证性因子分析模型图	40
图 4.6 变革型领导在工作重塑与创新行为的调节交互图	51
图 4.7 变革型领导在任务重塑与创新行为的调节交互图	52
图 4.8 变革型领导在认知重塑与创新行为的调节交互图	53
图 4.9 变革型领导在自我效能感与创新行为的调节交互图	54

第 1 章 绪论

在本章内容将对本研究中的研究背景、意义及目的等进行详细阐述。第一节的研究背景将在最新的新冠肺炎疫情这等大型世界灾害的情况下个人对本职工作的认知改变及其重要性，即工作重塑对自我效能感和创新行为的影响；第二节将对研究目的进行说明；第三节将对研究意义进行阐述；最后提出本研究的研究流程实施步骤。

1.1 研究背景

1.1.1 实践背景

当前新冠疫情对我们的生活的冲击，不可谓之不大。如此世界级的灾难面前，没有一个人可以独善其身，大到世界上的任何一个国家，小到我们自己个人，都应当积极为抵抗疫情，尽自己的一份绵薄之力。在此就可以看出，一些不懂革新企业都已慢慢退出了历史的舞台。而如今疫情的情况也面临者二次的爆发，情况十分不容乐观。中国受其影响颇深，但也成就了抗击疫情的领头羊。所以每个企业，每个拥有社会责任感的人，都应该以迎合抗击疫情的面貌，为社会做出一份绵薄之力。

可对于员工而言，并不一个简简单单的工作环境的改变，也不是员工工作内容变化，便可以让员工清晰地认识到工作重塑，并符合抗击疫情的精神面貌。而是创新，在组织的帮助下，变革型领导的带领下，让促使员工增强自己的自我效能感，使员工产生对自己职业有新的意识、理解和奉献精神。这样员工才能自发的达到工作重塑，产生创新行为，企业才能开发新技术和产品，实现整个企业的组织创新。

虽然新冠肺炎这样的大灾难下，企业面领着各个方面的问题。但我相信，一个拥有这样社会责任感的企业，会不自觉地触发员工的工作重塑而产生的创新行为，会为企业带来更大收益，也只有创新这条可持续发展的道路下，经历过疫情的企业，才会有更加厚重的文化背景和更加雄厚的经济根基。

1.1.2 理论背景

创新一词并不陌生，唯有创新，才是企业长远发展的动力之一。在如今的疫

情影响下，创新更是显示出了它应有的力量。本文所阐述的创新，不仅仅包括企业产品、技术和服务的创新。而是特殊情况下，员工的创新行为。首先员工在当下疫情，可能打破原有的工作认知或工作意义。自此员工便会赋予自己想要充当的一种积极向上的自我形象。不仅仅如此，员工会自发的改变自己工作的内容界限，并让自己赋予一个新的工作角色，以更高的社会责任感来完成自己的工作使命，改变原有的工作关系界限，自行拓宽工作范围、增加任务数量以及改变在工作中的表现。例如：冠疫情期间，科研人员，不远万里，不畏疫情凶险，只身踏上赶往一线的医护人员，甘于对工作的使命与价值进行重塑、升华；复工期间，变革新领导带领员工远程办公，对工作关系重新解读，90后甚至00后都体现了新生代知识员工的担当精神（赵娅，2020）。这些案例无不诠释了工作重塑对当代企业以及员工有多么大的影响，也表现出对疫情抗争的巨大优势。

此外，有相关研究表明，工作重塑与员工的个体绩效与组织绩效有着十分密切的关系（魏新，2018）。以往传统的工作意义，仅仅局限于工作本身，也只是定义了工作对于个体员工以及组组织的收益。可工作重塑可使员工体会工作的真正意义，随着员工工作重塑，投入于工作的情感增加以至从量变达到质变，从组织中感受到的幸福感，归属感，也会慢慢提升。从而使员工的自我效能感也随着环境的动态变化而逐渐提升。这类对预期目标的感知并向目标前行的动力，会促使员工自发性的对感知到工作意义，关系边界以及工作性质发生改变，让工作能够产生与以往不一样的价值。这也算是员工对于工作自发的创新行为。

虽然有研究证明员工只有员工在创意时间结点与实现工作协同时才能显示创新行为（Shalley *et al.*, 2004）。但是，创新行为需要注意更多的应该是触发创新行为的机制和创新过程之间的员工的价值观和员工的工作和组织工作相关的行为。为了建立一个工作重塑对创新行为更完整的理解及其对积极影响工作重塑与创新行为的作用机制将有着重要贡献。所以我们在研究促进创新行为的方法中，定义特定的疫情期间，由变革型领导带领员工，让员工产生的自我效能感来促进自我的创新行为，而这创新性对于实现组织目标和高企业绩效起着关键作用。

因此，本研究结合主观员工工作重塑与组织触发的自我效能感来探索员工工作本质和疫情环境因素的互动与变革型领导介入导向是如何影响工作人员的创新行为。总之，本研究考察了工作人员的创新行为是如何受到变革型领导，工作

重塑和自我效能感的影响，并且研究提供了一个更好的理解工作重塑对员工创新工作行为的影响及其作用机制。

1.2 研究问题

首先，在这次世界疫情中，改变了社会及很多人的运作和工作方式，当疫情来临后，国内原本的工作却常被长时间滞留。直到第一次疫情爆发之后有所控制之后，人们的生活才慢慢步入正轨。但在这次疫情影响下，很多的工作方式，工作性质都发生了天翻地覆的改变，虽然改变作用机制尚存在争议、不足 (Schneider, Mayer & Jolly, 2005)。但是这样的工作变化确实是十分必要的。因此，本研究欲探索疫情环境下医药工作人员体现出工作重塑以及对创新行为的影响，以及，关于最近将个人行为研究的方法与创新性行为研究相结合的呼吁，工作重塑概念已逐渐成为西方组织行为学和管理学研究的热点 (Leana *et al.*, 2009)。尽管如此，工作重塑研究在国内还处在初级阶段，一些关键问题还有待进一步关注。例如，在工作重塑的效果变量上，大部分研究主要聚焦在工作重塑对于人一岗匹配、工作投入、工作任务绩效的影响 (Leana *et al.*, 2009)，鲜有研究关注对创新行为的影响。而创新行为对员工工作效率起到十分关键的作用，已成为组织变革与创新的重要力量 (张剑等人, 2009)，是管理研究领域非常重视的结果变量。已有大量研究表明，工作特征、内在动机、心境等因素是创新行为的重要源泉 (Gilson *et al.*, 2005)，而工作重塑正是员工自主改变工作内容、工作关系、增加工作资源的行为，它可能带来促进创造性绩效的积极工作特征和积极心理状态，因此，本文将重点考察工作重塑对员工创造性绩效的影响 (Wrzesniewski *et al.*, 2010)。

至今的工作重塑研究，表现出的结果多是正向的，但对于员工与组织工作来说，工作重塑也有一定的风险。第一，员工工作重塑会是一种投入大量工作的行为，它会伴随员工巨大的压力以及倦怠感 (Wrzesniewski *et al.*, 2010)。但在疫情这样大型灾难面前，如果组织提倡工作责任与价值体现，员工更愿意接受工作重塑，也会牺牲一些个人的、家庭的时间来实现创新行为 (Bunderson & Thompson, 2009)。其次有些员工会厌恶长时间超出平常工作时间或压力，从而产生厌恶感，慢慢就会降低其工作效率。因为工作重塑会改变原有的工作范围，任务等，这时领导的开导也极为重要。树立员工的自我效能感，通过不同岗位的员工，分层管

理, 让其认识到员工平等性。总之, 在存在风险的同时也会有新的机遇, 工作重塑干预员工创新行为, 需要我们的发现与挑战(田喜洲、郭新宇, 2017)。

综上所述, 鉴于医药公司工作人员是与疫情接触的第一线人员, 疫情下员工的工作重塑在产生创新行为方面的潜在优势和缺陷, 在当前的文献发展中并未有相关的研究为此, 本研究提出以下研究问题供本次调查参考。

- A.探索工作重塑是否会对创新行为产生影响?
- B. 探索自我效能感是否会对创新行为有影响?
- C.探索自我效能感在工作重塑与创新行为间是否会有中介效果?
- D.探索变革型领导在工作重塑与创新行为间是否会有正向调节效果?

1.3 研究目的

在如今的疫情影响下, 要找到一种击败疫情的方式方法, 主要就依靠产品技术、产品和行为的创新, 不管是何种创新, 都离不开员工不懈的努力。随有不少学者已经对于其自身的创新行为, 有了很深入的研究。可就当下如此敏感的疫情环境下, 企业应于环境的改变而发生的发展创新, 以及员工创新行为的关键因素, 和进一步的提高创新行为结果的作用机制尚存在争议、不足。因此文本结合了当代疫情, 想探索中国疫情环境下员工的工作重塑影响其创新行为, 以及将十分有社会责任的变革型领导的组织行为而促使员工的积极情愫与创新行为研究相结合, 并且在员工具有自我效能感的影响下, 多方面的为员工进行创新行为的可能性进行研究 (Leana *et al.*, 2009)。虽以有文献已经暗示了这种关系, 但在新冠肺炎这样的大型世界灾难环境下, 并未给予明确的说明与测试。于是在此, 本文就会对具有工作重塑员工的特性, 以及行为做出讨论, 并根据科学合理的统计方式, 做出因疫情而工作重塑, 自我效能感, 以及变革型领导等多方面的因素, 对员工自行的创新行为的多方面详解。所以本研究有三个研究目的, 首先研究员工工作重塑后对于其创新行为影响, 确认工作重塑对员工创新行为的具体关系强度。其次, 阐明创造性自我效能在工作重塑和员工创新行为之间的中介作用。最后, 阐明变革型领导在工作重塑、自我效能感对员工创新行为之间的调节作用。

- A.研究员工工作重塑对创新行为和我效能感的影响;
- B.研究自我效能感对创新行为的影响;
- C.研究自我效能感在员工工作重塑与创新行为间的中介作用;

D.研究变革型领导在员工工作重塑与创新行为间的调节。

本文就是为了研究疫情下工作重塑对员工创新行为的影响，期望得出了员工工作重塑后，会和创新行为之间有明确关系。由于创新行为并不仅仅是技术或产品等结果的创新，也不是工作描述中明确提到的一种强制性的工作行为。所以，介于工作重塑的关系影响下员工的工作认知，关系界限，工作性质，工作理念都会因员工角色认知下，自行产生内在动机。因此员工工作重塑以及员工本身的内在心理特征自我效能感，以及变革型领导，都会对激励他们发起自我领导和实施创新的想法。所以，我们便是为了测试了自我效能感如何介入员工工作重塑与创新行为的媒介效用。以及变革型领导如何调节员工工作重塑、自我效能感与创新行为之间的促进效用。

1.4 研究意义

1.4.1 现实意义

对于一个企业创新不仅是一个简单的词汇，更是一个伟大的壮举。一个懂得创新的企业，才算是有灵魂，有底蕴的企业，所以企业的发展离不开创新，离不开员工的辛勤工作。可在疫情当前的情况下，员工的创新行为，可能会被赋予一种新的，必不可缺的社会责任使命。这种创新与传统的企业产品或技术创新不同，往常员工参与创新想法时，为了鼓励员工开发新产品，或对产生新想法的员工，公司一定会给与丰厚的奖励。但如今，不仅仅是奖励员工，更是变革型领导起带头作用，启迪员工主动、自发调整之后实现对自身角色的认同，从而产生创新行为，增加个体工作绩效影响组织绩效。

本研究将其拓展到员工创新行为，首先通过领导者自身魅力、领导感召力以及领导者本身的社会责任感，这会让员工意识到所承担的责任及任务的重要性，激发其更高层次的需要，也会给予员工对相信自身能力以及去完成伟大工程的自信心，从而使员工从工作的性质，到认知和联系边界都发生变化，是自己的工作行为产生创新行为。

总之，抗击疫情的影响下，这项研究有这几个方面的意义。首先，在疫情下，员工的工作重塑对于抗击疫情，对于企业发展，对于员工创新行为都有十分重要的意义。我们将变革型领导引入到员工自我效能感的实验模型当中，将工作重塑对于员工的创新行为相联系，强调员工创新行为对于疫情下企业的重要性。通过

本文的研究，有利于领导如何激发员工对本职工作的认识，重塑员工对自己角色的认知，组织可以让员工个体的归属感更加强烈，从而也让员工自身增加社会责任感，增加个体工作绩效。更会培养员工的自我效能感，增加创新思想，提高企业整体创造力，使企业稳重磅礴发展。

1.4.2 理论意义

根据研究学者 Ryan and Deci (2001) 提出并不断发展自我决定理论，认为个体具有主动投入的行为，也有被动懒散的行为，表现出何种行为取决于社会环境条件是阻碍还是驱动个体行为的内在动机。Zhou (2000) 认为内在动机指个体被任务本身所吸引的动机状态，其与外在动机相反，外在动机指个体被任务所带来的外在成果所吸引的动机状态，内在动机通常以量表的形式让被试者自己评价。

就现在自我决定理论对于员工创新行为的研究还十分有限，其中自我决定理论对于变革型领导及自我效能感的研究较为普遍，根据自我决定理论的解释，变革型领导通过提高员工创新内在动机，进而提高其创新行为，主要原因如下：1、变革型领导通过外部刺激激发员工自身的想象能力，以便其挑战现有工作理念或方法，鼓励员工探索发现问题并积极尝试新方法解决问题，从而提高创新内在动机；2、变革型领导通过个人关怀关注员工的需要并提供各种条件和资源支持员工发展，鼓励员工独立探索，发挥他们的创新潜能，并满足他们工作自主感的需要，有利于提高其内在动机；3、变革型领导为员工设立有吸引力的创新愿景目标，加上领导本身极大的人格魅力，员工往往把其当成行为的榜样，更容易认可创新的愿景，依据目标设定理论，对愿景目标的追求有利于提高员工的内在动机和创新行为。

而变革型领导也会对员工自我效能感有一定的促进作用，基于 Bandura (1997) 的自我决定理论，认为变革型领导对创新行为起作用的心理过程机制在于变革型领导提高了员工内在的自我效能感，从而促进创新行为的产生。其自我效能感表现在员工自己有组织成就感，同时个体在某一特定领域的自我效能感会泛化到其他领域中。Schwarzer *et al.* (2009) 进一步研究，把自我效能感分为一般自我效能感和特殊自我效能感，其中一般自我效能感是一种概括化的自我效能感，是个体面对环境要求或面临新环境时的总体自信心。在疫情的大环境下，并且与疫情紧密相关的一线制药公司，作为其的员工，更会激发自己的自我效

能感，从而产生创新行为。

总之，这项研究有三个方面的理论意义。首先，本文研究将自我效能感的这个概念引入到自我决定理论模型的研究中。由于自我决定理论对变革型领导以及创新行为的影响研究十分普遍，所以本文增添了自我效能感作为中介变量，研究变革型领导对自我效能感的影响，从而影响员工的创新行为。第二，从理论和实证两方面深入诠释了在特殊环境下，员工对提高创新行为能力的重要性。第三，本研究通过调查个体的个性、特质的存在，填补了自我决定理论对自我效能感影响的这个空白，这可能会在员工们的个人工作中突发的创新行为下的潜在影响。

1.5 创新点

工作重塑概念已经在西方组织行为学以及管理专业成为热点尽管如此，工作重塑研究还处在初级阶段，一些关键问题还有待进一步关注。并且在文献资料库中，过去十几年里中国国内更是还未有明确的研究表明工作重塑对于员工创新行为的研究。例如，在工作重塑的效果变量上，大部分研究主要聚焦在工作重塑对于人一岗匹配、工作投入、工作任务绩效的影响(Leana *et al.*, 2009)，鲜有研究关注对员工的创新行为做出解释。

然而，在大多数研究中，研究者忽略了文化背景，只部分解释了西方工作环境背景下员工的工作重塑现象。尤其是在疫情环境的影响之下，作为疫情管控最佳的大国之一中国。以此特定的国情作为切入点，阐明突如其来的变故，导致大多数人改变自己的生活轨迹，工作性质，这也就成了员工工作重塑的直接原因。工作重塑在学术界和实践管理领域引起了特别的关注。它的支持者不仅从定性的角度讨论这个概念，而且还探讨了任务重塑、关系重塑和认知重塑三个维度来探索员工工作重塑对员工创新行为的影响。此外，文献中表明，很少有学者来探索交互与导介的作用对员工的创新行为的影响(Mark *et al.*, 2016)。

故此，本研究以此作为第二个突破口，探索工作重塑如何通过自我效能的中介过程来影响创新行为。以及工作重塑如何与变革型领导的交互过程来影响创新行为。本文期望能在这个特殊的灾难环境中，为研究工作重塑和创新行为做出贡献为工作人员的创新行为提供一个新的和有用的视角。

1.6 研究流程图

本研究包含 5 章：绪论：分为研究背景、意义、内容、技术流程等，为本研

究将运用的方法等进行描述和引申。文献综述：工作重塑、创新行为、自我效能感、变革型领导，对以往国内外与之相关的文献进行重新整理和分析，了解其定义、构面、相关研究模型的变化，追寻以往研究存在的不足和可以改进之处。研究方法：基于以往学者关于工作重塑、创新行为、自我效能感、变革型领导的文献综述，提出研究模型与假说，并采用成熟量表进行问卷设计。结果分析：通过对特定省份、地区和特定疫情下的企业内管理人员和普通雇员采集数据信息，使用多种统计分析方法实施分析，用以验证假说。如图 1.1。

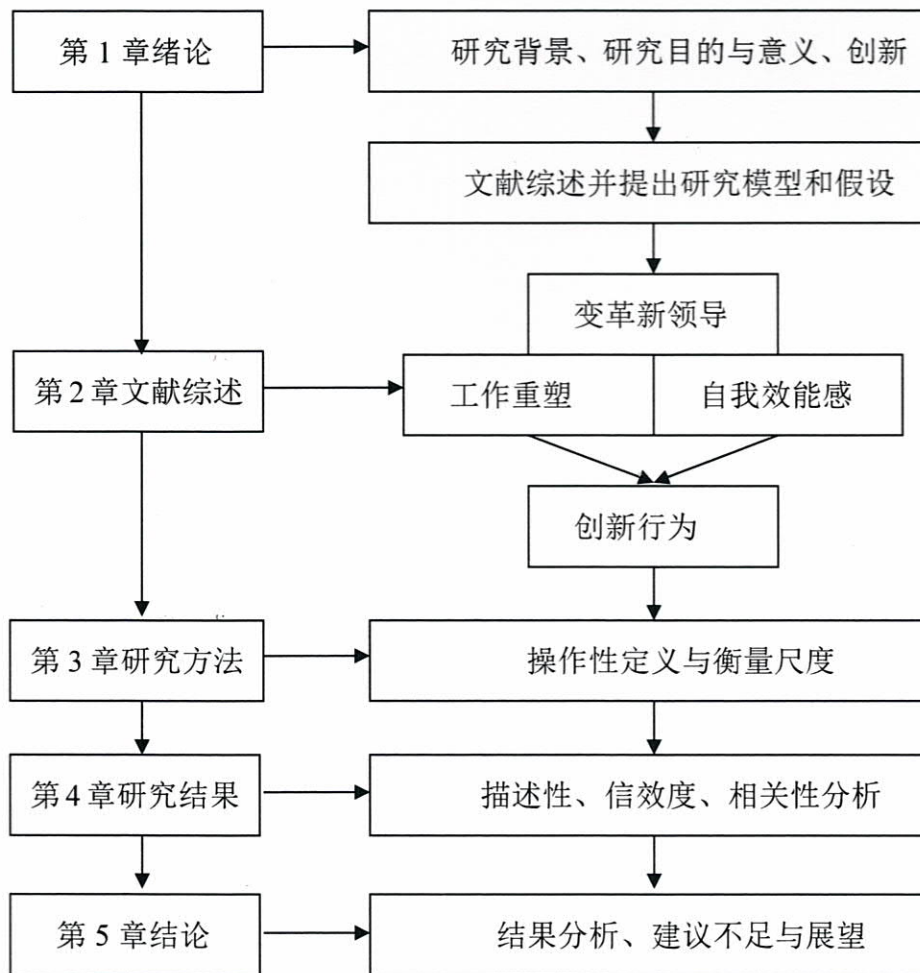


图 1.1 研究流程图

资料来源：本研究自行整理

第 2 章 文献综述

本章整理了工作重塑, 变革型领导及自我效能感的定义, 并详细的阐述了创新行为概念, 以及重要性, 从疫情下的组织内部影响和外部环境, 简述员工不同程度工作重塑下对自我效能感及创新行为的影响, 在以往的学术研究中, 已经有大量学者研究自我效能感与创新行为的关系, 可并未有对现如今疫情大型灾难前对员工工作重塑与创新行为的详细研究, 接下来, 本文章通过大量的查阅文献, 并在网上查找资料, 寻找新的方向进行思考与考证, 来证实员工工作重塑以及自我效能感对其创新行为的影响。并且员工的变革型领导带领下, 工作重塑与员工自我效能感的不同程度, 而影响其在企业中的创新行为。

2.1 自我决定理论

自我决定理论(Self-determination Theory ;SDT)提出普遍的心理需求得到满足时, 就会导致良好的状态(Ryan & Deci, 2000)。内部和外部动机区别在于个体是因为被事情本身吸引还是想获得某种外部结果, 无动机状态指的是个体未收到动机的激发。外部动机可以通过自主动机, 经过认同, 引进和整合的过程来内部化。其产生的原因甚多, 而且目前自我决定理论对员工的创新行为的研究还十分有限。

自我效能是指个体将目标融入自我价值, 调节是指行为被整合到了自我之中。因此认为达成工作目标是自身追求的一部分。认同整合当一个人将自主动机定位为与自己的价值观和目标相一致的内部动机的应用时, 内部动机的水平就会提高。当需要在环境中满足个人自治, 胜任和关系时, 就会形成自主动。Deci (2001) 认为理解动机时需要考虑个体心理对能力、自主性和关系的内在心理需求。基于本理论, 对基本心理需求的满足可以用以解释工作资源如何转化为工作投入(Van den Broeck *et al.*, 2008)。

在工作情境下, 已经基于以上理论证实, 支持性的领导可以正向影响员工主动性的动机(Oostlander & Wehner, 2014)。变革型领导者为下属做出榜样、针对需求表达关注、并向追随者展示组织愿景, 从而增加他们的组织认同, 激发自主性内部动机, 进而促进员工的主动性工作行为以及工作投入状态(于博、刘新梅, 2009)。

Bakker *et al.* (2008) 人强调了内在工作动机的功能, 他指出内部动机对于促

进工作投入至关重要。Van Beek and Schaufeli (2011) 的研究证实, 也得到相似结果。个体工作投入的动机, 根据研究中所划分的不同类型有关, 自主动机是一种被事情本身吸引而自发产生的满足感, 那些具有外部动机的人将从活动的外部后果中获得充实感。外部动机有不同的内化程度, 当整合调节时, 最初出于外部原因而采取的行动与个人的价值观和需求完全一致, 并融于自身。研究表明, 与外在动机相比, 内在动机与幸福感的许多积极方面相关, 例如更高的工作享受和工作投入, 更低的疲劳和倦怠, 更低的焦虑水平和身体症状。另外, 目标内容理论是理论的一个划分, 同时也是一种扩展, 强调了目标对于个人机的重要性。与其他阐述动机的模型不同的是, 目标内容理论强调区分目标的特性, 而不是数量或者价值, 同时, 该理论认为目标质量将改善作用于个人的激励成效(Deci & Ryan, 2000)。

目前该学说认为个体目标可能来源于成长环境、文化背景和幼年教养, Deci and Ryan (2000) 认为社会环境也是重要的影响因素。在这项研究中, 我们认为变革型领导可以指导下属设定更高的挑战目标, 激励下属成长, 然后刺激重塑行为的产生。

综上所述, 在当下的疫情环境的研究中, 我们根据自我决定理论, 结合员工的工作重塑取决于环境, 但其中也会有员工自发性的, 或是领导引导出的这些内部激励状态, 从而刺激员工产生创新行为。

2.2 工作重塑

2.2.1 定义

工作重塑(Job Crafting)最早由 Kulik (1987) 学者提出, 被定义为“员工为了使自己的兴趣、动机及激情与工作相一致而自我激发的一系列使其工作任务及关系边界发生改变的积极行为”员工根据自身需求自主地重构工作内容、方式与工作关系等, 以便获得工作意义感与身份感。工作重塑主要观点是员工在自发的进行工作重新设计的过程中, 不仅能够提升个人与工作之间的匹配度, 同时这些改变也能给组织带来正向的作用, 此后, 关于工作重塑的研究主要分为两大派别:

A. 界限转变观

此派是以 Wrzeniewski and Dutton (2001) 为代表提出的, 该观点表示传统工作注重的是工作职务本身的价值与意义, 而忽略了员工对于工作的认知, 与工作

人员对工作行动的流动性。强调了一切工作任务与员工合作间的关系，到底来源于员工的自主构建为原材料进行的工作构建。并作假设工作重塑的模型，包括工作动机、工作实践、工作重塑调节变量以及工作重塑的结果(董静,2019)。可以将其模型解释为:三种工作特性有:改变认知边界、改变任务边界和改变关系边界。

在此就十分好理解,工作重塑就可能包含对工作认知产生新的理解,对工作性质有新的发现,对工作环境以及相关人员,也有新的变化。

B. 工作要求—资源模型观

该模型是 Tims (2010) 在界限转变观的基础上提出来的,他们认为组织根据工作设计选择符合岗位特性的员工,员工进入工作后又会根据他们的个人需求和偏好定制工作。简而言之,就是员工根据社会环境或组织资源的改变,而对本职工作的性质发生改变。这里的工作资源是指心理、生理、组织或者外界环境带来的高压力工作情绪。

表 2.1 各学者对工作重塑之定义汇整表

代表学者 (年份)	定义
Kulik (1987)	员工以自己的特异性, 匹配和自己适宜的工作本职, 从而自己进行工作优化的重新设计
Wrzeniewski & Dutton(2001)	以员工为工作构建的原材料, 员工的自我需求会促使员工对工作的认知, 界限以及关系网络进行更新
Tims (2010)	建立了工作要求-资源模型, 是员工根据社会环境和组织资源, 来满足自身要求, 而重新设计工作内容, 从而提高绩效水平

资料来源: 本研究自行整理

本文主要研究在新冠肺炎这大型灾难面前,员工对于抗击疫情而对工作的认知,动机以及对自身角色的情感而产生的工作重塑,从而产生的创新行为。相对于以上学者对工作重塑的定义,对于工作重新设计的动机,在工作要求—资源模型观里是寻求工作要求与组织资源之间的平衡,缺少了员工对于自己工作本制的认知,与对自己充当扮演角色的情愫,而缺少了自主改变。而且经过本文研究,在如此疫情之下,各个企业或组织都会做出相应的应急措施,而身为员工,也会改变自己的工作方式,打破原有的工作三大界限,甚至会附加自己的社会责任,产生自我效能感,从而做出创新行为。

2.2.2测量与维度

最先研究出工作重塑这概念的是美国学者 Wrzesniewski and Dutton (2001)。

研究表明，员工自主改变了工作任务、关系与认知，来适应自身的工作。由此可见，工作重塑对员工的影响，不仅是适应工作这么简单，更是让员工融入到一个需要自己融入的环境中。Wrzesniewski and Dutton (2001) 做出研究，工作重塑可划分三个维度(1)任务重塑(Task Crafting)，就是员工提升或降低甚至改变工作任务，扩大或缩小工作范围，最终会改变以往的工作方式；(2)关系重塑(Relational Crafting)，即员工身处于组织内，员工会因某些原因，改变与他人关系的质量或是改变关系的数量；(3)认知重塑(Cognitive Crafting)，便是员工依据个人观念，改变个人看法或思考工作的认知，对自身的工作意识发生翻天覆地的变化。

工作重塑可以从不同的角度被划分为不同的类型。首先，很多研究者以重塑的内容为出发点进行了多种区分。Wrzesniewski and Dutton (2001) 将工作重塑分为任务重塑、关系重塑与认知重塑三种。Dutton (2001)对工作重塑的定义与分类奠定了工作重塑研究的基础，之后的研究者在其基础上进行了拓展。例如，Lyons (2008) 通过对销售员的研究，进一步将工作重塑划分为五个维度，分别是个人能力发展(Personal Skill Development)、任务功能(Task Function)、增进关系(Advancing Relationships)、维持关系(Maintaining Relationships) 和战术选择(Tactics Choices)。

总之，不管以哪个方向定义工作重塑，其本质都是员工从自身内部向外部影响工作方式，以满足自身各种需求或适应工作环境，获得新的工作意义与产生新的主动行为 (Bolino & Grant, 2016)。由此我们依旧按照任务重塑、关系重塑以及认知重塑三个维度来划分。经过搜索过大量文献后发现，工作重塑的主要测量方式一般都为问卷调查和一些少量的访谈。问卷测量方面，大多是采用界限转变观和工作要求—资源模型观编制的问卷。基于任务、认知、关系重塑的测量，国外研究已取得一定的成果，但国内仍处于起步阶段 (Ghitulescu, 2006)。但两种视界对工作动机的研究，都有互补互助的优势，并以不同行业设计了不同的任务重塑和关系重塑的测量方法。将工作重塑分为了个人工作重塑和合作工作重塑，并以此设计出了 8 个题项，其中只有 2 个题项为原创题项，其余题项来自其他研究者的问卷 (Leane & Appelbaum, 2009)。此研究对工作重塑的概念进行了更为精细地界定，将工作重塑的适用范围进行了延伸。但此问卷对于现在疫情中的云南制药厂的基层人员，技术人员与高层管理者，却缺少了对于其角色情愫的重要性。所

以我们会对疫情下的工作人员，做出特定的问题，来说明工作重塑的驱动因素，且该量表包含关系重塑和认知重塑，不具有较强的行业局限。

2.2.3 相关研究

本文是由来自荷兰学者 Tims and Bakker (2013) 研究成果，来构建工作重塑的基础框架的。虽然这在欧洲学术界有极大的反响，但是 Wrzesniewski and Dutton (2010) 工作重塑内涵有所不同。他将工作重塑与工作要求—资源 (JD-R) 模型结合起来，将工作重塑重新定义为“员工为了平衡工作要求与工作资源，根据自身的能力与需求做出的行为改变”。这就说明了工作重塑是员工由自身内部改变而改变的工作要求和资源需求 (Emerouti, 2007)。

由此可知，欧洲学术认为的 (JD-R) 资源模型与工作重塑概念，排除了认知重塑，更倾向于任务重塑和关系重塑，这也符合员工主动产生工作重塑的现象。而认知重塑是被动认知，而非主动。但是，Schoberova (2015) 认为，这样的研究结果十分具有局限性。Crum and Langer (2007) 提出，通过员工领导方针，让员工认识工作意义，会改变员工工作效率，但是事与愿违，其中要不是士气低落，就是巨大的工作压力影响员工工作效率。所以，应该从本质上认识到 Wrzesniewski and Dutton (2001) 与 Tims and Bakker (2010) 对工作重塑的定义基本相似，那便是员工内部改变，主动产生工作重塑的动力，领导也可以通过正确的领导方针，创造激励性环境来鼓励员工进行工作重塑。所以，欧洲及北美等地，较多采用 Wrzesniewski and Dutton (2001) 多提出的研究体系，即工作重塑的任务、认知与关系框架。

总之，不管以哪种方式定义工作重塑，其实质都是员工以积极的工作态度，由内而外地认识与改变工作内容，并且满足了个人或者群体的需求，适应了工作环境，并获得工作意义感的主动行为(Bolino & Grant, 2016)。

2.3 自我效能感

2.3.1 定义

自我效能感最初是由二十世纪末的心理学家 Bandura (1997) 提出，其给出的定义为“人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作行为的自信程度”。该概念被提出确认以后，得到了广泛学者的响应，管理学、社会学、组织管理学领域的学者们都开始对此进行充分地研究。

Schwarzer (2010) 在之前的研究基础上进一步研究，把自我效能感分为一般自我效能感和特殊自我效能感，其中一般自我效能感是一种概括化的自我效能感，是个体对环境要求或面临新环境时的总体自信心。而在管理学领域的自我效能感与其他领域的学术研究又存在些许的区别。虽然有些学者并不认同自我效能感在工作创新中存在联系。

但在一定的情境中为成功完成任务所需行动过程的能力的感知、信心或信念。因此，可以发现自我效能感是个体对自己能力的认知，以自我作为参照对象的思维方式。自我效能不是指一个人所拥有的实际技能和能力，而是指个体对自己完成某种任务或达到目标的能力的一种信心，是个体对自己能力的感知、知觉和把握。因此，当人们处于不确定的环境中，不仅需要完成任务的能力，还需要运用这些能力的自我效能信念。在自我调节系统中，自我效能可以经由对心境、认知、情绪与动机的影响而改变人们的内心想法与确定正确的行为(顾远东、彭纪生，2011)。

表 2.2 学者对自我效能感之定义汇整表

代表学者（年份）	定义
Bandura (1997)	是个人对自己整体能力的认知，并对自己完成某方面工作能力的主观评估，也会对自己行动做出指导
Tierney & Farmer (2002)	员工对于新的预期要完成的事情的自信心
Schwarzer (2010)	是个体对环境要求或面临新环境时的总体自信心
顾远东、彭纪生 (2011)	在自我能力允许的情况下，心理特性会改变人对不确定环境的认知，从而达到满意的结果

资料来源：本研究整理

以上是自我效能感的定义，作用以及审评方式。自我效能感会影响员工对工作审视，员工会自我意识的重新意识自己的工作，并对工作的努力与坚持提升产生巨大影响。自我效能感增强的人：其期望值增强、显示出来的创新绩效、遇到突发情况的理智处理、接受新挑战的自信心、能够控制自暴自弃的想法需要时能发挥智慧和技能等等与工作积极方向的行为，都会得到大大的加强。这便是符合当下灾难当前，人们背负重大社会责任感的心理特性。

2.3.2 测量

测量自我效能感的量表，本文采用 Schwarzer (1979) 编制，中文版由王才康

等人(2001)修订的量表,并对它表现出的信效度进行分析。使用组织中基础员工作为样本,开发自我效能的维度与量表,由创新信念构成6题。问卷均为正向题,使用李克特5点测量法测量并自评,这也是目前采用较为广泛的衡量工具,具有较好的,成熟的,广泛的适应性。该测量先是在组织领导者中进行了测量,发现与基础员工更为贴合。会从员工认知风格、工作风格和个人特质的自我效能感、领域相关技能等方面全面调查。结果表明,该模型与实证数据吻合性较好,从提及的结果可以看出,影响自我效能感能力的因素。

有关自我效能感的研究,本文以 Tierney and Farmer (2002) 的研究制定的四个题项量表。其也为了制定创新自我效能感量表,全面分析了创造力理论与有关自我效能感理论。之后,制定初始的一组题项,在这些题项中体现了员工在工作中对自己创新能力的自信情况。本文也是根据文献,并结合疫情状况,附加俩问题测量自我效能感。

2.3.3 相关研究

Locke (2003) 认为自我效能感是进行创造性活动的一个必备条件。它具有创造性活动的复杂性、不确定性以及风险性。所以自我效能感这个概念直接决定个体进行工作活动的效率和水平。个体的自我效能感越高,对自己从事工作相关活动的的能力就越自信,当面对创造性活动中遇到的困难、挫折以及结果的不确定性和风险性时,个体会以更积极的方式应对,从而会有更高的创造力表现。

综上所述,以往对自我效能的研究在很多方面都取得了极其丰硕的成果,其中包括自我效能的多个维度,如创造性、感知性等等,而且证实自我效能感与工作重塑、创新行为有着极为积极的关系,考虑到这些机制因素,本文就以自我效能感作为中介变量,进一步让其在工作重塑和员工创新行为的中介作用进行深入研究。

2.4 创新行为

2.4.1 定义

创新行为顾名思义,就是对原有的、传统的员工行为,做出新的改变。而有研究表明,员工的创新行为有助于组织绩效,促进员工创新行为可以极大地提高企业在知识、技术、产品和服务方面的成果,企业长远发展的基础(Shalley & Oldham, 2004)。我想这是一种较为局限的想法。员工的创新性行为,不仅仅局限

于产品或技术本身，对于工作情怀的提升导致工作性质的优化，也是员工做出创新的意义。

George (2001) 也觉得员工个人创新行为一方面是出现创新行为的构想，另一方面还含有对这种构想理想化的应用和实现计划，原意就是创新行为，是行动派一方的员工工作行为。经由对数百个创新行为进行整理，把这种行为分为五个部分:寻找机会、形成想法、探索、鼓励与实现(Street and Kleysen, 2001)。不仅如此，把个体创新行为解释为在团体或组织的工作里，能够主动地寻求新想法并积极谋求实现新想法，以对组织、个体、团体的绩效有所帮助。他们觉得个体创新行为主要含有三个不同的部分:形成想法、实施想法与完成想法。

学者 Bruce (1994) 指出判别本质是员工做出创新行为的开头，自此进而出现创新构想或处理办法，且为自己倾诉做出反应，然后把创新的想法逐实现。在其中产生的构想允许是别人在另外的条件下已经实行的，但最好是独到的，其他人从未实行过的。此想法一出，也就验证了组织，环境等外界因素对于员工创新行为的影响。

表 2.3 各学者对工作重塑之定义汇整表

代表学者（年份）	定义
Zhou & Oldham, (2004)	企业中对于产品、技术和服务做出创新的实质贡献，并对企业发展有积极影响的行为
George (2001)	对于创新具有自己的构想，并做出计划给予实施
Street & Kleysen (2010)	将创新行为有明确的分为寻找机会、形成想法、探索、鼓励与实施，并对组织有明确帮助
Bruce & Scott (1994)	外界因素会对于新构想，新处理方式有一定的影响

资料来源：本研究整理

随即以上的定义，我们可以看出，员工自身的认知以及个人特性对创新行为具有极大的影响，可外部的环境和组织氛围对员工创新行为的影响，也是不可或缺的，当存在极端的外部环境，组织领导与自身员工，会自行改变原有工作状态，并具有不同的、实用价值高的想法，而员工创新行为不仅涵盖创新性想法，还须对此想法进行支持与完成。也可以这样认为，个体的创造性仅为创新的开始。不少的管理人员都是经由创新的过程来对个体创新阐述的。也最终表明，在疫情大环境下，员工对于工作性质及自己扮演角色所产生的新的想法，以及对策想法的

执行，便是员工创新行为。

2.4.2 维度与测量

很多文献表明，创新行为具有多个维度的解释，而创新行为最初是由 Kanter (1988) 提出的创新阶段理论，他根据多个理论基础，加上真切的深入访谈后，编制了这创新行为量表，他们将个体创新行为界定为员工在工作中产生新的构想或问题解的量表基决方案，并努力寻求对其构想或问题解决方案的正式量支持，并将之应用与实践。他们将个人的创新行为分为三个阶段：问题的产生，寻求构想的支持和新构织内的创想的应用与推广。而一些学者们根据不同的特征提出了许多不同的分类例如：四种不同类型的创新，即管理、外部沟通、服务范围 and 后台管理(Huse, Neubaum, & Gabriellson, 2005)。还有 Hjalager (2010) 提出了产品或服务、过程、管理、管理和制度五大类。

Zhou and George (2001) 根据创新性研究，重新编制了包含 13 道总的题的单维度创新行为量表。此量表是在 Scott 的量表基础上开发形成的，量表中有三表中的某个题目取自 Scott and Bruce 的研究，剩余的 10 题订更适合来自 Zhou and George 自己设计，该量表在某些范围内也有一定的限制。

所以我们最终采用了黄致凯 (2004) 以《个体创新行为调查问卷》为基础，利用中国学者发现创新行为包括产生想法 and 实施想法(王贵军, 2015; Ma et al., 2016)，通过两个维度来衡量员工的创新行为，这便是产生创新的想法 and 实施创新的行为。最后设计的个人创新行为将测量量表，保留单个维度项其中创新行为产生包括题目，利用的也是李克特 5 点测量法，其中 13 题，采用了 6 题进行疫情之下员工创新行为的测量与评估。

2.4.3 相关研究

创新概念最初是从企业角度出发的，起源于“现代创新之父”熊彼特的《经济发展概论》，书中提出创新即建立一种新的生产体系，包括五种情况:引入新产品、新生产方法、开辟新市场以及获得原材料或半成品新来源(唐晶晶, 2015)。在研究企业创新的学者中，很多学者比较赞同企业或组织成员的创新行为是企业或组织创新的基础，因此，许多学者已经开始关注个人层面的创新行为。

Amabile (1996) 认为个人创新是个人在工作中的一种处理方法，可以是一种新奇的想法、过程和解决办法。Kanter (1988) 认为个体创新行为是一个多阶段

的复杂活动，包括新思路新观点的提出、为新思路新观点寻求支持者，最后将创意实践成产品。Scott and Bruce (1969) 继承了 Kanter 的观点，将创新行为界定为一个多阶段的过程，包括三个阶段：(1)问题确立，包括产生新构想或解决方式，可以是新奇的也可以是被采用过的；(2)为自己构想寻求支持；(3)将构想产品化，使其被扩散、制造、使用，最终完成整个创新过程。之后的学者都比较赞同将个体创新行为的三个阶段。Zhou and George (2001) 延伸此观点，强调了创想想法实践的过程，认为个体创新行为应该包含创新构想的产生、想法推广、想法发展和执行，这样才能确保创新想法被有效实践。

以上学者虽然对个体创新行为定义的阐述有所不同，但大多学者都是赞同个体创新行为是个多阶段的过程，并且都是有产生新构想、寻求支持、将新构想实践三个过程。然而，这一结论却尚未在中国环境下得到验证。所以本文将员工创新行为分为两个过程，并以此进行证明。

2.5 变革型领导

2.5.1 定义

领导理论随着时代的发展已取得了丰富的成果。根据研究的内容，可以将其大致的分为：特质理论阶段、领导行为理论、领导权变理论阶段和新型领导理论阶段四个阶段。直到大约 1970 年诞生了变革型领导理论，这个理论一经提出，便使整个领导学界产生了一次翻天覆地的变革，成为了学界乃至商界的共同关注。

起初是由 Burns (1977) 提出变革领导是一个领导通过宣扬鼓舞人心的理想和价值观来激励下属，从而提升下属内在动机水平的动态过程。随后，Avolio (1995) 等对这一概念进行了进一步发展，并提出变革型领导一词。其提出的概念更加具体，更具有丰富的内涵意义。首先领导者的领导方式被区分为交易型与变革型，利用组织资源与领导权力，与下属之间交易为目的而建立起联系，并通过满足员工的利益，则被划分为交易型领导。而变革型领导不同，变革型领导会通过赋予下属自身所承担任务的重要意义，使其内在动机和高层次需要得以激发，他们与下属建立起相互信任的氛围，促使下属能够为了组织利益而牺牲自身利益，从而达到超过原来期望的结果。

李超平(1994)结合中国文化背景，提出中国文化下变革型领导的 4 维度模型，包括愿景激励、领导魅力、个性化关怀和德行垂范。其中德行垂范是中国变革型

领导所特有的维度，指领导者的率先垂范、以德服人、奉献精神、言行一致、以身作则等特点。变革型领导使自身作为道德榜样潜移默化地影响下属，这与中国深受儒家文化影响、强调以德服人的传统有关。

表 2.4 学者对工作重塑之定义汇总表

代表学者（年份）	定义
Burns(1977)	是一个领导通过宣扬鼓舞人心的理想和价值观来激励下属，从而提升下属内在动机水平的动态过程
Avolio(1995)	提出交易型和变革型领导概念，利用组织资源和员工愿景与员工联系起来，从而影响员工工作行为
李超平(1994)	结合中国国情，以道德言行为范，影响下属工作

资料来源：本研究整理

本研究就是在李超平的定义影响下，结合疫情当下的中国国情，提出变革型领导不仅是以德行魅力，更是以一种艰巨的社会责任感来潜移默化的影响员工工作行为。不仅如此，更应该支持国家抗击疫情，响应新的工作环境，让有条件的员工通过线上等办法，完成自己的工作。这样具有变革性的工作指导方针，才是符合本文意图的变革型领导。

2.5.2测量

为确保测量工具的信度和效度，本研究尽量采用在已有研究中已经使用过的成熟量表李超平（1994）开发的中国情景下变革型领导量表，包括愿景激励、个性化关怀、领导魅力、德行垂范 4 个维度。其中我们仅采用了个性化关怀这一个维度的 3 个题项。并结合当下疫情大环境，让领导描绘令人鼓舞的职业价值，并且深入与员工沟通，愿意帮助成员解决生活方面的难题，交流方面的困难。最后，本文结合抗疫工作给各企业，组织和领导带来的冲击，我们为领导改变工作性质，改变工作界限，改变工作角色认知而投入自己全部身心，始终保持高度的热情的相关问题。并采用李克特 5 级量表评价，结合统计，具有较高的信度和效度。

2.5.3相关研究

变革型领导重点在变革特色上，其具有多维性、权变性。Bass (1999) 在对变革型领导将近 20 年的研究基础上，曾呼吁西方学者展开变革型领导的作用等的研究，打开变革型领导发生作用在企业中的作用这一先河。因此，欧洲的学者加强了对变革型领导作用的研究，并对其机制有了更深的理解，该问题已成为国内外研究变革型领导理论深入的一个突破口。如 Avolio *et al.* (1997),用员工的自我

效能感、集体效能、工作特征等变量来诠释变革型领导的作用问题。

中国学者采用 Bass and Volio (1999) 的学术研究加以修订, 本土化研究取得了一定进展。如陈小平和樊景立(2001)采用对中国企业进行了调查, 但只能得到变革型领导两个维度:关系导向的变革型领导和任务导向的变革型领导。李超平和时勤(2005)等对变革型领导其结构和维度进行了本土化研究, 拓展了变革型领导的结构维度内涵等等。但是对于中国国内疫情情况下, 变革型领导所起到的作用可以说是前所未有的, 本文将结合国内本土情况, 加上抗击疫情的特殊时期, 变革型领导在企业中的作用进行客观的观察与分析。

2.6 变量间的关系

2.6.1 工作重塑与创造行为之间的关系

在时代发展中技术知识员工的主动性在不断增强, 拥有挑战工作的机会、追求自我价值的实现, 成为此类员工孜孜追求的目标。而员工个体层面的主动性人格、促进自我提升等内在因素都正向影响工作重塑;组织层面主要聚焦工作压力、职级、工作任务特征、领导方式都会因组织或环境的变化发生变化(管春英, 2007)。目前, 研究范围涉及工作重塑的内涵、结构与测量、影响因素与作用机制等方面。工作重塑的结果变量也主要集中在工作意义、员工幸福感、工作投入以及主动性行为等研究热点方面, 而对与一些大环境影响的研究很少。

所以庄梦媛(2009)研究分析中, 单独从工作重塑角度来分析对员工创新行为影响的研究。根据组织大环境政策及领导方针, 对员工当前的工作边界做出了新的理解。员工会通过主动地寻求更有力的条件、进行更有挑战性的工作、提高自己的工作能力来对自己的工作进行有效的重塑。这便是工作认知的改变, 此类改变会大大增强员工工作效率, 激发员工的创造力, 使员工做出创新行为。其次, 打破工作性质的界限, 在疫情之下, 多数企业已经开始推崇网络办公, 及承担了社会责任, 又支持抗疫工作, 员工在新的工作职位也会有新的创意, 达到创新行为。最后是打破工作关系界限, 新的工作方式, 会让员工获得新的工作关系, 使其更能适应自己的工作环境, 工作的创造力也越高, 从而也有着更高的工作绩效。当员工完全将自己的精气神放在自己的工作中时, 这会给他们的工作带来更丰富的创造思维。

具体来看, 员工在疫情的环境下, 工作环境也会随之改变, 工作内容更是需

要不断更新知识、提高技能为抗击疫情提供知识基础保障，也是为开展创新提供了强大的动力。通过增加社交性资源，员工可以扩展交际范围，提升交往质量，相互的交流与创新资源的获取会更有助于展现创新行为。为了迎接疫情这样的挑战，员工主动寻求更多的机会、参与更多新事物，强化自身实力的同时，心灵也会随之越加饱满，员工自我效能感也会不断加强。这样的员工工作重塑过程，为成功抗击疫情建立了夯实的基础。

因此，提出如下假设：

H1：工作重塑对员工创新行为产生正向影响

H2：工作重塑对员工自我效能感产生正向影响

2.6.2自我效能感与工作重塑和创新行为之间的关系

经研究表明，一般所测的自我效能感，正是员工自尊自信的水平。而这样的情感，在员工创新中有不可分割的作用。所以在管理学中，自我效能感对于未来事物的预测，及对完成的工作满意度，改变创新的自信程度等多个方面都有着莫大的关系。对此，我们查阅了大量的文献，从文献中总结出自我效能感形成的因素，以及对人格的影响从而对员工创新行为触发做出铺垫。其本文总结出2点：

领导的带领或员工做出行为后的成败经验。这无疑对自我效能感的影响良深，一个成功的行为经历，肯定会促使员工积极完成下一个挑战，而一个失败的经历，虽说失败是成功的垫脚石，可在积极性和自信心方面就会大打折扣，这算是外部机遇等不可控的因素，可更应该关注的是失败影响自身的自我效能感这样可控的内部因素（方阳春，2014）。因此引导员工内部因素，使其直观的影响自我效能感。这样的失败对于自我能力等内部的可控的因素，这样不一定会降低效能感，反而促进员工自身能力。

情景环境因素中不同的环境在提供外部资源是十分不一样的，其包括人事安排差异，信息的交换源等，都会影响身在其环境的员工自我效能感，而员工在接受或模仿他人经验时也会有所差别，所以情境条件不同会提供给人们的信息是大不一样的（李永周、王月，2015）。可是当员工进入一种紧急并伴随使命感的时候，往往会正向影响自我效能感的。

所以自我效能感应促进员工创新行为。基于之前的假设，工作重塑影响员工心理资本水平，更进一步，自我效能感会影响员工心理状态，导致员工产生相应

的行为表现。李凤莲(2017)、王雁飞等人(2019)都证明了个体自我效能感对员工创新行为具有积极作用。具体而言,自我效能感水平较高的员工会更相信自己能够完成创新工作,具备高度自我激励特征,主动展现创新行为;充满希望的员工会追求不同寻常的途径,具有很强的创造力;创新过程具备较多的不确定性,风险较高,充满乐观和韧性的员工会不断挑战自我,进行积极归因,排除万难,开展创新工作。并且本文以变革型领导对员工做出指引,在抗击疫情这样极富使命感的环境下,定会影响员工的自我效能感,因而激发员工做出创新行为。

因此,提出如下假设:

H3: 自我效能感对员工创新行为具有正向影响

H4: 自我效能感在工作重塑与创新行为之间起中介作用

2.6.3 变革型领导的调节作用

在新型领导理论阶段选择变革型领导的原因有很多,其中团队工作重塑可以被视为一种创新行为,而在以往研究中,变革领导被大多研究者证实与创新行为有关。但是国内学者冯彩玲,张丽华(2014)发现交易型领导风格与变革型领导相对应,交易型领导理论将下属的工作视为一种交易行为,下属完成组织交代的工作来获取相应的奖励,如若在工作中出现差错,则会相应的收到惩罚。该领导风格起不到激发员工工作激情的作用,因而使得员工在工作中缺乏动力。所以难以激发员工的创新行为。

而且变革新领导与其他领导的不同之处在于,变革型领导并不是单纯地通过物质奖惩来影响下属,而是强调工作的价值以及组织的愿景,通过赋予员工工作意义,而使下属将关注点从个人利益转为集体利益,进而得到超预期的结果。因此本研究认为变革领导会对下属产生额外的影响效果。

另外 Skinner (1965) 提出的强化理论,变革型领导本身不愿意固守成规,通常会积极主动寻求变革或创新,身体力行进行创新,员工往往将变革型领导当行为榜样,学习创新的间接经验,因此,提高其创新自我效能感,其次,创新这一工作过程充满挫折和反复员工在这一过程中容易出现较高的负面生理情绪唤起,如挫折感或焦虑等,而变革型领导在创新过程中对员工表现出个性化关怀,关注员工的需要,并进行指导,去除相应的障碍,发展员工的潜能,有助于降低负面情绪唤起对创新自我效能感的不利作用。最后,变革型领导最大的特点是强

调变革和愿景的激励，设立创新目标，这对员工工作重塑的三个维度都有促进作用。

因此，提出如下假设：

H5：变革型领导在工作重塑与创新行为中起到正向调节作用

H6：变革型领导在自我效能感与创新行为中起到正向调节作用

第3章 研究方法

本章在第二章文献综述、理论基础、假说推论的铺垫下，汇总本研究的研究假设并构建模型。同时结合工作重塑、创新行为、自我效能感、变革型领导进行操作的定义与问卷题项的设计。最后确定本研究的研究样本、问卷数量和分析方法。

3.1 研究框架

本文根据自我决定理论 (Self-determination Theory ;SDT) 提出普遍的心理需求得到满足时，就会导致良好的状态 (Ryan & Deci, 2000)。且依据内部和外部动机区别在于个体是因为被事情本身吸引还是想获得某种外部结果，无动机状态指的是个体未收到动机的激发。这个机理，符合工作重塑以及变革新领导对员工自我效能感的影响，从而影响员工创新行为的产生，因此，本文设计了以下的研究框架，如图 3.1 所示。

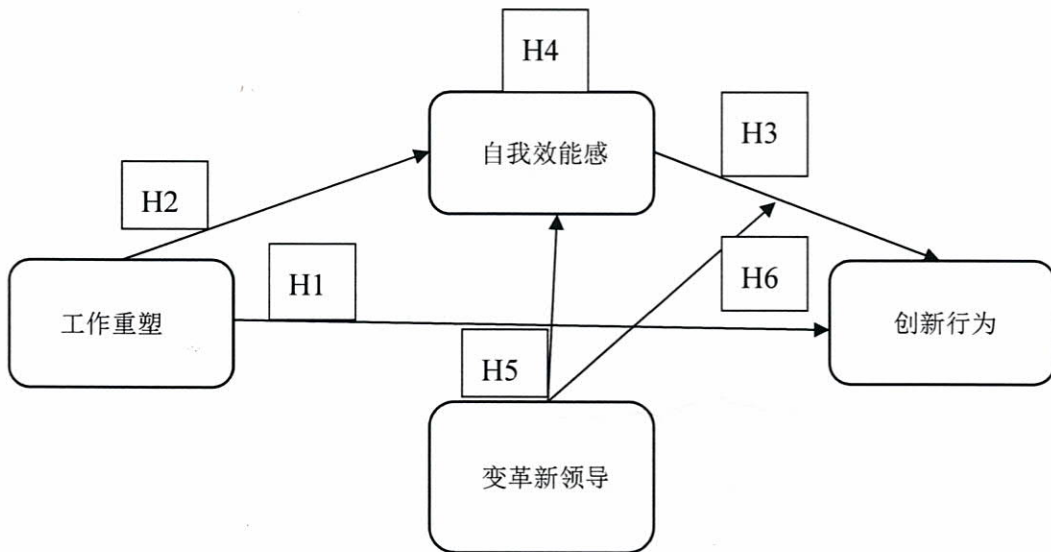


图 3.1 研究假设框架图

资料来源：本研究整理

3.2 研究对象

本节总共要解释的变量共有四个。分别是工作重塑、自我效能感、变革型领导、创新行为。本文首先使用的是定量的研究方法，并且对文献来进行研究，为论文进行大体的资料佐证，然后再使用调查法对实际情况进行调查。本研究的实验对象是云南白药医药厂的抗击疫情一线员工，虽然在医药人员的不懈努力下，已经研究出中药对于应对新冠病毒的预防与抑制有上佳的效果，但是这样的研究肯定远远不够，所以对这样有所创新的公司的一线员工进行了问卷调查。

在如今的疫情环境下，肯定是困难重重，而这样的困难是影响创新有效性的因素。及我们便是要调查云南白药厂，企业内部的抗疫一线的工作人员的创新问题。作为云南抗击疫情的第一线，员工的工作状态，药物的研发创新等等问题，都受到了我们关注的焦点。再加之相应疫情，大部分组织要求员工在线上办公，这是否会给员工带来工作上的阻碍，或是能更加利于员工的创新行为，其员工的心理建，心理资本是否动摇，而领导给予的指导方针是否起到正向的帮助，这些都对员工的创新行为息息相关。

3.3 变量的操作定义和衡量工具

3.3.1 工作重塑

A. 操作定义

Wrzesniewski and Dutton (1979) 提出工作重塑概念，并且研究发现员工会通过主动改变工作任务、关系与认知，像主动完成额外的工作任务、建立新工作范围、重构工作构架等，来使自己适应工作环境。所以本文将从工作重塑的三个维度进行测量：任务重塑、关系重塑、认知重塑。

B. 测量方式

问卷测量方面，大多是采用界限转变观和工作要求—资源模型观编制的问卷。基于任务、认知、关系重塑的测量，国外研究已取得一定的成果，但国内仍处于起步阶段 (Ghitulescu, 2006)。工作重塑量表。基于 Tims and Bakker (2000) 开发的包括 21 个题项的工作重塑量表进行调整。题项包括：“我努力提高自己的能力”、“我希望得到上级的鼓励”等。其中“我决定自己的工作方式”不符合本文要求，未通过检验，将其删除，最终测量量表包含 12 个题项。问卷采用 5 分制的李克特量表(1=完全不同意，5=非常同意)对结果予以衡量。

C. 题项

出于概念性定义与衡量尺度的一致性考虑;衡量工具的适应性与有效性等方面考虑。因此,本研究参考了 Wrzesniewski&Dutton(2001)的三个维度,任务重塑(Cronbach's $\alpha=0.799$)、关系重塑(Cronbach's $\alpha=0.867$)、认知重塑(Cronbach's $\alpha=0.898$),及工作重塑(Cronbach's $\alpha=0.892$),共 13 题如表 3.1 所示。

表 3.1 工作重塑衡量表

来源	维度	题项
Leane(2009) Appelbaum (2009) Ghitulescu (2006)	任务重塑	1.工作中引进新的方式方法提高工作效率
		2.工作中会改变工作范围或类型
		3.工作中承担额外的工作任务
		4.由于外部因素,改善自己的工作内容
		5.我有很多职业目标,希望都能实现
关系重塑	6.在工作中结交与自己有着相同技能或兴趣的朋友	
	7.在工作中努力去了解学习自己不会的工作内容	
	8.有特定的同事协助主管解决一些例行工作	
认知重塑	9.工作中对自己的能力并不满足	
	10.认识到我在工作岗位中的重要性	
	11.工作让自己体现了自己的社会责任	
	12.工作让自己实现了自己该有的社会责任	
	13.工作给予了自己目标以及意义	

资料来源:本研究整理

3.3.2 自我效能感

A. 操作定义

自我效能感最初是由二十世纪末的心理学家 Bandura 提出,其给出的定义为“人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作行为的自信程度”。

B. 测量方式

有关创新自我效能感的研究以 Tierney and Farmer (2002) 的研究最为深入,制定的三个题项或四个题项量表。其也为了制定创新自我效能感量表,全面分析了创造力理论与有关自我效能感理论。之后,制定初始的一组题项,在这些题项中体现了员工在工作中对自己创新能力的自信情况。本文也是根据文献,并结合疫情状况,附加俩问题测量自我效能感。

C. 题项

出于定义与衡量尺度的一致性,衡量工具的适应性与有效性考虑。因此,本

研究将使用 Tierney and Farmer (2002) 的自我效能感共 5 题。量表的 Cronbach's $\alpha=0.796$ 。如表 3.2 所示。

表 3.2 自我效能感衡量表

来源 (年份)	题项
Albert Bandura (1977)	1. 自己的领导同事十分认同自己 2. 领导方针会影响自己工作情绪
Tierney & Farmer (2002)	3. 我非常乐意从事我目前的工作 4. 为了实现我的想法或创意, 我会争取所需要的资源 5. 积极地制定适当的计划或规划来落实我的创新性构想

资料来源: 本研究整理

3.3.3 变革型领导

A. 操作定义

起初是由 Burns (2001) 提出变革领导是一个领导通过宣扬鼓舞人心的理想和价值观来激励下属, 从而提升下属内在动机水平的动态过程。随后, Avolio (1999) 等对这一概念进行了进一步发展, 并提出变革型领导一词。其提出的概念更加具体, 更具有丰富的内涵意义。变革型领导会通过赋予下属自身所承担任务的重要意义, 使其内在动机和高层次需要得以激发, 他们与下属建立起相互信任的氛围, 促使下属能够为了组织利益而牺牲自身利益, 从而达到超过原来期望的结果。

B. 测量方式

本文结合抗疫工作给各企业, 组织和领导带来的冲击, 我们为领导改变工作性质, 改变工作界限, 改变工作角色认知而投入自己全部身心, 始终保持高度的热情的相关问题。结合统计, 具有较高的信度和效度。

C. 题项

出于概念性定义与衡量尺度的一致性考虑, 衡量工具的适应性与有效性考虑。因此, 本研究将使用李超平(1994)的自我效能感衡量表, 6 题。量表的 Cronbach's $\alpha=0.867$ 。如表 3.3 所示。

表 3.3 自我效能感衡量表

来源 (年份)	题项
	1. 领导会积极地制定规划来落实员工的工作 2. 自己受到领导人格魅力而影响自身工作

李超平 (1994)	3.领导方针会影响自己工作情绪 4.自己与领导关系融洽 5.领导关心员工成长生活,并未其发展给予建议 6.领导支持员工的创新性行为
---------------	--

资料来源: 本研究整理

3.3.4 创新行为

A. 操作定义

中国环境下将创新行为定义为: 员工将有益于企业发展的创新予以产生、导入以及应用于企业任何一个层面的所有个人行为。创新构想产生主要是指发现问题、寻找机会、提出新的构想, 而创新构想实施主要指支持新构想、推动新构想实施与应用。

B. 维度与测量

出于概念性定义与衡量尺度的一致性考虑; 衡量工具的适应性与有效性考虑; 全面性与本土因素考虑。因此, 本研究将使用王贵军(2015)的创新构想产生和实施 2 维度。并且使用 Zhou & George(2001)黄致凯(2004)量表的中的 7 题。Cronbach's $\alpha=0.858$ 。如表 3.4 所示。

C. 题项

出于对概念及衡量尺度的一致性考虑, 考虑到本土疫情的大环境因素。因此, 本研究将使用王贵军(2015)的创新构想产生和实施 2 维度, 并加以修改, 最后得到 8 题。量表的 Cronbach's $\alpha=0.898$ 。Cronbach's $\alpha \geq 0.7$ 如表 3.4 所示。

表 3.4 创新行为衡量表

来源	维度	题项
Zhou and George (2001) 黄致凯(2004) 王贵军(2015)	创新构想产生	1.主动关注的工作、部门、单位或市场中不常出现的问题
		2.寻找可以改善单位、部门、工作流程或服务等方面的机会
		3.工作中出现的问题提出新的构想或新的解决方法
		4.应当冒着风险以支持新构想或新方法
	创新构想实施	5. 从事可能对单位产生益处的改变
		6.使用新产品、技术、服务或工作流程来进行工作
		7.工作中自己的改变对组织有重要意义
		8. 在环境改变下, 我们也工作创新来适应新环境

资料来源: 本研究整理

3.4 研究内容

本文研究的四个变量分别为工作重塑、变革新领导、自我效能感、创新行为。本文首先使用的是定量的研究方法，并且对文献来进行研究，为论文进行大体的资料佐证，然后再使用滚雪球的问卷方式，以及微信工作群的调查方式，对云南白药厂的一线员工进行问卷调查。

问卷使用的是 5 点李克特量表，用职位差别过滤掉没有阅读理解问题或对本文不相关的受访者，以达到采集数据的精确性。接下来，本文将会依据客观标准实现对体验质量的直接测量，依据主观评价实现对体验质量的间接测量（王新新与李震,2019）。收集完资料后，对调查搜集到的资料进行分析、综合、比较、归纳。

在以上步骤完成后，本文将采用定量分析法，对调查法和文献研究法所获得的资料进行更加精确化的分析。例如使用 SPSS 软件与 AMOS 软件进行数据分析和结论总结。

3.5 数据分析方法

利用本研究假设和之前所查阅论文的变量，做出本研究的研究架构，根据设定发放回收后的实际问卷数量，并根据其中的反向问题及答卷的认真程度，来筛选并剔除其中的无效问卷，对剩下的样本进行叙述性统计分析、信度分析、相关分析、和回归分析。数据分析进行步骤如下。

3.5.1 样本叙述性统计

首先，对样本的人口统计变量进行分析，使用的软体与实务将涉及 SPSS 与 AMOS 对样本对象的性别、年龄、学历、及工作性质等个人情况进行分析，以了解人口特征分布分析、信度、效度、回归、中介、调节等个人背景资料与跟工作有关的人口统计变量的分布概况。

3.5.2 信度分析

对量表进行相关信度分析，信度是检验指数据统一性之程度。在 SPSS 分析中，本文使用的是 Cronbach' α 信度系数法，当变数的 Cronbach's α 系数大于 0.70，则信度给予接受；数值大于 0.80 时为上佳(Cuieford, 1965)。

3.5.3 效度分析

效度建构效度标准，进行聚合效度分析，聚合效度量表可有效的衡量抽象概

念的程度高低，本研究利用 AMOS 对各量表进行验证性因素分析，来检验各量表的结构效度，具体结果见以下表格及模型。建议以多个指标来同时测查拟合度分析标准， χ^2/df 值小于 3 则表示整体模式的适配度不错，小于 5 则视为可接受范围(Bagozzi & Yi, 1998)。PCFI (Parsimony Comparative Index)简约比较适配指标，PCFI 值达到大于 0.5 则视为可接受范围(Bagozzi & Yi, 1998)。

3.5.4 回归分析

本研究采用线性回归分析法，回归分析对 p 数值进行检测，并利用数据统计，回归分析等方法，确定变量因子之间的交互关系，若显著值 $<0.05^*$ 、 0.01^{**} 、 0.001^{***} ，p 数值越小，说明两者间关系越密切。最后进行线性分析，回归分析，圆饼检测及散点检测。

第 4 章 研究结果与分析

本章共分为 6 个部分，分别为第 1 节描述性统计分析，通过频率和平均值对问卷进行分析；第 2 节为信度分析，检验量表的可信度。第 3 节为验证性因子分析，检验量表的效度；第 4 节为相关性分析与区别效度，检验变量之间的两两关系以及区分度；第 5 节为研究假说检验，使用阶层回归分析法检验变量之间的因果关系、中介关系、调节关系。第 6 节为研究假设结果汇总。分述如下。

4.1 描述性统计分析

本次研究是通过抽样的选取云南白药的一线员工和技术研发人员等为采访对象，采取变量抽样的方式并施以问卷星网络问卷调查，以滚雪球以及微信工作群发放 2 所云南白药子公司，共回收 537 份问卷，扣除选项全部一致的、回答时间较短的、填写选项有冲突的无效问卷 25 份后，有效问卷 512 份，有效率 95.34%。

有效样本特性分析如表 4.1 所示，被试样本中，男女比例相差不大，女性占 55.9%；年龄主要集中在 26-45 岁以上，其中 45 岁以上人数最多，占比 37.9%，其次为 26-35 岁的受试者，占比 26.8%，接着是 36-45 岁的受试者，占比 22.5%；学历主要以大学本科为主，占比 39.1%，其次为大专学历，占比 25.6%，而硕博学历的人数比例也不少，占比 18.8%；工作年限以 2 年以上的受试者占绝对优势，占比 73.8%。

表 4.1 样本特性分析表

类别	组别	频率	百分比
性别	男	226	44.1
	女	286	55.9
年龄	25 岁及以下	66	12.9
	26-35 岁	137	26.8
	36-45 岁	115	22.5
	45 岁以上	194	37.9
学历	高中或中专及以下	85	16.6
	大专	131	25.6
	大学本科	200	39.1
	硕博	96	18.8
	总计	512	100.0

资料来源：本研究整理

对本文调查的 512 份问卷的变量进行描述性统计分析，因题项太多，故对各

变量与维度的题项进行加总求均值进行统计，如表 4.2 所示，最小值为 1，最大值为 5，各变量与维度的平均值都在 3 分以上，偏向于非常同意，说明调查的 512 位云南白药的一线员工和技术研发人员对于各变量与维度的结果都偏向于符合与非常符合之间；标准差较低，说明受试者的感知程度浮动不大；偏度和峰度用以判断数据的分布偏斜方向、程度、峰部的尖度的度量，社会学上认可偏度的绝对值小于 3，同时峰度的绝对值小于 10，可以认可数据近视正态分布（张文彤、董伟，2013），结果表明，本文调查的数据符合近视正态分布。

表 4.2 问卷描述性统计分析

变量/维度	个案数	最小值	最大值	平均值	标准差	偏度	峰度
任务重塑	512	1	5	3.514	0.871	-0.766	0.643
关系重塑	512	1	5	3.467	0.980	-0.838	0.469
认知重塑	512	1	5	3.694	1.015	-1.422	4.892
工作重塑	512	1	5	3.658	0.848	-0.658	0.736
自我效能感	512	1	5	3.751	0.880	-0.749	0.816
变革型领导	512	1	5	3.643	0.899	-0.783	0.774
创新行为	512	1	5	3.954	0.900	-1.043	2.782

资料来源：本研究整理

4.2 信度分析

效度检定是衡量检测工具的稳定性、一致性、可靠性及可信赖程度。本研究采 Cronbach's α 系数来检测问卷题目以及各构面题项之一致性与稳定性，当 α 越大表示问卷量表中的各题项有较高的一致性。Cuieford (1965) 认为 α 值大于 0.7 为高信度，各变量及维度的信度整理如表 4.3 所示，均大于 0.7 的标准，说明本文所采用的量表具有高信度。

表 4.3 信度分析表

变量	维度	条目	信度系数	参考标准
工作重塑	任务重塑	5	0.799	Cronbach's $\alpha \geq 0.7$
	关系重塑	3	0.837	
	认知重塑	5	0.901	
自我效能感	自我效能感	5	0.796	
变革新型领导	工作与创新激励	6	0.867	
创新行为	创新想法与实施	8	0.898	

资料来源：本研究整理

4.3 验证性因子分析

本文首先对每个变量进行验证性因子分析, 检验每个变量的数据与模型的匹配程度, 最后在把所有变量进行相关连接作为整体模型进行验证性因子分析, 如表 4.4 所示, χ^2/df 均达到小于 5 的标准, 适配度可接受; GFI 均达到大于 0.9 的标准, 适配度通过; AGFI 均达到大于 0.8 的标准, 适配度可接受; CFI 均达到大于 0.9 的标准, 适配度通过; RMSEA 均达到小于 0.10 的标准, 适配度可接受; PCFI 均达到大于 0.5 的标准, 适配度通过; 综合这些适配度指标, 可以判断模型与观察资料的适配程度较好, 通过验证性因子分析的检验。

表 4.4 模型拟合指标汇总表

变量	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	PCFI
工作重塑	3.488	0.917	0.860	0.922	0.072	0.701
自我效能感	2.614	0.990	0.970	0.988	0.056	0.594
变革型领导	1.469	0.977	0.947	0.992	0.049	0.595
创新行为	4.207	0.90	0.820	0.923	0.072	0.659
整体模型	4.602	0.913	0.844	0.911	0.085	0.742
标准	<5	≥ 0.9	≥ 0.8	≥ 0.9	≤ 0.10	≥ 0.5

资料来源: 本研究整理

收敛效度的标准根据 Bagozzi and Yi(1998) 针对 SEM 收敛效度所提出的说明如下:

A. 因素负荷量(Factor Loading), 因素负荷量值须大于 0.5 以上(Bagozzi & Yi, 1998), 由表 4.5 可知本研究观察变项的 Factor loading 值皆介于 0.5~0.9 之间, 皆大于 0.7 以上, 显示各构面具有良好的组型系数。

B. 组成信度(Composite Reliability, CR), 测量所有变项信度的组成, 解释各构面指标内部变量的一致性, 若潜在变项的组成信度愈高, 所测量的变项为高度相关, 表示它们皆衡量相同的潜在变项, 则愈能测出该潜在变项, CR 值须大于 0.6 以上(Bagozzi & Yi, 1998), 由表 4.5 可知 CR 皆大于 0.6, 表示各构面具有良好的信度。

C. 平均变异数萃取量 (Average Variance Extracted, AVE), 该值须大于 0.5 以上(Bagozzi & Yi, 1998), 本研究的潜在变量中, AVE 值均大于 0.5 以上, 显示各构面皆具有良好的效度。

表 4.5 聚合效度分析表

观测变量	潜变量	非标准 系数	标准 系数	S.E.	<i>t</i>	<i>p</i>	CR	AVE
任务重塑	<- 工作重塑	1	0.932					
关系重塑	<- 工作重塑	1.218	0.732	0.172	7.103	***	0.825	0.616
认知重塑	<- 工作重塑	0.956	0.665	0.139	6.898	***		
xa1	<- 任务重塑	1	0.726					
xa2	<- 任务重塑	1.142	0.708	0.109	10.472	***		
xa3	<- 任务重塑	1.102	0.672	0.108	10.176	***	0.835	0.504
xa4	<- 任务重塑	1.257	0.732	0.118	10.693	***		
xa5	<- 任务重塑	1.167	0.710	0.107	10.916	***		
xb1	<- 关系重塑	1	0.840					
xb2	<- 关系重塑	0.791	0.684	0.048	16.375	***	0.841	0.640
xb3	<- 关系重塑	0.977	0.863	0.049	20.027	***		
xc1	<- 认知重塑	1	0.910					
xc2	<- 认知重塑	0.876	0.769	0.038	22.934	***		
xc3	<- 认知重塑	0.816	0.721	0.039	20.724	***	0.899	0.643
xc4	<- 认知重塑	0.732	0.674	0.039	18.581	***		
xc5	<- 认知重塑	1.054	0.906	0.027	38.808	***		
b1	<- 自我效能感	1	0.648					
b2	<- 自我效能感	1.128	0.700	0.103	10.990	***		
b3	<- 自我效能感	1.142	0.732	0.100	11.408	***	0.833	0.500
b4	<- 自我效能感	1.155	0.718	0.094	12.301	***		
b5	<- 自我效能感	1.149	0.734	0.090	12.707	***		
c1	<- 变革型领导	1	0.760					
c2	<- 变革型领导	1.080	0.755	0.101	10.648	***		
c3	<- 变革型领导	1.089	0.751	0.105	10.328	***		
c4	<- 变革型领导	1.019	0.728	0.103	9.925	***	0.873	0.534
c5	<- 变革型领导	0.984	0.668	0.109	9.038	***		
c6	<- 变革型领导	1.050	0.718	0.108	9.760	***		
创新思想产生	<- 创新行为	1	0.782	0.110	8.337		0.717	0.560
创新行为实施	<- 创新行为	1.108	0.713	0.098	9.115	***		
da1	<- 创新行为	1	0.681					
da2	<- 创新行为	1.151	0.689	0.130	8.846	***		
da3	<- 创新行为	1.124	0.752	0.117	9.632	***		
da4	<- 创新行为	1.095	0.681	0.127	8.649	***	0.903	0.538
db1	<- 创新行为	1.199	0.738	0.129	9.293	***		
db2	<- 创新行为	1.228	0.807	0.121	10.121	***		
db3	<- 创新行为	1.171	0.711	0.130	9.041	***		
db4	<- 创新行为	1.206	0.796	0.120	10.043	***		

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

资料来源: 本研究整理

4.4 相关性分析与区别效度

本研究经由问卷调查获得白药厂疫情期间员工对于工作重塑、自我效能感、创新行为、变革型领导的实际数据后，欲探讨此四个变数间的因果关系。但是依据统计理论，在讨论因果关系之前，应对此四个变量间先做相关分析，若此四个变量间确实存在某些显著的相关性，这才会有讨论因果关系的必要。

如表 4.6 所示，在 $\alpha=0.01$ 的显著水平之下，工作重塑与自我效能感呈现正向相关关系($r=0.570, p<0.01$)，工作重塑与创新行为呈现正向相关关系($r=0.520, p<0.01$)，自我效能感与创新行为呈现正向相关关系($r=0.497, p<0.01$)，变革型领导与创新行为呈现正向相关关系($r=0.565, p<0.01$)。因此后续可以进一步以回归分析探讨假设。

区别效度为衡量不同概念结果的工具，根据 Hairet *al.* (1998)的建议，各构面的潜在变量的 AVE 值开根号必须大于个变量的相关系数，如表 4.6 可得知，工作重塑、自我效能感、变革型领导、创新行为的区别效度对角线 AVE 根号值分别为 0.785、0.707、0.731、0.733 全部都大于对应之相关性系数，检测的结果发现潜在变量皆具有相当程度的区别效度。

表 4.6 区别效度分析表

	工作重塑	自我效能感	变革型领导	创新行为
工作重塑	0.785			
自我效能感	.570**	0.707		
变革型领导	.566**	.581**	0.731	
创新行为	.520**	.497**	.565**	0.748

注：** $p<0.01$ ；对角线为 AVE 值开根号

资料来源：本研究整理

4.5 研究假设检验

本节部分通过 SPSS 24.0 软件使用阶层回归分析法来进行假设检验，主要参数包括 F 值、 R^2 值、 β 值、VIF 值、D-W 值进行判断；F 值为回归模型的 ANOVA 的检验，达显著性表示模型具有统计意义； R^2 值为回归模型的解释力，表示解释变量对因变量的解释变异数； β 值为标注回归系数，表示解释变量对因变量的影响力；VIF 值为方差膨胀系数，小于 10 表示模型不存在严重的共线性问题（张

文彤、董伟，2013)；D-W 值为判断解释变量自相关的统计值，接近 2 表示不存在严重的自相关问题（张文彤、董伟，2013）。

4.5.1 自我效能感在工作重塑与创新行为的中介分析

本研究采用 Baron and Kenny (1986)的逐步检验法来检验中介效应。逐步检验法有 4 个条件，分别为条件 1：自变量对因变量具有显著影响关系；条件 2：自变量对中介变量具有显著影响关系；条件 3：中介变量对因变量有显著影响关系；条件 4：加入中介变量后，自变量对因变量的影响系数减少。

表 4.7 有 5 个模型，其中模型 1 到模型 3 的因变量是创新行为，模型 1 纳入控制变量（性别、年龄、学历的虚拟变量）后，F 值为 8.155 ($p < 0.001$)，模型 1 具有统计意义。模型 2 在模型 1 的基础上加入了自变量工作重塑，此时 R^2 增长至 55.0% ($p < 0.001$)，比模型 1 提升 36.3% ($p < 0.001$)的解释变异量，代表加入自变量工作重塑之后，工作重塑对创新行为提供了额外的解释能力。在回归系数中显示，工作重塑对创新行为 ($\beta = 0.576$, $p < 0.001$)具有显著的正向效果，说明工作重塑越高，创新行为越高，符合本文提出的研究假设 H1，故假设 H1 获得支持，虽然新馆疫情的爆发到如今已快有两年之久，但如今疫情的形式依旧严峻。而在此大环境的影响下，许多人的生活工作也会受此影响。那么如何适应并有效抗击疫情，就成了当今社会最大的问题。此工程浩大，并不是依靠医学科研人员和政府公务人员就可以完成的，更是需要全国乃至全世界的人民共同合作，一起抗击疫情。再次，抗疫的创新行为就显得尤为重要。同时符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 1：自变量对因变量具有显著影响关系。

模型 4 和模型 5 的因变量是自我效能感。模型 4 纳入控制变量（性别、年龄、学历、工作年限的虚拟变量）后，F 值为 9.074 ($p < 0.001$)，模型 4 具有统计意义。模型 5 在模型 4 的基础上加入了自变量工作重塑，此时 R^2 增长至 53.7% ($p < 0.001$)，比模型 4 提升 33.3% ($p < 0.001$)的解释变异量，代表加入自变量工作重塑之后，工作重塑对自我效能感提供了额外的解释能力。在回归系数中显示，工作重塑对自我效能感 ($\beta = 0.535$, $p < 0.001$)具有显著的正向效果，说明工作重塑越高，自我效能感越高，符合本文提出的研究假设 H2，故假设 H2 获得支持，随着新冠疫情的爆发，全世界对于药物的需求量持续增长，云南白药的员工在拥有较好的工作重塑信念后，就会相信自己能够完成工作的能力，也就是会有有效的增长自我效

能感。同时符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 2: 自变量对中介变量具有显著影响关系。

模型 3 在模型 2 的基础上加入了中介变量自我效能感,此时 R² 增长至 60.7% ($p<0.001$), 比模型 2 提升 5.8% ($p<0.001$)的解释变异量, 代表加入中介变量自我效能感之后,自我效能感对创新行为提供了额外的解释能力。在回归系数中显示,自我效能感对创新行为 ($\beta=0.398$, $p<0.001$)具有显著的正向效果,说明自我效能感越高,创新行为越高,符合本文提出的研究假设 H3,故假设 H3 获得支持,自我效能感是云南白药员工对于自己工作能够无误的完成的信心,云南白药员工越是相信自己的能力,对于自己的创新行为的感知程度也会越高,符合个体自信程度能够提高创新行为的模式。同时符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 3: 中介变量对因变量有显著影响关系。通过模型 3 中增加中介变量自我效能感后,模型 2 中的工作重塑对创新行为系数由 0.576 减少到模型 3 中的 0.382,同时符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 4: 加入中介变量后,自变量对因变量的影响系数减少,说明自我效能感在工作重塑与创新行为之间具有部分中介效应,符合本文提出的研究假设 H4,故假设 4 获得支持,云南白药员工随着工作量的增加,以及社会对于药物的需求量的增加,工作重塑会让员工拥有较高的工作完成的信心,以及对工作的信心,当个体相信自己的工作能力的时候,就会提高自己对于工作的创新行为。表 4.7 的各个解释变量的 VIF 均小于 10,说明不存在多重共线性问题;同时 D-W 值接近 2,说明不存在严重的自相关问题。

表 4.7 自我效能感在工作重塑与创新行为中的中介效应分析汇总表

		因变量: 创新行为		中介变量: 自我效能感		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
		β	β	β	β	β
性别	女	-0.137	-0.047	-0.043	-0.107*	-0.01
年龄	25 岁及以下	0.013	-0.003	-0.012	0.04	0.022
	36-45 岁	0.173**	0.062	0.025	0.214***	0.092*
	45 岁以上	0.021	0.061	0.046	-0.007	0.036
学历	高中及以下	-0.086	-0.012	0.014	-0.146**	-0.065*
	大专	-0.149**	-0.043	-0.054	-0.088	0.027
	硕博	0.071	0.007	-0.059	0.235***	0.166***
自变量	工作重塑		0.576***	0.382***		0.538***
中介变量	自我效能感			0.398***		
	R 方	0.187	0.55	0.607	0.204	0.537
	Adj R 方	0.164	0.536	0.595	0.181	0.526
	ΔR 方	0.187	0.363	0.058	0.204	0.333

F	8.155***	40.389***	47.874***	9.074***	57.931***
D-W	1.999	2.012	2.033	2.039	2.098

注: * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$; 虚拟变量对照组: 性别=男; 年龄=26-35岁; 学历=大学本科
资料来源: 本研究整理

4.5.2 自我效能感在工作重塑的三个维度与创新行为的中介分析

为检验自我效能感在工作重塑的三个维度与创新行为之间的中介作用, 进行表 4.8 的检验; 表 4.8 有 5 个模型, 其中模型 1 到模型 3 的因变量是创新行为, 模型 1 纳入控制变量(性别、年龄、学历的虚拟变量)后, F 值为 8.155 ($p<0.001$), 模型 1 具有统计意义。模型 2 在模型 1 的基础上加入了自变量任务重塑、关系重塑、认知重塑, 此时 R^2 增长至 58.9% ($p<0.001$), 比模型 1 提升 40.2% ($p<0.001$) 的解释变异量, 代表加入自变量任务重塑、关系重塑、认知重塑之后, 任务重塑、关系重塑、认知重塑对创新行为提供了解释能力。在回归系数中显示, 任务重塑对创新行为 ($\beta=0.281$, $p<0.001$) 具有显著的正向效果, 说明任务重塑越高, 创新行为越高, 对于云南白药员工的工作任务, 有较高的组织任务与协调能力, 就会让员工感知到自己工作创新行为的能力; 关系重塑对创新行为 ($\beta=0.448$, $p<0.001$) 具有显著的正向效果, 说明关系重塑越高, 创新行为越高, 对于云南白药员工的关系重塑, 有较高的组织关系、人际关系、员工关系, 就会让员工感知到自己拥有较好的工作创新行为的能力; 认知重塑对创新行为 ($\beta=0.105$, $p<0.01$) 具有显著的正向效果, 说明认知重塑越高, 创新行为越高, 云南白药员工的认知重塑方面, 有较好的认知能力, 可以让员工更好的了解工作的内容, 就会产生比较好的创新行为的能力; 通过比较任务重塑、关系重塑、认知重塑对创新行为的影响系数, 由大到小排序分别是关系重塑、任务重塑、认知重塑。同时符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 1: 自变量对因变量具有显著影响关系。

模型 4 和模型 5 的因变量是自我效能感。模型 4 纳入控制变量(性别、年龄、学历、工作年限的虚拟变量)后, F 值为 9.074 ($p<0.001$), 模型 4 具有统计意义。模型 5 在模型 4 的基础上加入了自变量任务重塑、关系重塑、认知重塑, 此时 R^2 增长至 56.3% ($p<0.001$), 比模型 4 提升 36.0% ($p<0.001$) 的解释变异量, 代表加入自变量任务重塑、关系重塑、认知重塑之后, 任务重塑、关系重塑、认知重塑对自我效能感提供了额外的解释能力。在回归系数中显示, 任务重塑对自我效能感 ($\beta=0.344$, $p<0.001$) 具有显著的正向效果, 说明任务重塑越高, 自我效能

感越高，对于云南白药员工的工作任务，有较高的组织任务与协调能力，就会让员工对自己的工作能力有自信；关系重塑对自我效能感 ($\beta=0.412, p<0.001$) 具有显著的正向效果，说明关系重塑越高，自我效能感越高，对于云南白药员工的关系重塑，有较高的组织关系、人际关系、员工关系，就会让员工对自己的工作能力有自信；认知重塑对自我效能感 ($\beta=0.159, p<0.001$) 具有显著的正向效果，说明认知重塑越高，自我效能感越高，云南白药员工的认知重塑方面，有较好的认知能力，可以让员工更好的了解工作的内容，就会让员工对自己的工作能力有自信；通过比较任务重塑、关系重塑、认知重塑对自我效能感的影响系数，由大到小排序分别是关系重塑、任务重塑、认知重塑。同时符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 2：自变量对中介变量具有显著影响关系。

模型 3 在模型 2 的基础上加入了中介变量自我效能感，此时 R^2 增长至 62.7% ($p<0.001$)，比模型 2 提升 3.8% ($p<0.001$) 的解释变异量，代表加入中介变量自我效能感之后，自我效能感对创新行为提供了额外的解释能力。在回归系数中显示，自我效能感对创新行为 ($\beta=0.337, p<0.001$) 具有显著的正向效果，说明自我效能感越高，创新行为越高，同时符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 3：中介变量对因变量有显著影响关系。通过模型 3 中增加中介变量自我效能感后，模型 2 中的任务重塑对创新行为系数由 0.281 减少到模型 3 中的 0.165，模型 2 中的关系重塑对创新行为系数由 0.448 减少到模型 3 中的 0.309，模型 2 中的认知重塑对创新行为系数由 0.105 减少到模型 3 中的 0.052，符合 Baron and Kenny (1986) 提出的条件 4：加入中介变量后，自变量对因变量的影响系数减少，说明自我效能感在任务重塑与创新行为之间具有部分中介效应，自我效能感在关系重塑与创新行为之间具有部分中介效应，自我效能感在认知重塑与创新行为之间具有部分中介效应。表 4.8 的各个解释变量的 VIF 均小于 10，说明不存在多重共线性问题；同时 D-W 值接近 2，说明不存在严重的自相关问题。

表 4.8 自我效能感在工作重塑维度与创新行为的中介效应分析汇总表

		因变量：创新行为			中介变量：自我效能感	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
		β	β	β	β	β
性别	女	-0.137**	-0.034	-0.036	-0.107*	0.005
年龄	25 岁及以下	0.013	0.006	-0.005	0.04	0.032
	36-45 岁	0.173**	0.049	0.022	0.214***	0.080*
	45 岁以上	0.021	0.046	0.038	-0.007	0.024

		因变量：创新行为			中介变量：自我效能感	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
		β	β	β	β	β
学历	高中及以下	-0.086	-0.012	0.010	-0.146**	-0.066*
	大专	-0.149**	-0.034	-0.048	-0.088	0.041
	硕博	0.071	0.014	-0.044	0.235***	0.172***
自变量	任务重塑		0.281***	0.165***		0.344***
	关系重塑		0.448***	0.309***		0.412***
	认知重塑		0.105**	0.052		0.159***
中介变量	自我效能感			0.337***		
	R 方	0.187	0.589	0.627	0.204	0.563
	Adj R 方	0.164	0.575	0.613	0.181	0.552
	Δ R 方	0.187	0.402	0.038	0.204	0.36
	F	8.155***	41.628***	46.05***	9.074***	57.253***
	D-W	1.999	2.02	2.034	2.039	2.101

注：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ ；虚拟变量对照组：性别=男；年龄=26-35岁；学历=大学本科
资料来源：本研究整理

4.5.3 变革型领导在工作重塑及维度与创新行为的调节分析

本节部分欲了解变革型领导在工作重塑及维度与创新行为之间的关系。采用阶层回归分析来验证本研究所提出的假设，如果自变量与调节变量的交互作用对因变量具有显著影响，证明具有调节效应。为了避免独立变量与交互变量（独立变量乘积和调整变量乘积）之间的高相关性引起的共线性，本文研究对数据进行了去中心化处理；结果如表 4.9 所示。

表 4.9 有 5 个模型，所有模型皆以创新行为为因变量，模型 1 纳入控制变量（性别、年龄、学历、工作年限的虚拟变量）后，F 值为 8.155 ($p < 0.001$)，模型 1 具有统计意义。模型 2 在模型 1 的基础上加入了自变量工作重塑与中介变量变革型领导，此时 R^2 增长至 54.8% ($p < 0.001$)，比模型 1 提升 36.1% ($p < 0.001$) 的解释变异量，代表加入自变量与中介变量之后，工作重塑与变革型领导对创新行为提供了额外的解释能力。

在模型 3 里，除了前面两个模型所考虑的变量外，再将交互项变革型领导 \times 工作重塑纳入回归模型中，在此模型中检验 H5。模型 3 的 F 值为 53.909 ($p < 0.001$)，模型 3 具有统计意义，此时 R^2 增长至 55.0% ($p < 0.001$)，比模型 2 提升 0.2% ($p < 0.001$) 的解释变异量，代表加入交互项变革型领导 \times 工作重塑之后，交互项变革型领导 \times 工作重塑对创新行为提供了额外的解释能力。在回归系数中显示，变

变革型领导×工作重塑 ($\beta=0.095, p<0.05$)具有显著的交互作用效果,说明变革型领导在工作重塑与创新行为之间具有显著的正向调节作用,变革型领导更重视对于企业的管理、生产、人员调度的改革,较高的变革型领导,会促进员工工作重塑与员工创新行为之间的正向关系,符合研究 H5,故 H5 获得支持。

为检验变革型领导在工作重塑的三个维度与创新行为之间的干扰作用,进行模型 4 的检验;模型 4 在模型 1 的基础上加入了自变量任务重塑、关系重塑、认知重塑与中介变量变革型领导,此时 R^2 增长至 57.0% ($p<0.001$),比模型 1 提升 38.3% ($p<0.001$)的解释变异量,代表加入自变量与中介变量之后,任务重塑、关系重塑、认知重塑与变革型领导对创新行为提供了额外的解释能力。

在模型 5 里,除了模型 1 与模型 4 所考虑的变量外,再将交互项变革型领导×任务重塑、变革型领导×关系重塑、变革型领导×认知重塑纳入回归模型中,以检验变革型领导在工作重塑的三个维度与创新行为之间的干扰作用。模型 5 的 F 值为 48.121 ($p<0.001$),模型 5 具有统计意义,此时 R^2 增长至 59.3% ($p<0.001$),比模型 4 提升 2.4% ($p<0.001$)的解释变异量,代表加入交互项变革型领导×任务重塑、变革型领导×关系重塑、变革型领导×认知重塑之后,变革型领导×任务重塑、变革型领导×关系重塑、变革型领导×认知重塑对创新行为提供了额外的解释能力。在回归系数中显示,变革型领导×任务重塑 ($\beta=0.097, p<0.05$)具有显著的交互作用效果,说明变革型领导在任务重塑与创新行为之间具有显著的正向调节作用,变革型领导更重视对于企业的管理、生产、人员调度的改革,较高的变革型领导,会促进员工任务重塑与员工创新行为之间的正向关系;变革型领导×关系重塑 ($\beta=0.011, p>0.05$)没有显著的交互作用效果,说明变革型领导在认知重塑与创新行为之间不存在调节作用,可能与变革型领导更重视企业的业绩与管理方式,而比较轻视员工的关系能力,所以就会造成变革型领导不会增加员工关系重塑与创新行为之间的关系。变革型领导×认知重塑 ($\beta=0.089, p<0.05$)具有显著的交互作用效果,说明变革型领导在认知重塑与创新行为之间具有显著的正向调节作用,变革型领导通过管理的方向,有效的提高员工对于自我的认知,进而增加员工的创新行为能力。表 4.9 的各个解释变量的 VIF 均小于 10,说明不存在多重共线性问题;同时 D-W 值接近 2,说明不存在严重的自相关问题。

表 4.9 变革型领导在工作重塑维度与创新行为的调节效应分析汇总表

		因变量：创新行为				
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
		β	β	β	β	β
性别	女	-0.137**	-0.008	-0.018	-0.007	-0.024
年龄	25 岁及以下	0.013	-0.003	-0.005	0	-0.002
	36-45 岁	0.173**	0.044	0.047	0.039	0.038
	45 岁以上	0.021	0.075*	0.079*	0.066	0.071*
学历	高中及以下	-0.086	-0.021	-0.017	-0.02	-0.016
	大专	-0.149**	-0.042	-0.039	-0.044	-0.045
	硕博	0.071	-0.039	-0.037	-0.034	-0.038
自变量	A 工作重塑		0.304***	0.299***		
	B 任务重塑				0.180**	0.158**
	C 关系重塑				0.291***	0.289***
	D 认知重塑				0.027	0.006
调节变量	m 变革型领导		0.511***	0.394***	0.480***	0.393***
交互项	交互 M×A			0.095*		
	交互 M×B					0.097*
	交互 M×C					0.011
	交互 M×D					0.089*
	R 方	0.187	0.548	0.55	0.57	0.593
	Adj R 方	0.164	0.537	0.538	0.557	0.579
	ΔR 方	0.187	0.361	0.002	0.383	0.024
	F	8.155***	57.025***	53.909***	55.495***	48.121***
	D-W	1.999	2.051	2.077	2.049	2.061

注：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ ；虚拟变量对照组：性别=男；年龄=26-35 岁；学历=大学本科
资料来源：本研究整理

4.5.4 变革型领导在自我效能感与创新行为的调节分析

本节部分欲了解变革型领导在自我效能感与创新行为之间的关系。采用阶层回归分析来验证本研究所提出的假设，如果自变量与调节变量的交互作用对因变量具有显著影响，证明具有调节效应。为了避免独立变量与交互变量（独立变量乘积和调整变量乘积）之间的高相关性引起的共线性，本文研究对数据进行了去中心化处理；结果如表 4.10 所示。

表 4.10 有 3 个模型，所有模型皆以创新行为为因变量，模型 1 纳入控制变量（性别、年龄、学历、工作年限的虚拟变量）后，F 值为 8.155 ($p < 0.001$)，模型 1 具有统计意义。模型 2 在模型 1 的基础上加入了自变量自我效能感与中介变量变革型领导，此时 R^2 增长至 54.2% ($p < 0.001$)，比模型 1 提升 35.5% ($p < 0.001$)

的解释变异量，代表加入自变量与中介变量之后，自我效能感与变革型领导对创新行为提供了额外的解释能力。

在模型 3 里，除了前面两个模型所考虑的变量外，再将交互项变革型领导×自我效能感纳入回归模型中，在此模型中检验 H6。模型 3 的 F 值为 52.087 ($p<0.001$)，模型 3 具有统计意义，此时 R^2 增长至 58.1% ($p<0.001$)，比模型 2 提升 3.9% ($p<0.001$) 的解释变异量，代表加入交互项变革型领导×自我效能感之后，交互项变革型领导×自我效能感对创新行为提供了额外的解释能力，变革型领导通过对管理与生产的变革，有效的提高员工对工作完成的自信度，进而有效的增加了员工的创新行为能力。在回归系数中显示，变革型领导×自我效能感 ($\beta=0.104$, $p<0.05$) 具有显著的交互作用效果，说明变革型领导在自我效能感与创新行为之间具有显著的正向调节作用，符合研究 H6，故 H6 获得支持。表 4.10 的各个解释变量的 VIF 均小于 10，说明不存在多重共线性问题；同时 D-W 值接近 2，说明不存在严重的自相关问题。

表 4.10 变革型领导在自我效能感与创新行为的调节效应分析汇总表

		因变量：创新行为		
		模型 1	模型 2	模型 3
		β	β	β
性别	女	-0.137**	-0.017	-0.018
年龄	25 岁及以下	0.013	-0.007	-0.008
	36-45 岁	0.173**	0.033	0.033
	45 岁以上	0.021	0.060	0.060
学历	高中及以下	-0.086	-0.012	-0.011
	大专	-0.149**	-0.064	-0.064
	硕博	0.071	-0.079*	-0.079*
自变量	W 自我效能		0.290***	0.214***
调节变量	M 变革型领导		0.510***	0.309***
交互项	交互 W×M			0.104**
R 方		0.187	0.542	0.581
Adj R 方		0.164	0.530	0.569
ΔR 方		0.187	0.355	0.039
F		8.155***	50.452***	52.087***
D-W		1.999	2.057	2.069

注：* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$ ；虚拟变量对照组：性别=男；年龄=26-35 岁；学历=大学本科
资料来源：本研究整理

4.5.5 调节效应交互图

由回归式结果进一步绘制斜率与截距图，变革型领导高时工作重塑与创新行为的正向相关解释能力相对较强，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较高时，则工作重塑与创新行为的正向关系越强。变革型领导低时，工作重塑与创新行为的正向相关解释能力较弱，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较低时，工作重塑对创新行为的正向影响会降低，通过调节交互图，进一步解释了变革型领导在工作重塑与创新行为之间的正向调节作用，如图 4.1 所示。

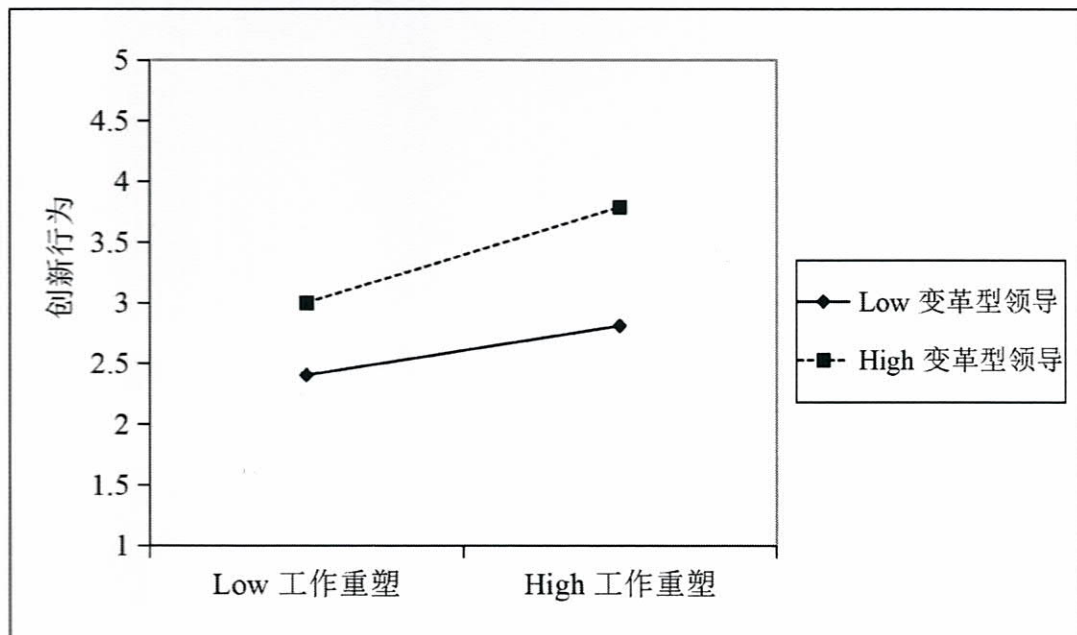


图 4.1 变革型领导在工作重塑与创新行为的调节交互图

资料来源：本研究整理

由回归式结果进一步绘制斜率与截距图，变革型领导高时任务重塑与创新行为的正向相关解释能力相对较强，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较高时，则任务重塑与创新行为的正向关系越强。变革型领导低时，任务重塑与创新行为的正向相关解释能力较弱，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较低时，任务重塑对创新行为的正向影响会降低，通过调节交互图，进一步解释了变革型领导在任务重塑与创新行为之间的正向调节作用，如图 4.2 所示。

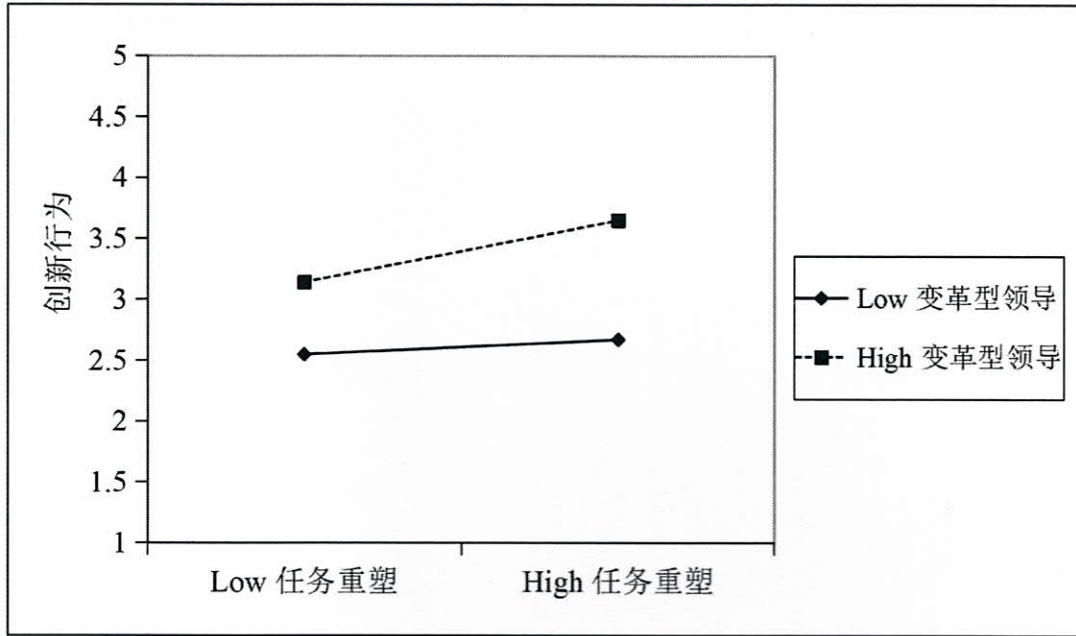


图 4.2 变革型领导在任务重塑与创新行为的调节交互图

资料来源：本研究整理

由回归式结果进一步绘制斜率与截距图，变革型领导高时认知重塑与创新行为的正向相关解释能力相对较强，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较高时，则认知重塑与创新行为的正向关系越强。变革型领导低时，认知重塑与创新行为的正向相关解释能力较弱，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较低时，认知重塑对创新行为的正向影响会降低，通过调节交互图，进一步解释了变革型领导在认知重塑与创新行为之间的正向调节作用，如图 4.3 所示。

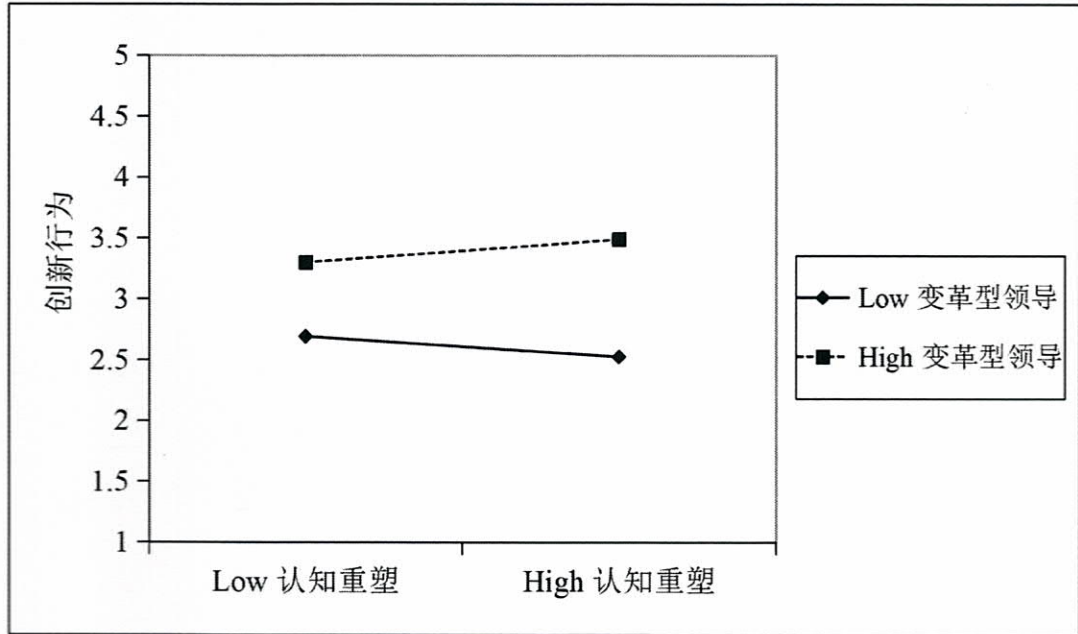


图 4.3 变革型领导在认知重塑与创新行为的调节交互图

资料来源：本研究整理

由回归式结果进一步绘制斜率与截距图，变革型领导高时自我效能感与创新行为的正向相关解释能力相对较强，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较高时，则自我效能感与创新行为的正向关系越强。变革型领导低时，自我效能感与创新行为的正向相关解释能力较弱，表示云南白药员工所感知到的变革型领导程度较低时，自我效能感对创新行为的正向影响会降低，通过调节交互图，进一步解释了变革型领导在自我效能感与创新行为之间的正向调节作用，如图 4.4 所示。

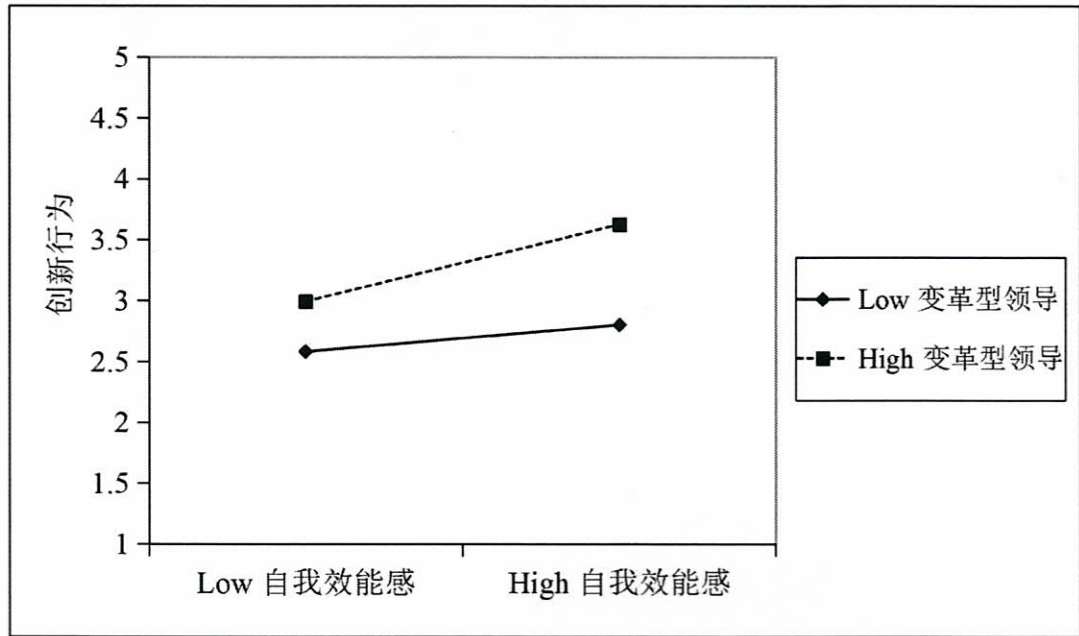


图 4.4 变革型领导在自我效能感与创新行为的调节交互图

资料来源：本研究整理

4.6 研究假设结果汇总

本章主要包括了数据分析、假设验证几方面的内容。本章首先介绍了量表的形成、样本的选择和变量的测量。然后对数据进行收集和分析，通过信效度检测后，确定量表的有效性。最后通过验证性因子分析、相关性分析、回归分析，验证本研究的理论假设。

工作重塑对创新行为具有显著的正向效果，假设 H1 获得支持，在工作重塑的维度方面，任务重塑、关系重塑、认知重塑都对创新行为具有显著的正向效果，对创新行为的影响系数由大到小排序分别是关系重塑、任务重塑、认知重塑。工作重塑对自我效能感具有显著的正向效果，假设 H2 获得支持，在工作重塑的维度方面，任务重塑、关系重塑、认知重塑对自我效能感都具有显著的正向效果，对自我效能感的影响系数由大到小排序分别是关系重塑、任务重塑、认知重塑。自我效能感对创新行为具有显著的正向效果，假设 H3 获得支持，在工作重塑的维度方面，自我效能感在任务重塑、关系重塑、认知重塑与创新行为之间具有部分中介效应。

明变革型领导在工作重塑与创新行为之间具有显著的正向调节作用，H5 获得支持。变革型领导在任务重塑、认知重塑与创新行为之间具有显著的正向调节

作用，但是变革型领导无法调节关系重塑与创新行为之间的关系。变革型领导在自我效能感与创新行为之间具有显著的正向调节作用，H6 获得支持。检验结果如表 4.11 所示。

表 4.11 研究假设汇总表

假设	结果
H1: 工作重塑对员工创新行为产生正向影响	获得支持
H2: 工作重塑对员工自我效能感产生正向影响	获得支持
H3: 自我效能感对员工创新行为具有正向影响	获得支持
H4: 自我效能感在工作重塑与创新行为之间起中介作用	获得支持
H5: 变革型领导在工作重塑与创新行为中起到正向调节作用	获得支持
H6: 变革型领导在自我效能感与创新行为中起到正向调节作用	获得支持

资料来源：本研究整理

第5章 结论与建议

本研究试图确定在新冠疫情的危难环境下，企业员工中的工作重塑对员工创新行为的影响，变革型领导在两者之间起到什么调节作用。以及自我效能感是否起到中介作用。通过考察云南白药厂的员工并且进行数据分析发现，工作重塑对员工创新行为产生正向影响。自我效能感在工作重塑与创新行为之间起中介作用。变革型领导在工作重塑与创新行为中起到正向调节作用。与以往研究不同的是，本研究是在疫情这样的大环境下，员工工作重塑及各维度与创新行为间，变革型领导为调节变数的实证研究，期望丰富相关中间作用机制的实证研究，以及通过研究结果，为中国企业的人力资源实践管理作出贡献与建设性意见。

5.1 结论

5.1.1 工作重塑及各维度对创新行为影响的结论

研究显示：工作重塑对创新行为具有显著正向影响，与 Tillman *et al.* (2016) 研究结论一致。虽然新冠疫情的爆发到如今已快有两年之久，但如今疫情的形式依旧严峻。而在此大环境的影响下，许多人的生活工作也会受此影响。那么如何适应并有效抗击疫情，就成了当今社会最大的问题。此工程浩大，并不是依靠医学科研人员和政府公务人员就可以完成的，更是需要全国乃至全世界的人民共同合作，一起抗击疫情。再次，抗疫的创新行为就显得尤为重要。

而本文主要研究疫情环境下的员工工作重塑对创新行为的影响的得出以下结论：首先，在云南白药这样的抗疫一线的职业环境下，基层技能员工，研发员工是存在责任使命感，这会接推动员工的自我效能感，从而产生创新行为。不仅如此，当培训的员工拥有较强能力的时候，其也会自发的产生创新行为。

综上所述，工作重塑的维度方面，任务重塑、关系重塑、认知重塑都对创新行为具有显著的正向效果，对创新行为的影响系数由大到小排序分别是关系重塑、任务重塑、认知重塑。工作重塑对自我效能感具有显著的正向效果，且工作重塑对自我效能感都具有显著的正向效果，对自我效能感的影响系数由大到小排序分别是关系重塑、任务重塑、认知重塑。由此可见，药厂科技技术员工与制造基础员工在疫情的大环境下，如果能管理得当，并使其充分交流，交换资源，就会可能突破关系重塑和任务重塑，达到工作重塑促进员工创新行为的产生。

5.1.2自我效能感做中介作用讨论

本研究讨论了自我效能感对创新行为的产生作用的中介机制, 研究结果表明自我效能感能在工作重塑与创新行为起部分中介作用。首先, 本研究将工作重塑作为员工在疫情环境下的一种自我赋能的工作行为方式, 工作重塑正向作用于自我效能感, 员工通过增加自身工作任务, 建立新的工作关系, 改变自身的工作认知赋予自身工作意义、自我效能感、自我决定和影响力。其次, 自我效能感对创新行为产生正向影响, 自我效能感能有效增强包括创新想法和创新行为的实施在内的创新行为。

在自我决定理论中并不是个体将工作目标融入自我价值, 而是指心理行为被整合到了自我之中, 因此认为达成工作目标是自身追求的一部分。自此员工的自我效能感将员工自主动机定位为与自己的价值观和目标相一致的内部动机的应用时, 内部动机的水平就会提高。从而满足个人自治, 胜任和认知。基于本理论, 对自我效能感用以解释工作重塑如何产生创新行为起到中介作用(Vanden Broeck et al., 2008)。

5.1.3变革型领导正向调节工作重塑与创新行为间之关系

本案基于 Brown et al. (2005), 等学者之研究, 结合目前中国形势和企业形势, 管理者能力与管理水平差异性较大的问题, 针对性提出变革型领导对于创新行为的重要性, 提出变革型领导在工作重塑与创新行为间之调节作用。

本研究证实了变革型领导变量会正向调节影响工作重塑对创新行为的观点, 也就是说, 组织需要提高和培养更多的变革型领导, 首先, 管理者能帮助追随者找到意义感和使命感, 这就有助于员工增强自身的自我效能感, 并且领导者向追随者阐述未来发展方向, 并且自身身先士卒投入到达成愿景的奋斗中, 在工作过程中关心他们的追随者并提供支持, 也会激励员工提高工作状态, 产生创新行为。其次 Denhartog (2012) 提出增强高管理层面的技术, 革新管理方式, 也会激发员工对新事物的渴求, 最终激发员工创新行为的发生。

根据自我决定理论, 变革型领导通过愿景感召增加员工感知到的工作意义, 增加组织认同, 激发他们为组织目标工作的动机;通过智力激发, 鼓励员工发起新的工作挑战, 建立自身工作知识体系, 这些个人的成长和挑战过程可以满足员工竞争性需要;有利于上级管理者和下属成员之间建立良性关系, 从而满足员工

关系的需要，增强员工关系重塑。变革型领导通过以上行为满足下属内在需求，激发员工内在动机和创新性(段锦云，黄彩云，2014)，进而有利于提高下属工创新行为。这就表明变革新领导在工作重塑、自我效能感和创新行为中起到了良好的正向调节作用。

5.2 管理启示研究贡献及建议

5.2.1 企业中建立规范的规章制度，积极引导员工工作重塑

本文是在疫情这样的特殊环境下进行员工的工作重塑调查研究，这样的形势下，中国政府为了对人民负责，制定出一切符合科学常理的抗疫规章制度，作为企业领导，应该极其重视抗疫的规章制度，积极配合政府机关的抗疫工作，并依据现有情况来促进员工的创新行为，以达到更有效更快速地完成这场抗击疫情的攻坚战。

本文的研究表明，工作重塑正向影响了员工创新行为。管理者应该认识到，之所以工作重塑能够积极地创造变化，一方面具有较高适应环境能力的个体(即拥有较高水平的工作重塑)，更易于在变化中创造变化，这种变化也就是创新行为。另一方面，员工自我效能感可能是源于工作重塑的作用，也可能是其对自我工作价值的认可，也就是员工获取了幸福感，进而产生创新行为。所以，虽然组织领导去要求员工如何去开展工作，但是组织依旧可以通过制定一系列的激励政策，并根据如今大环境的员工情怀来促进员工提高工作效率、提高工作积极性等，促使其进行工作重塑，从而获取更多的创新成果。

最后组织领导应该深化宣传对工作重塑内涵的理解，加强员工培训，激发员工工作重塑行为，提高员工创新水平。第一，进行工作重塑专题培训，让员工理解工作重塑的重要作用，把握工作重塑的四种方式、知晓应该如何结合自身的岗位进行工作重塑;第二，进行个体主动性培训，工作重塑从本质上来看是员工自觉主动开展的，需要通过提升员工主动性水平来进一步升华增强员工自觉自愿开展工作重塑的意愿;第三，进行岗位知识与技能培训，组织管理者希望员工能够更好胜任工作，进行知识技能培训能够提升员工工作重塑的能力，更好开展创新。

5.2.2 构建员工自我效能感

本研究发现，员工自我效能感水平的高低，对变革型领导和员工工作重塑，以及工作重塑和员工创新行为之间的关系有积极影响。因此，企业应不断完善企

业各项管理制度，调整内部结构，努力构建高幸福感的工作环境，从领导方针开始变革，全身心体谅员工难处，为员工解决问题，这样才能提高员工工作时的自我效能感，促使员工自发产生创新行为，并加以重视。这样才能最根本激发企业的创新能力。

当然，不同类型的员工在人力资源管理实践过程中的表现也是不同的，因此，应该对员工进行科学的分类，针对不同的员工采取不同的管理方法，尽可能缩小影响的差异。领导在不同类型的员工管理时，也应当采取不同的变革方式，既要满足当下的疫情环境，又要发挥不同类型员工在其工作类型下发挥最高效的工作职能。以上建议根据变革型领导在当下环境一定程度上帮助企业提高员工工作重塑，促进其自我效能感，并最终提高整个组织员工的创新行为。

5.2.3 在企业中重视个人资源管理，完善员工工作重塑

综合的个人资源将比单独的培训干预措施更有效，在个人资源干预中，参与者学习增加自己的个人资源，增加的个人资源将使员工更有信心和能力的工作。在工作的过程中，参与者通过增加工作资源，不断增加的工作需求，或者减少阻碍工作的需求来提高他们的工作能力，这可能会提高参与者的工作表现。因此，促进增加个人资源、工作资源和工作挑战，会增加工作投入，提高工作重塑，让员工产生创新行为。

此外，本研究还建议在企业中，作为领导者要主动提升自身管理能力和与员工间沟通能力，示以员工榜样的作用。企业管理“以人为本”，重视员工的身心健康及社会地位，尊重员工的人格品质，保证员工应有的合法待遇。

领导与员工都应树立积极的学习态度，抱有终生学习的信念，主动建构自身的业务能力且领导者要积极为员工提供进修机会，加大职后培训的力度。员工有效提升自身能力才能促进企业工作重塑的影响力。

5.3 研究限制与展望

5.3.1 研究限制与展望

尽管本研究的理论是在全面系统的文献回顾上建立起来，并且通过研究设计、样本数据收集和专业统计方法分析等环节，证实了该理论，具有一定的理论贡献和实践价值，但是本文也存在着一定的不足与局限性，具体主要有以下几个方面。

第 1 个限制与抽样方法有关，使用非概率抽样过程，可能会降低对研究结果

进行归纳的能力。建议未来,在选择受访者时,研究应避免使用方便抽样的方法。是否应该使用在基础上选择样本?收集样本要运用更大的范围和随机性。

第2个限制是工作重塑的维度建构, Spangenberg and Theron (2005) 它可以分为多个维度,多种分析方式,而本文却是使用 Wrzesniewski and Dutton(2001) 最早提出的任务重塑、关系重塑以及认知重塑进行分析研究。例如“JD-R”模型理论, Tims and Bakker (2010) 将工作重塑分为增加工作资源、减少工作要求、增加工作要求三种类型等。但是在国内的研究还十分稀缺,并且也可以通过其他类型变量来克服研究的限制。因此,建议进一步对工作重塑进行维度拓展,抓住更广泛的工作重塑领域,也希望学者在未来可以填补这一空白。

参考文献

- 白明垠 (2013)。数变革型领导、团队学习与团队绩效：模型与机理。[硕士学位论文，国地质大学]。中国知网
<http://cdmd.cnki.com.cn/article/cdmd-10491-1013354287.htm>
- 董静 (2019)。个体工作重塑、组织认同及变革型领导对团队工作重塑影响的研究。[硕士学位论文，云南师范大学]。中国知网
<http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10681-1019922131.htm>
- 方阳春 (2014)。包容型领导风格对团队绩效的影响——基于员工自我效能感的中介作用。《科研管理》，35 (5)，152-160。
- 冯彩玲、张丽华 (2014)。时勤领导风格会提高员工的工作积极性和创新性吗？——企业家导向的跨层次调节作用。《研究与发展管理》，3 (26)，62-73。
- 管春英 (2007)。包容性领导对员工创新行为的多链条作用机制研究。《科学学与科学技术管理》，37 (6)，159-168。
- 郭秋云、李南、谢嗣胜 (2017)。前摄型人格对员工工作形塑行为的影响——员工心理安全感知与组织冗余资源的调节作用。《科研管理》，34 (5)，130-135。
- 韩帅瑛 (2013)。工作重塑、工作投入与员工工作绩效关系的研究。[硕士学位论文，东北财经大学]。中国知网
<http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10173-1014184591.htm>
- 胡善贵、曹瑞澜、刘芳、戴俊霞 (2017)。跨文化情境下前摄性人格、感知文化距离对创新能力的影响研究。《安徽工业大学学报》，27 (2)，302-308。
- 姜海云 (2018)。工作重塑对员工工作幸福感的影响研究。[硕士学位论文，石河子大学]。中国知网 <http://qikan.cqvip.com/Qikan/Article/Detail?id=7102539327>
- 李新建、苏磊 (2012)。创新情境下员工前摄行为研究脉络与综述。《科学学与科学技术管理》，33 (1)，1-2。
- 李永周、王月 (2015)。自我效能感、工作投入对高新技术企业研发人员工作绩效的影响研究。《科学学与科学技术管理》，36 (2)，173-180。
- 刘晖 (2013)。交易型领导和变革型领导对员工行为影响研究。[硕士学位论文，辽宁大学]。中国知网
<http://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10140-1014149487.htm>
- 刘学元、丁雯婧、赵先德 (2016)。企业创新网络中关系强度、吸收能力与创新绩效的关系研究。《南开管理评论》，23 (4)，109-114。
- 吕霄、樊耘、张婕、李春晓 (2016)。前摄型人格对角色内绩效的影响：个性化交易和员工创新行为的作用。《科学学与科学技术管理》，32 (9)，63-73。
- 邱璨瑶 (2014)。未来工作自我对员工创造力的影响：观点采择与创造力自我效能感的中介作用。[硕士学位论文，苏州大学]。中国知网
<http://cdmd.cnki.com.cn/article/cdmd-10285-1014299272.htm>
- 荣泰生 (2009)。《AMOS 与研究方法》。重庆大学出版社。
- 孙琦 (2014)。个人—组织契合对职业成功与组织绩效影响研究。[硕士学位论文，大连理工大学]。中国万方 <https://d.wanfangdata.com.cn/thesis/Y2591846>
- 田喜洲、彭小平、郭新宇 (2017)。工作重塑干预：概念、设计与影响。《外国经济与管理》，39 (12)，112-126。
- 王颖 (2018)。团队工作重塑与团队创新绩效：团队人力资本的中介作用。[硕士学位论文，云南财经大学]。中国知网

<https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&filename=1018097959.nh>

- 王永跃、叶佳佳 (2015)。变革型领导、创造力自我效能感及员工创造力——绩效的调节作用。《科学学与科学技术管理》，36 (9)，164-172。
- 王月 (2015)。自我效能感对高新技术企业研发人员工作绩效的影响研究。[硕士学位论文，武汉科技大学]。中国万方 <https://d.wanfangdata.com.cn/thesis/D641345>
- 吴斌 (2015)。管理 4.0 时代的组织管理。《现代工业经济和信息化》，8 (16)，37-42。
- 辛迅、苗仁涛 (2018)。工作重塑对员工创造性绩效的影响——一个有调节的双中介模型。《经济管理》，40 (05)，108-122。
- 徐建中、朱晓亚 (2016)。员工前摄行为对团队创新绩效的影响。《科学学与科学技术管理》，30 (19)，148-152。
- 杨剑钊、李晓娣 (2019)。前摄型人格对越轨创新绩效作用路径研究——创新催化的中介作用及变革型领导行为的调节作用。《科学学与科学技术管理》，1 (12)，1-152。
- 张婕、樊耘、张旭 (2014)。前摄性行为视角的员工创新——前摄型人格、反馈寻求与员工创新绩效。《南开管理评论》，17 (5)，13-23。
- 张文彤、董伟 (2013)。SPSS 统计分析高级教程。高等教育出版社。
- 赵娅 (2020) 工作重塑、心理资本对知识员工创新行为的影响。《企业经济》，39 (10)，58-66。
- 朱明 (2013)。知识型员工的组织支持感对工作绩效的影响研究：自我效能感的中介作用。[硕士学位论文，南京邮电大学]。中国万方 <https://d.wanfangdata.com.cn/thesis/D306140>
- 庄梦媛 (2009)。天然化妆品商店气氛与消费者五感体验之研究-以欧舒丹为例。《市场经济与观察》，22 (6)，7-14。
- Amabile, T. M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Appelbaum, B., Bakker, L., & Daantje, D. (2009). The longitudinal impact of a jobcrafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(26), 107-119.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1996). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1-2), 393-421.
- Bakker, M. R., Ureene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "Overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1192.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 103-118.

- Bolino S. & Grant, L. (2016). Entrepreneurial innovative behavior: The role of psychological international. *Journal of Business and Management*, 4(11), 184-192.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 13(46), 554-571.
- Bunce, D. & West, M. A. (1995). Self perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work, *Applied Psychology: An International Review*, 44(6), 199-215.
- Burns, J. M. (1997). *Leadership*. Harper & Row.
- Cuiford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th (Ed). Mc Graw Hill.
- Deci, E. L, & Ryan R M. (2001) Self-Determination Theory. A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology Psychologic Canadinnic*, 19(3), 182-18.
- Denhartog, D. A. (2012). Managing innovation and change: The tailored design method. *Cancer Biotherapy & Radiopharmaceuticals*, 15(2), 161-168.
- Hair, J. F. Jr. Anderson, R. E. Tatham, R. L. ,& Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 573-580.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 8(10), 169-211.
- King, N. & Anderson, N. (2000). Managing innovation and change: A critical guide for organizations. *London: Thomson*, 13(1), 2-5.
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Towards a multidimensional measure of individual innovative behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Leane, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2009). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive*. Oxford University Press.
- Schaufeli, U. (2015). Differences in competence, and relatedness between home educated autonomy, and "traditionally educated young adults. *Social Science Review*, 90(2), 21-37.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of Individual Innovation in the Workplace *Academy of Management Journal*, 15(37), 580-607.
- Sethia, N. K. (1989). The shaping of creativity in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 22(4), 2-28.
- Skinner, S. (1965). Market orientation and the teaming organization. *Journal of Market*, 59(3), 63-74.
- Spangenberg, V. R., Theron, A. R., & Salanova, M. (2005). The measurement of work engagement with a short questionnaire across national study. *Psychological Measurement*, 66(4), 701-716
- Street, M. L. & Kleysen, H. M. (2001). A multilevel model of transformational

- leadership, affect, and active process behavior in work teams. *Leadership Quarterly*, 26(4), 543-556.
- Tierney, M. & Farmer, A. B. (2002). Job demands, job resources, the impact of job and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 20(80), 173-186.
- Van Beek, L. & Taris, S. (2011). Intrinsic and extrinsic motivations; Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 51-67
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., & House, R. J. (2005). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisiting employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zhou, J. & George, J. M. (2004) When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 15(4), 682-696.

附录：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！这是一份在疫情环境下探究员工工作重塑对创新行为影响的相关议题，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。感谢您在百忙之中抽空填答本问卷，在此向您表达诚致谢意！

* 以下为个人基本数据，数据仅供统计分析，绝不公开，请您放心填写。*

1. 性别： 男 女
2. 年龄： 25 岁以下 26-35 岁 36-45 岁 45 岁以上
3. 文化程度： 高中或中专及以下 大专 大学本科 硕博

以下问题是请依据您真实感知进行填写

工作重塑	非常不同意	不同意	中立	同意	非常同意
1. 工作中引进新的方式方法提高工作效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 工作中修改工作范围或类型。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 工作中承担额外的工作任务。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 由于外部因素，改善自己的工作内容。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我有很多职业目标，希望都能实现。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 在工作中结交与自己有着相同技能或兴趣的朋友。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在工作中努力去了解学习自己不会的工作内容。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 有特定的同事协助主管解决一些例行工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 工作中对自己的能力并不满足。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 认识到我在工作岗位中的重要性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 工作让自己认识了自己的社会责任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 工作让自己尽到了自己该有的社会责任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 工作给与了自己目标以及意义。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

自我效能感	非常不同意	不同意	中立	同意	非常同意
14. 这家公司领导同事十分认同自己。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 领导方针会影响自己工作情绪。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我非常乐意从事我目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 为了实现我的想法或创意，我会争取所需要的资源。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 积极地制定适当的计划或规划来落实我的创新性构想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
变革型领导	非常不同意	不同意	中立	同意	非常同意
19. 领导会积极地制定规划来落实员工的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 自己受到领导人格魅力而影响自身工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 领导方针会影响自己工作情绪。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 自己与领导关系融洽。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 领导关心员工生活成长，并未其发展给予建议。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 领导支持员工的创新性行为。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
创新行为	非常不同意	不同意	中立	同意	非常同意
25. 关注的工作、部门、单位或市场中不常出现的问题。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 寻找可以改善单位、部门、工作流程或服务等方面的机会。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 工作中出现的问题提出新的构想或新的解决方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 应当冒着风险以支持新构想或新方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 从事可能对单位产生益处的改变。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 使用新产品、技术、服务或工作流程来进行工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 工作中自己的改变对组织有重要意义。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 在环境改变下，我们也工作创新来适应新环境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>