



探讨员工培训与创新管理的定性研究:PDCA 模型的应用
A Qualitative Study on Employee Training and Innovation
Management: An Application of PDCA model

Mr. Zixuan XU(徐子轩)

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

二零二零

2020



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: 探讨员工培训与创新管理的定性研究:PDCA 模型的应用

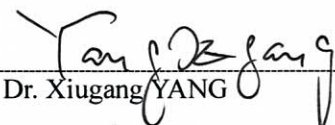
Title of IS (English): A Qualitative Study on Employee Training and Innovation Management: An Application of PDCA model

Researcher|研究者: Zixuan XU
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Kelvin C.K.Lam
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 Administration in the China-ASEAN International College.


Assist. Prof. Dr. Wei MENG Committee President
评审委员会主席


Dr. Kelvin C.K.Lam Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师


Dr. Xiugang YANG Committee Examiner
委员会考官

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

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


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: 06 AUG 2020



Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) Zixuan Surname XU
Student ID no. 619570010068 Program MBA Major --
undertake that ~~Dissertation/Thesis~~ ~~Term Paper / Thematic Paper~~ / Independent Study
this

titled A Qualitative Study on Employee Training and Innovation Management: An Application of PDCA model

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 I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.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: Zixuan XU
Name: (Zixuan XU)
Date: 08 04 2020

研究报告题目： 探讨员工培训和创新管理的定性研究：PDCA 模型的应用
作者： 徐子轩
主指导教师： 林正杰博士
副指导教师： -----
学系： 工商管理硕士
学年： 二零一九

摘要

经济全球化已进入 4.0 时代，面对更加复杂和千变万化的市场环境，企业须带领企业的员工适应环境。而在企业中领导者担负创新活动的决策者和实施者，员工作为创新活动的主体和执行者，员工的行为表现必然受到领导合组织内部的影响，企业希望通过有效的培训方式和合理的管理方法来提高员工的创新能力。

本研究目的是探讨员工培训与创新管理，然后如何应用 PDCA 模型改善企业创绩效，采用质性研究方法，以中小型企业的领导与员工为受访者，首先要搜集各个学者对于创新的界定，探讨企业培训需要注意什么，整个培训过程当中会受到哪些因素影响，如何应用 PDCA 模型来管理员工创新以及 PDCA 模型如何改善企业的绩效。希望能够为相关企业提供一些帮助和策略。

本研究的样本选取依据目的抽样方法，选取企业中有过培训经历和企业需要创新的员工和领导作为受访者，根据所得数据进行分析讨论，本文最后将所得出的结论总结到 PDCA 模型的各个阶段当中。企业培训会受到方式方法，频率次数，员工个人能力，工作时间的影响。创新管理要注意员工的需求，性别差异，认知偏差，员工的权利空间，领导主动被动的管理方式这几个方面。

关键词： 创新管理； 员工培训， PDCA 模型

Independent Study	A Qualitative Study on Explore employee training and
Title:	innovation management: Application of PDCA model
Author:	Zixuan XU
Principal Advisor:	Dr. Kelvin C.K.Lam
Co-advisor:	-----
Department:	Master of Business Administration
Academic Year:	2019

Abstract

Economic globalization has entered the 4.0 era. In the face of a more complex and ever-changing market environment, companies must lead their employees to adapt to the environment. In the enterprise, leaders are the decision-makers and implementers of innovation activities. Employees are the main body and executors of innovation activities. The behavior of employees is bound to be influenced by the leadership and the organization. Ways to improve employees' innovative ability.

The purpose of this research is to explore employee training and innovation management, and then how to use the PDCA model to improve corporate entrepreneurial performance. Using qualitative research methods, taking leaders and employees of small and medium-sized enterprises as respondents, first collect the definitions of innovation by various scholars Explore what needs to be paid attention to during corporate training, what factors will be affected during the entire training process, how to apply the PDCA model to manage employee innovation, and how the PDCA model can improve corporate performance. I hope to provide some help and strategies for related companies.

The sample selection of this study is based on the objective sampling method. The employees and leaders who have had training experience and need innovation in the enterprise are selected as the interviewees. The analysis and discussion are based on the

data obtained. In the stage. Corporate training will be affected by methods, frequency, employee's personal ability, and working hours. Innovative management should pay attention to the needs of employees, gender differences, cognitive deviations, employee rights space, and active and passive management methods of leadership.

Keywords: Innovation management; Employee training; PDCA model

致谢

首先我要感谢我的导师，因为本文从拟定题目到定稿，历时数月。在我论文的选题、资料查询、开题、研究和撰写的每一个环节，无不得到导师的悉心指导和帮助。借此机会我要向林正杰教授表示衷心的感谢，同时，我要感谢为我授课的博仁各位老师正是由于他们的传道、授业、解惑，让我学到了专业知识，并从他们身上学到了如何求知治学、如何为人处事。

我要感谢我的泰国博仁大学中国-东盟国际学院，是她提供了良好的学习环境和生活环境，让我的大学生活丰富多彩，为我的人生留下精彩的一笔，还有与我共同生活三年的同学们的无微不至的帮助，没有这些因素，我不可能顺利的完成我的毕业论文。

“天行健，君子以自强不息”，一直以来这句话激励着我不断奋斗、不断前行。

“非淡泊无以明志，非宁静无以致远”让我学会了用平凡和淡泊的人生态度去面对生活中的纷繁芜杂，独守自己的一片天空。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。我愿在未来的学习和研究过程中，以更加丰厚的成果来答谢曾经关心、帮助和支持过我的所有领导、老师、同学和朋友们！

徐子轩
CAIC
Dhurakij Pundit University
2020年3月6日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	I
Form of Declaration of Independent Academic Work	II
致谢	III
摘要	IV
Abstract	V
目录	VII
表目录	IX
图目录	X
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究动机.....	2
1.3 研究目的.....	2
1.4 研究问题.....	3
1.5 研究意义.....	3
1.5.1 现实意义	3
1.5.2 理论意义	3
第二章 文献探讨.....	5
2.1 创新的概念.....	5
2.1.1 创新的误区	8
2.1.2 创新与创造力的区别.....	10
2.2 员工创新行为的概念.....	11
2.2.1 员工创新行为的影响因素.....	13
2.2.2 创新过程和创造力成分模型.....	14
2.3 员工培训的概念.....	15
2.4 PDCA 模型的概念	16
第三章 研究方法.....	20
3.1 研究对象.....	20
3.2 研究方法.....	20
3.2.1 质性研究	20
3.2.2 访谈	20
3.2.3 信效度及推广问题.....	21
3.3 研究程序.....	22
3.3.1 设计访谈提纲.....	22
3.3.2 访谈实施	22
3.3.3 资料分析过程.....	22
第四章 研究结果分析.....	25
4.1 研究目的.....	25
4.2 研究工具.....	25
4.2.1 受访者选取	25
4.2.2 访谈成果	25

4.3 研究问题一：中小型企业创新来源是什么？	26
4.3.1.研究问题一结果描述.....	26
4.3.2 研究问题一结果分析.....	29
4.4 研究问题二：中小型企业如何落实创新？	30
4.4.1 研究问题二结果描述.....	30
4.4.2 研究问题二结果分析.....	32
4.5 研究问题三：中小型企业在创新培训中要注意什么？	33
4.5.1 研究问题三结果描述.....	33
4.5.2 研究问题三结果分析.....	35
4.6 研究问题四：PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效？	35
4.6.1 研究问题四结果描述.....	35
4.6.2 研究问题四结果分析.....	37
第五章 结论与讨论.....	39
5.1 结论.....	39
5.2 研究问题一：中小型企业创新来源是什么？	39
5.2.1 研究问题一讨论.....	39
5.2.2 研究问题一结论.....	39
5.3 研究问题二：中小型企业如何落实创新？	40
5.3.1 研究问题二讨论.....	40
5.3.2 研究问题二结论.....	41
5.4 研究问题三：中小型企业在创新培训中要注意什么？	41
5.4.1 研究问题三讨论.....	41
5.4.2 研究问题三结论.....	42
5.5 研究问题四：PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效？	42
5.5.1 研究问题四讨论.....	42
5.5.2 研究问题四结论.....	43
5.2 建议.....	45
5.2.1 对企业的建议.....	45
5.2.1 对未来研究的建议.....	45
参考文献.....	46
附录二：半结构化访谈提纲.....	54
附录三：同意书.....	55
附录四：参与者信息表.....	56

表目录

表 2.1 不同学者对创新行为的定义.....	13
表 2.2 PDCA 循环（戴明循环）的八个步骤.....	18
表 4.1 访谈对象情况信息表.....	25
表 4.2 关于研究问题一（1000）：中小型企业创新来源于什么？提及次数与人数.....	49
表 4.3 关于研究问题二（2000）：中小型企业如何落实创新？提及次数与人数.....	51
表 4.4 关于研究问题三（3000）：中小型企业在创新培训中要注意什么？提及次数与人数.....	52
表 4.5 关于研究问题四（4000）：PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效？提及次数与人数.....	53

图目录

图 1.1 研究流程图.....	4
图 2.1 创造力成分模型.....	15
图 2.2 创新过程图.....	15
图 2.3 PDCA 循环（戴明循环）的四个阶段.....	18
图 3.1 研究框架图.....	24
图 5 1 PDCA 循环图.....	44

第一章 绪论

1.1 研究背景

随着世界信息技术的发展，知识经济时代在 21 世纪的今天已然来临。企业作为知识资本聚集地，其发展越来越成为国家经济的核心竞争力。近年来，在我国经济结构调整，进一步深化改革的大背景下，我国涌现了一批实力强劲的企业跨出国门。同时国家政策的支持，也为众多中小型企业带来了更好的发展前景。创新一直是企业可持续发展的核心，作为企业核心资源的员工担负着企业创新发展的主要任务。企业作为国家创新的主体，必须将创新驱动战略摆在重要位置。越来越多的企业管理者认识到，创新是企业持续性生存和获取核心竞争力的关键，一个止步不前、固步自封的企业终将被时代淘汰。

员工作为当今企业的主体力量，为组织带来新鲜血液的同时也带来了新的管理思考。面对当今复杂多变、充满竞争的环境，员工的高文化水平、高学习能力将为企业创新提供更多的可能性。（侯焯方等，2014）指出，员工有着较高的计算机水平与专业技术能力，同时有较强的学习能力与创新意识，敢于挑战固有模式而推动。（李宏利等，2014）在研究中指出，员工具有的独特心理特点（思维活跃、希望接受挑战等）是创新行为增加的重要促进因素组织创新。然而，员工的创新行为在中国并没有体现出其应有的生命力，虽然很多企业投入了大量资金以鼓励全员创新，但员工具有的一些群体特征使他们选择维持现状，这样的创新惰性直接阻碍了企业创新能力的提升。因此，如何激发员工创新行为，是完善和提升企业管理实践，夯实企业核心竞争力，甚至关乎国家兴盛与否的重要课题。Woodman, Sawyer & Griffin 等(1993)认为员工创新行为是由个人逐渐延伸到组织的，员工个人创新行为是组织创新的基础，也是组织创新绩效的源泉。可以说企业实现创新发展依赖员工创新行为。然而普遍具备高学历高素质的员工，相对于普通员工他们的价值需求有很大的不同，这使如何管理与培训员工创新能力成为企业关注的课题。另外，在管理实践中应如操作才能有效激发员工的创新热情，以及员工创新过程中都需要哪些支持仍旧是困扰企业的现实问题。随着知识经济时代的到来和国内外市场的接轨,谁能主动、有效地开展学习,谁就能在市场竞争

中占据优势,而企业培训无疑成为企业竞争力成长壮大的沃土。企业加强培训创新,提高培训的实效性,并最终有助于企业挖掘和发展内部员工的更大潜能,留住最佳人才,培养具有企业文化内涵的员工队伍,为本企业造就卓越的管理人才、领先的技术人才和具有巧夺天工技艺的高技能型人才。因此,本论文的研究在理论和实践上,对员工如何了解自身的创新行为和企业如何有效的管理员工创新行为,具有重要意义。

本文首先将通过对相关文献的整理,了解中西方学者对于创新的定义与划分,结合所收集的有关资料最为问题的基础,明确什么是创新,创新来自于什么,然后在通过 PDCA 模型,来确立企业如何落实创新,企业培训会对创新出现什么效果。对国内某些进行过培训的员工和教员进行深度访谈,得出来的数据来验证研究问题和明确 PDCA 管理模式是否适合企业创新。

1.2 研究动机

由于目前企业竞争压力较大,企业需要从员工着手改善企业目前的处境,但是很多企业不了解创新是什么,创新可以来自于哪些方向,员工不了解自己是否拥有创新能力,不清楚何种方式可以称为创新行为,领导不知如何去对企业进行创管理,何种培训方式可以改善企业的绩效,所以这一直是部分企业存在最严重的问题,员工作为当今企业的主体力量,为组织带来新鲜血液的同时也带来了新的管理思考。面对当今复杂多变、充满竞争的环境,员工的高文化水平、高学习能力将为企业创新提供更多的可能性,但是大多数员工并不明确何为创新,如何创新,企业与不知道何种员工适合创新,所以本文就是在 PDCA 模型下来探讨企业如何不断地改进培训方法来改善目前的绩效,让企业更有效的管理员工创新。

1.3 研究目的

本研究基于中国中小型企业的发展现状,从实际问题入手,了解中国中小型企业对于员工的培训过程当中会出现哪些问题,运用 PDCA 模型如何有效的管理创新和改善企业的绩效,进行调查与分析,希望通过此次研究可以帮助企业在使用 PDCA 模型下更清晰地把握培训过程当中出现的问题,提高企业绩效,为企业构建全方位的培训体系、制定有效的人力资源管理政策提供思路。同时,本文也希望,让企业管理者意识到不仅需要重视员工的行为表现,还应该员工明白何

谓创新需要通过什么方式来培养创新,从而让员工为企业的创新与核心竞争力贡献自己的力量,以实现企业的可持续发展,帮助企业基业长青。

1.4 研究问题

本研究基于当今的中国中小型企业发展现状,找出必要明确的几项重点问题,结合这些问题所得出的结论,希望能帮助企业增加竞争优势。具体问题如下所示:

- (1) 中小型企业创新来源是什么?
- (2) 中小型企业如何落实创新?
- (3) 中小型企业在创新培训中要注意什么?
- (4) PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效?

1.5 研究意义

1.5.1 现实意义

本研究将研究对象设定为延吉市缔造文化传媒有限公司员工,为企业管理实践中如何激发新生代员工创新行为提出了一定参考。企业虽以逐利为目的,注重物质资源的给予与获取,但由于员工群体对于良好工作软环境的诉求,企业管理者们也应注重人际关系、员工心理等能够影响员工工作态度和工作行为的因素。本研究详细地研究员工培训、员工创新行为,PDCA 管理模式的有效性,不仅强调了企业创新管理的重要性,也就员工培训如何影响员工创新行为进行了详细且深入的阐述。

1.5.2 理论意义

本研究提出,在企业管理实践过程中,可通过 PDCA 管理模式来检验对员工创新的结果,企业应该为员工提供科学合理的培训资源,而且还应该为其制定科学有效、有针对性的培训体系,关注员工的心理状态。这都为企业在员工人才培养以及创新管理等方面的管理实践提供了相应的借鉴和参考。本文以 PDCA 模型下来研究创新,丰富了该领域的研究,具有理论意义。

有利于其他学者进行比较。以往研究多用量化手段,研究结果多在宏观层面进行描述。本结果由质性研究方法产生,可以提供微观层次的参考。也可以提供给其他进行量化与质性研究相结合的研究思路。

1.6 研究流程图

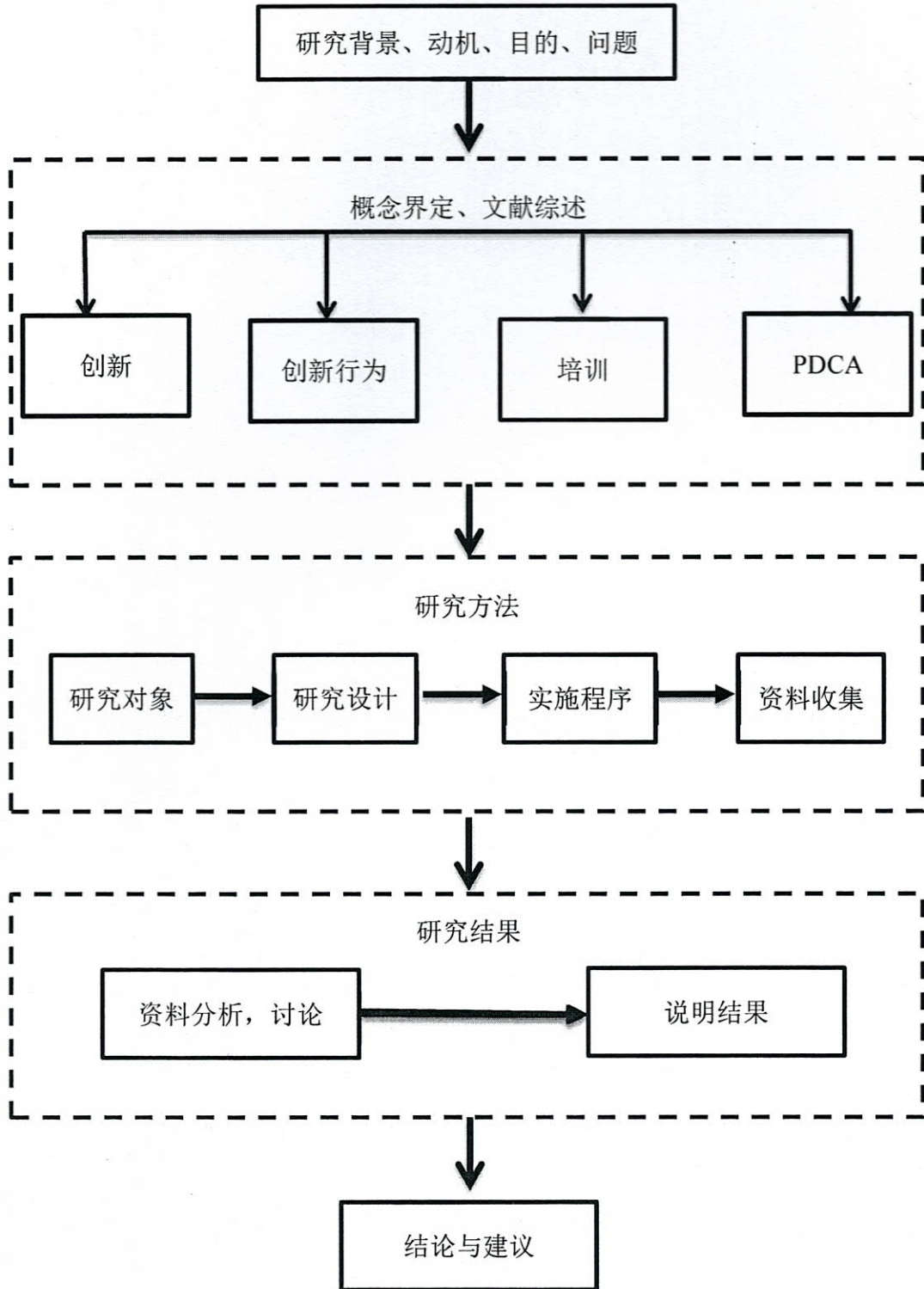


图 1.1 研究流程图

第二章 文献探讨

2.1 创新的概念

“创新”一词有着丰富的内涵，英汉大词典中将创新定义为“破除旧的，建立新的”。人类的进化史中充满创新，人们不断尝试新颖、独特的事情来改变自己和环境。现有文献记载中，关于创新的记录可追溯至《周易》和《庄子》，《周易杂卦》中关于革故鼎新注解“革，去故也；鼎，取新也”，随后《左传》中提到“除旧布新”，《庄子·刻意》中的“吐故纳新”，均指“扬弃旧的，提出新的”。然而“创新”一词进入学者们的视野是在 20 世纪初，“创新理论”之父熊彼特在其《经济发展理论》的著作中首次提出创新的基本概念和思想，开启了各个学科对创新的研究（欧阳建平等，2001）。熊彼特认为创新是将一种从来没有过的关于，生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，即“建立一种新的生产函数”，创新包括引进新产品、引用新技术、开辟新市场、控制原材料的供应来源和实现企业的新组织。King 和 Anderson(2002)认为创新有如下内涵：任何进入社会环境的新事物，以新想法为基础，有意图的，引入新事物的目的是提供利益而非例行的变动，能够影响公众和社会。

创新具有一定的风险，可是如果企业选择在原地踏步，同样也是一种危险的行为，因为竞争者可能会开发出更好或者更价廉的产品。(Christensen, 2003)将这种局面表述为“创新者的难题”（The Innovator's Dilemma）。随着当今世界的变革不断加速，作为对变革的应对手段的创新也就越来越多地成为人们谈论的话题。信息技术的发展进一步带动了以用户为中心、以社会实践为舞台、以共同创新、开放创新为特点的用户参与的创新 2.0 模式，带动了创新的扩散和普适，创新 2.0 被认为是创新形态应对知识社会来临的新变化（宋刚等，2009）。(Gene Meieran, 2003)认为，创新有三种类型：突破性创新，其特征是打破陈规，改变传统和大步跃进；渐进式创新，特征是采取下一逻辑步骤，让事物越来越美好；再运用式创新，特征是采用横向思维，以全新的方式应用原有事物。现有研究对创新的界定有两种取向，一种是以“过程导向”来界定，如(Scoot, 1994)认为，员工创新是由不同的过程组成，即问题识别、创意产生、寻求帮助、将创意转化为产品，员工在每个阶段有不同的行为。(Kazanjian, 1998)认为，个人层面的创新是个在创新中

产于行为,关注的是个体怎样尝试在各种复杂情境中采取创新的行为;另一种是以“结果导向”来界定,如(Shalley, 2004)认为,员工创新是员工针对组织的产品、服务或程序产生一些新颖、有用的想法。现有对创新研究的文献,这两类概念都有涉及,(赵慧娟, 2011)指出,从已有文献来看,“结果导向”的定义得到了更多的认同。

在西方,最早对“创新”做出界定的是美籍奥地利经济学家熊彼得,他在 1912 年出版的《经济发展理论》中首次提出了“创新”的概念:“指的是建立一种生产函数,在经济生活中引入新的思想、方法,实现生产要素新的组合。”(赵卿敏, 2001)即把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。世纪年代中期以来的新经济增长理论,把“创新”理解为科学技术与经济、社会三者之间的协同作用过程,认为“创新”不是单纯意味着技术进步对经济发展的贡献,而是在三者协同作用下,技术、组织管理、制度等因素共同促进经济的发展。

美国的管理大师德鲁克也曾经在世纪年代,把创新的概念引入管理领域,形成了管理创新。他认为,创新就是指赋予资源以新的创造财富的能力的一种行为。从“创新”概念的基本含义看,它首先应是与科技创新创造活动紧密相连的。随着创新理论的发展,“创新”的概念已经扩展到社会的方方面面。即如平时流行的说法:理论创新、制度创新、科学创新、技术创新,乃至通过社会变革产生的社会体制上的创新,等等(苏玉荣, 2013)。

(张大良, 2002)认为:归根结底只有两种创新。一是认识求知的创新,即科学创新,它强调原创性、首创性;另一种是技术创新或制度创新,它强调‘新’,以满足不同层次的人在物质和精神上千变万化的需求为导向。”他强调教育教学过程中的“创新”与科学创新、技术创新的本质内涵既有联系又有区别。就教育学的意义而言,所谓‘创新’,应当是一种教育教学思想,是一种新的教学观,而不仅仅是局部的一种创新活动,或基于某一门课程实施的创新教育。重要的是将创新的意识和观念全面、系统地渗透到每一个教学环节,用创新的理念指导和统率教育教学的全过程。”

创新有多方面含义和内容,涉及政治、经济、文化、军事和社会生活各个方面,世纪初,奥地利学者熊彼特全面地研究了人类的创新活动,分析了创新与社会经济增长的关系,首次提出了系统的创新理论。他在 1912 年的著作《经济发展理论》

中提出,技术创新是企业家对生产要素的新组合,这种组合包括:1.开发出一种新的产品或者提供一种产品的新的质量。2.采用一种新的生产方法。3.开辟一个新的市场。4.获得一种原材料或制成品的新的供应来源。5.实现一种新的组织形式。

(陈一炎, 2019)。熊彼特的创新概念涵盖是十分广泛的,包含了一切可能提高资源配置效率的活动,这些活动可能与技术直接相关,也可能与技术不直接相关,但其目的是要产生效益,获取利润。人们在不同场合、不同语境中使用“创新”这个词汇。它可以是一种“目标设定”(努力探索、创新... ..), 可以是一种“手段选择”(通过改革创新,实现... ..), 也可以是一种“状态描述”(具有创新意识和创新能力的优秀人才... ..), 还可以是一种“价值判断”(成果颇具创意.....)。而无论是目标、过程, 还是结果、状态, 都离不开“人”(个体和群体), 都汇聚到人。而通过培训的方式就是要培养和造就这种能够参与创新、臻于创新的人。

从上述创新的定义中,我们可以看出, 创新有两个突出的特点:非必须首创和必须有经济效益。首先,创新不等于创造发明。创造发明必须是首创,因此,申请专利要经过查新程序,即检查以前是否有人作过相同或相类似的工作,如果有,则不能被授予专利。但就创新而言,只要是企业没有采用过的新技术、新方法、新工艺,没有生产过的新产品,对企业来说就是创新。第二,创新必须带来经济效益。创新是要由市场来检验的,一种产品或经营管理方式,无论技术上有多完善、多先进,如果不能带来效益,就不能被称为创新。(龚放, 2002) 其实,各国授权的大多数专利发明,由于生产成本、生产工艺等因素的制约,是不可实现的。这些没有经过工程化、产品化,未能经受市场检验,不能带来利润的发明,就不是创新。同时,一种新制度、新方法,即使没有太多的技术内容,如果能为企业带来效益也是创新。美国的戴尔公司在计算机全球生产经营的过程中,创造出了一种新的组织和营销方式,使IBM、惠普等其他著名计算机公司几乎难以招架。毫无疑问,这也是创新。

准确把握“创新”的科学内涵,有助于我们克服以往普遍存在的“创新是精英教育的事”、“创新离我们太远”等错误观念,树立“创新能力培养有不同层次,不同部门的员工能力培养都需要注意创新”的思想,脚踏实地,制定适合本企业的员工创新能力培养模式。还有利于我们克服日常生活中的创新“盲区”现象,因为创新成果必须符合两个基本条件:第一,它必须是“新的”,即与众不同的新发明、新技术、新思路、新方法等;第二,必须是有价值的,即有利于推动经济增长、

提高人民生活水平和促进社会生产力的发展的价值。总之,创新是实践主体为实现特定的目标,依照事物发展的规律和要求,对事物的存在状态和本身结构进行变革,使事物具备新的质态的过程。只要能在前人或他人已有成果的基础上有新的发现,提出新的见解,开拓新的领域,解决新的问题,创造新的事物,或者对既有成果进行创造性地运用,都可以称为创新。换句话说,一些旧东西,融合新的元素,配以新的形式,也可以叫做创新。

2.1.1 创新的误区

(1) 把创新技术化认为创新就是技术发明和改进这种观点,仅看到了创新中的技术因素,而忽视了非技术因素;仅停留在技术的视角探讨如何创新,局限了创新的范围、领域,以及实现创新的渠道与方式;仅体现了创新的技术性特征,而遮蔽了创新的超技术性或工程性特征。因为创新实践已经表明,“系统创新的非技术因素在创新活动中往往起到关键性作用。国外研究成果表明,在推进技术创新及成果转化方面,非技术创新因素的作用占 80 %,只有 20 %依靠工艺等技术因素(隋映辉, 2001)。

(2) 把创新泛义化。即不仅把技术发明、技术创造当作创新,而且把科学发现也视为创新,认为创新包括技术发明和科学发现,用公式表达即为:创新=科学发现+技术发明。不难看出,这只不过是外延(量上)的增加,其内涵仍是创新等于创造(李啸庭, 2003)。为科学发现也好,技术发明也好,通常都可以理解为创造。所以,这种把创新由技术发明而泛化为科学发现的做法,并没有给出创新的真正内涵。实际上,只有以科学为基础、以技术为手段、以规则为框架、以社会实现为目标,把创新纳入对科学和技术合的工程视野中,才可能赋予创新完整的内涵。

(3) 把创新标签化。主要表现在把创新当成一个时髦的修饰语,到处套用,就像目前在商品性能的标注中到处标有“纳米技术”一样。看上去是对创新的关注和重视,实则是对创新这一具有深刻理论和实践意义的活动的庸俗化、标签化,而遮蔽了其本真(张秀华, 2003)。诚然,创新是一个范畴或一个概念,但却是一个有着丰富内容并表征着工程的存在和实践活动的范畴,而不是空洞的词藻和华丽的修饰,它是言之有“物”的。因为创新总是有效果的,并直接关系到社会实现,包括经济效益、社会效益乃至生态效益。因此,那种将创新标签化的理解,不仅给认识与把握创新的内涵造成混乱和障碍,而且影响有效地推进创新。

4. 把创新经济化。持这种观点的人,大都把创新单纯地理解为经济领域的创新。应该说这种创新观关注到经济效益的实现,以及追求企业和经济效益的更大化,并看到了企业是创新的主体,有其独到性。但也必须看到,创新不单是企业行为,还有组织与社会的内涵;不仅涉及经济领域,还涉及非经济领域,如大专院校、科研院所、政府管理部门等;因此,不但要着眼经济效益,而且应关注社会效益、生态效益。为什么会出现对创新的误解呢?这是由多种因素导致的,但主要与科学和技术的生长过程、市场发育及人们长期以来形成的思维模式、看待事物的眼光有关系(李啸庭,张秀华 2003)。

不少杰出的创新都留下了动人的传说:瓦特看到壶盖被蒸汽顶起而发明了蒸汽机,牛顿被下落的苹果砸了头而发现了万有引力,门捷列夫玩纸牌时想出了元素周期表。……如果创新如此简单,创造学就实在是不用学了。我们研究创新的过程,是把过程看得比结果更为重要。创新是由创新思维的过程所决定的,而结果仅是过程的成功产物。但是,在教育上的一个缺陷是注重创新成果的渲染,而对创新的过程却讲得不多,甚至导致人们对创新的误解。

创新的“四阶段理论”是一种影响最大、传播最广,而且具有较大实用性的过程理论,由英国心理学家沃勒斯提出。该过程理论认为创新的发展分4个阶段:准备期、酝酿期、明朗期和验证期。

(1) 准备期:准备期是准备和提出问题阶段。一切创新是从发现问题、提出问题开始的。问题的本质是现有状况与理想状况的差距。爱因斯坦认为:“形成问题通常比解决问题还要重要,因为解决问题不过牵涉到数学上的或实验上的技能而已,然而明确问题并非易事,需要有创新性的想象力。”他还认为对问题的感受性是人的重要的资质,准备还可分为下列3步,力求使问题概念化、形象化和具有可行性。

(2) 酝酿期:酝酿期也称沉思和多方思维发散阶段。在酝酿期要对收集的资料、信息进行加工处理,探索解决问题的关键,因此常常需要耗费很长时间,花费巨大精力,是大脑高强度活动时期。这一时期,要从各个方面,如前面讲到的纵横、正反等等去进行思维发散,让各种设想在头脑中反复组合、交叉、撞击、渗透,按照新的方式进行加工。加工时应主动地使用创造方法,不断选择,力求形成新的创意。著名科学家庞加莱认为:“任何科学的创造都发端于选择。”这

里的选择，就是充分地思索，让各方面的问题都充分地暴露出来，从而把思维过程中那些不必要的部分舍弃。创新思维的酝酿期，特别强调有意识的选择，富有创造性的人期就注意选择，所以，庞加来还说：“所谓发明，实际上就是鉴别，简单说来，也就是选择。”

(3) 明朗期：明朗期即顿悟或突破期，寻找到了解决办法。明朗期很短促。很突然，呈猛烈爆发状态。久盼的创造性突破在瞬间实现，人们通常所说的“脱颖而出”、“豁然开朗”、“千里寻它千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”等都是描述这种状态的。如果说：“踏破铁鞋无觅处”描绘的是酝酿期的话，“得来全不费功夫”则是明朗期的形象刻画。在明朗期灵感思维往往起决定作用。

(4) 验证期：验证期是评价阶段，是完善和充分论证阶段。突然获得突破，飞跃出现在瞬间，结果难免稚嫩、粗糙甚至存在若干缺陷。验证期是把明朗期获得的结果加以整理、完善和论证，并且进一步得到充实。创新思维所取得的突破，假如不经过这个阶段，创新成果就不可能真正取得。论证一是理论上验证，二是放到实践中检验。

2.1.2 创新与创造力的区别

管理学领域内，创新和创造力一词均被广泛使用，但二者却是完全不同的两个概念。创造力指新发明或新思想，对于创新而言，产生创造性的思维只是第一步，还需采取行动将其推广并实施(Amabile, 1996; shalley & Zhou, 2008)。学者们从不同角度提出了多种定义，但关于创造力和创新的边界学者仍未达成共识。现有研究主要有两种观点：创造力与创新是递进关系，创造力属于创新的一部分（隶属关系）。第一种观点，学者认为创造力是创新的第一阶段，二者属于递进关系，创造力更多是指创意的产生，而创新则是实现新想法、新流程或新产品的后续阶段(Amabile, 1996; Anderson 等, 2014)。创造力与创新之间没有严格的界限，首先，创造力不只出现在创新过程的早期阶段，而是在各个环节均有体现，Paulus 等(2014)在其研究中提出了一个新想法产生并实现的过程模型；有学者认为，创造力与绝对的、真正的新颖有关，而创新过程中的新想法只是相对新颖(Anderson 等, 2004)，但有学者提出反对意见，认为创新能既包括绝对新颖和激进的想法，也包括相对新颖和渐进性的想法(Zalrtman 等, 1973)。此外，还有学者提出创造力主要涉及个人的认知过程，而创新主要指在工作场所的员工的社交过

程(Rank 等, 2004)。

由以上分析可见, 创新(innovation)与创造不同。创造是从无到有,“造”是与“无”相对应的 而创新是从有到优,“新”是与“旧”相对应的。创新强调在已有了很多东西的基础上, 求新求优, 它是个矢量。从某种意义上说, 创造是创新的原始摹本。其次, 从熊彼得首次提出创新概念, 并赋予其 5 个方面含义来看, 创新的结果只能是新产品、新方法、新市场、新原料来源和新的组合。熊彼得之所以给出创新概念的上述界定, 是有其社会背景和现实基础的。可以说, 它是针对西方社会市场发展总体完善、科技成果转化率较低的情况下提出创新概念的, 是为更正企业家的短视 (不能充分考虑市场和社会需求), 以求立足于人们生活, 适应追求个性化差异化的消费心理和现实。在着眼产品的构思、生产如何导入科技, 提高产品技术含量时, 熊彼得的落脚点是在产品和市场上。这是一种从后往前思索的方式, 即从市场回过头来看科技成果的转化与开发的。而我们总是习惯于从科学技术出发去谈创新, 整个认识仅局限于知识论和技能论, 结果总是言之无“物”, 总是讲了许多创新, 却不知创新产品和市场在哪里, 也无法提供实际的服务。由此可见创新是以市场化和社会化为前提的, 必须把握创新思路的折返性特征来理解创新。否则, 按当前盛行的直线式的理解就会导致片面化, 甚至步入误区。

2.2 员工创新行为的概念

Scout & Bruce (1994) 认为创新行为包含创意产生、理念推广和实施创意三个阶段在内的复杂过程。第一阶段, 创意产生, 在任何领域中产生的新颖且有用的想法都是创意(Amabile 等, 1996), 和工作相关的不一致或非连续的问题、新兴趋势都是创意产生的源泉; 第二阶段, 向同事或领导推广新构想, 并在组织内寻求支持和实现新构想的各种资源(Scout & Bruce, 1994); 最后阶段, 实施创意, 通过建立创新原型或模型将新构想应用于工作角色、团队或整个组织中(Scout & Bruce, 1994), 至形成商品化产品或服务。创新行为还有如下内涵: 员工的创新行为属于角色外行为, 组织中的奖励规定并没有明确标出; 简单的创新通常由个体员工完成, 而复杂的创新则需要通过团队合作将其完成 (Janssen, 2000); 创新过程所涉及的活动有着不连续的特征, 组织中的员工在任何时候都能够参与其中(Scout & Bruce, 1994)。Scout & Bruce (1994) 的定义得到了大量学者的采纳 (Janssen, 2000)。

在 Scoot & Bruce (1994) 的三阶段模型的基础上, Carmeli & Schaubroeck (2007) 将创新行为定义为“个体发现问题, 提出新构想或解决方案, 在组织中寻找支持、推广并实施新构想的整个过程”。(刘云和石金涛, 2010) 将员工创新行为定义为“员工在组织相关活动中, 产生、引进和应用有益的新颖想法或事物的过程, 其中包括形成或开发新的创意或技术, 改变现有的管理程序以提升工作效率等”。(Shin 等, 2010) 将创新行为定义为“在组织中开发、采纳和实施新产品或工作方法的过程”。

创新理论的发展同时带动了个体层面的创新行为研究, 学者们关于员工创新行为的内涵一直有争议, 分歧主要在于创新行为是过程论还是结果论。(Kirton, 1976) 从个体特征角度, 认为个体的行为是连续的, 创新从产生、发展到结束的过程是连续的统一体。同年, Askom 研究个体创新行为并开发出测量创新倾向的人格量表。随着研究的深入, 个体的创新行为界定有个体特征发展到行为层面, 学者们认为个体的创新行为是能促成新颖的产品、改进流程的行为, 在工作中有目的地思考有创意的想法以及把创意构想运用到组织中的个人行为(Ford & Farr; Janssen 2000; Kleysen, 2000)。随着研究的深入, 个体的创新行为更加注重创新从产生到行为的过程, 是一个可以将创新的想法实践出最终生产出产品或服务的复杂过程(Kanter, 1988), 员工在工作中, 产生、引进和应用新颖想法的过程, 改变现有的管理程序以提高工作效率的行为(刘云, 2010)。除此之外, 有学者把创新行为具体划分为五个阶段, 即思考、产生想法、实践、寻求帮助和运用(Kleysen & Street, 1994), 中国学者黄致凯(2004) 和张国梁(2007) 都认为创新行为应分为产生创新构想和执行创新构想。

综上所述, 创新是个体将自己拥有的知识、资源和获得的新知识、新想法重新组合的过程, 员工创新行为是一种由内在动机促发的角色外行为, 完全由员工自由决定, 个体产生新的想法, 通常是反映了对现有生产方式和生产资料的重新定位(Naveh & Erez, 2004)。关于员工个人创新行为的研究逐渐兴起, 不同的研究者提出不同的看法, 其中比较有代表性的有以下说法, 如表 2.1 所示:

表 2.1 不同学者对创新行为的定义

作者	员工创新行为的定义
Amabile (1998)	个人创新行为指的是个体在工作过程中产生的可以解决现有问题和不足并实际运用到工作过程中的新方法。
Kanter (1998)	个体创新行为是复杂多阶段的过程，首先个体在实践中产生创新观念，其次个体将寻求相应支持与帮助，进一步将想法实践，当创新行为衍化为一项创新原型时最后可能经量化生产变成一种可使用的创新产品或服务。
Farr&Ford (1990)	个体能够引发新的想法和行动的行为称为个体的创新行为。
Scout&Bruce (1994)	创新想法产生、寻求支持、创新想法实现是员工创新行为的三个阶段。在任何时期个体都可能表现出这些阶段行为的不同组合。
Kleyesen&Street (2001)	个人创新行为指个人将有益的创新应用到工作过程中任何一方面的所有行为。
Jansens (2004)	员工创新行为是员工为了让团队受益而在组织中有意识的将创新想法和行动应用于工作中的行为，员工创新行为大致分为创新产生、创新推广、创新实践三个阶段。
黄致凯 (2004) 卢小君，张国梁 (2007)	在中国情境下，通过实证研究得出个体创新行为是由创新构想产生以及创新构想执行两个维度组成。

资源来源：本研究整理

虽然关于员工创新行为目前没有统一定论，但基本是从结果、行为、过程三个方面来分析。比如 (Amabile, 1988) 和 (Jansens, 2004) 的观点更强调员工创新行为产生的结果。(Farr & Ford, 1990) 和 (Kleyesen & Street, 2001) 从行为的角度解释了员工创新行为。(Kanter, 1988) 和 (Scott & Bruce, 1994) 则是从员工创新行为的过程角度来界定。我国台湾学者 (黄致凯, 2004) 在前人研究的基础上提出在中国情境下的个人创新行为可归纳为两个维度即创新构想产生和创新构想执行。卢小君与张国梁 (2007) 在其研究中也进一步验证了此观点。

2.2.1 员工创新行为的影响因素

通过对员工创新行为影响因素相关文献的梳理，发现国内外学者主要从个体因素、领导因素以及环境因素三个方面对其展开研究。

(1) 个体因素

关于个体因素对员工创新行为的影响主要从员工的性格、能力、心理、动机等

角度进行研究。20 世纪 90 年代, Scott & Bruce 从个体解决问题的方式出发, 经过实证研究发现不同个体解决问题方式不同则会对员工的创新行为产生影响。(King & Anderson, 2002)通过对相关文献的研究得出聪颖、追求独特、自信、自我激励、对不确定性的容忍、渴望变革和渴望成功这七种个人特征与员工创新行为有关。我国学者(齐义山, 2010)对员工心智模式与员工创新行为的关系进行研究, 得出两者之间互为影响的关系。(张振刚与李云健, 2014)通过实证分析发现个人的主动性人格、心理安全感、知识分享能力对其创新行为具有不同的影响作用机理。

(2) 领导因素

由于企业中员工的上级领导是与员工关系密切的人, 是影响员工行为很关键的因素, 故学术界关于领导因素对员工创新行为的影响研究非常丰富。(Kanter, 2000)指出, 员工创新行为的产生在上级的支持下更容易实现。国内学者(杨仕元, 卿涛等, 2018)研究发现主管自主支持感能显著正向影响员工创新力。此外, 很多研究根据领导的类别进行划分, 发现不同的领导类型对员工创新行为的影响不同。比如(王双龙, 2015)通过对中国企业的实证调查, 得出家长式权威性领导会对员工创新行为产生负向影响, 而家长式仁慈领导对员工创新行为有正向的显著作用。

(3) 环境因素

环境因素包含企业文化、组织氛围以及管理制度等外部因素对员工创新行为的影响。20 世纪 90 年代, Scott & Bruce 研究发现, 当组织氛围中包含支持与鼓励等影响创新行为产生的因素时, 员工就会更容易表现出来创新性的行为。(Kanter, 2000)研究表明组织的文化是变革式还是传统式, 组织是否能给员工带来安全感和支持感, 都会影响员工创新行为的产生; 国内学者杨付, (张丽华, 2012)探讨了团队沟通、工作不安全氛围对团队成员创新行为的影响以及创造力自我效能感对此关系的调节作用。

2.2.2 创新过程和创造力成分模型

Amabile(1983)提出创造力成分模型(如图 2.1)和创新过程模型(如图 2.2), 造力主要由工作领域相关技能、创造力相关技能和工作动机三种要素组成。创造力过程包含提出问题、收集信息、产生创意、验证创意和产出五个阶段, 两个模

型的具体内容详见下图。

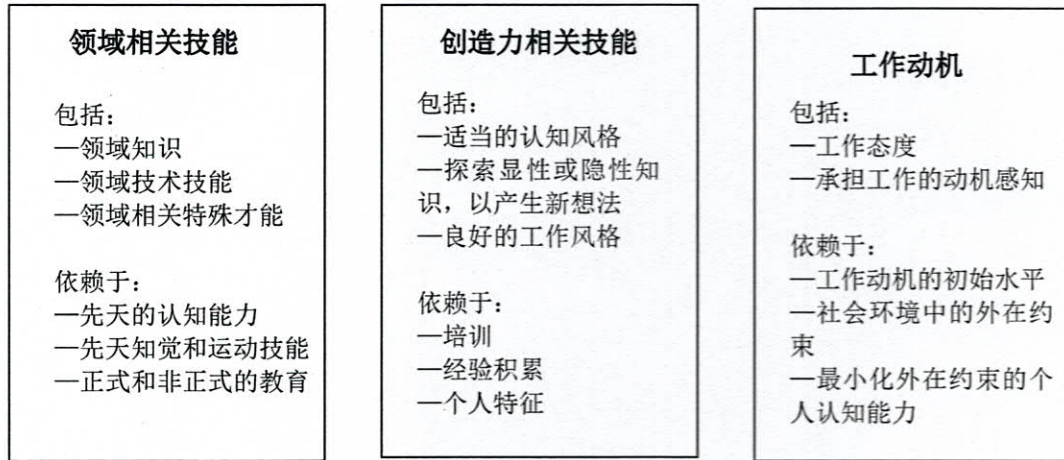


图 2.1 创造力成分模型

资料来源: 本研究根据 Amabile (1983) 的研究整理

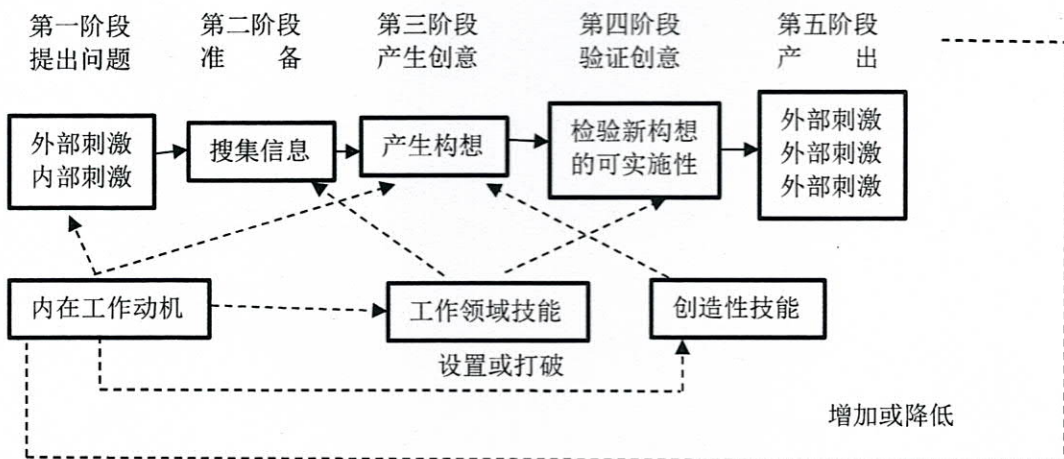


图 2.2 创新过程图

资料来源: 本研究根据 Amabile (1983) 的研究整理

2.3 员工培训的概念

Taylor 通过观察搬运工的日常操作流程, 进而总结出规范高效的工作方法, 并对所有搬运工进行训练, 使其工作效率有所提升。之后, Taylor 在《科学管理原理》中提出了科学管理四大原则, “科学地挑选工人, 并对他们进行培训、教育和使之成长”为其中之一。他表示, 优质的工人可以通过源头上的严格挑选和过程中的科学培训来获得, 首次从理论层面阐述了培训对企业的重要作用。

科学管理理论的发展以及企业管理实践的需要, 让研究学者和企业管理者逐渐意识到员工培训对企业的重要作用, 越来越多与员工培训相关的研究成果显现出

来。本次研究是针对员工培训对员工创新行为的影响，因此有必要就员工培训这一概念进行合理的界定。综合现有研究发现，对于员工培训的定义，主要有结果角度、行为角度、综合角度三种定义方式。

员工培训的结果观认为，员工培训的目的是让主体对客体施加影响并得到期望的结果。Mcgehee & Thayer 在其著作中指出，员工培训是企业以提高个体专业知识与技能、改善个体工作态度、提高工作产出为目的而开展的组织活动。(Walker, 1992)表示，员工培训使员工学习到完成任务所需要的技能，进而增加个人产出，帮助组织实现目标。

员工培训的行为观认为员工培训是一个让客体接受主体施加的内容的活动或者过程。(Goldstein, 1986)指出，员工培训是员工学习知识，增加阅历，进而表现出与培训前不同行为的过程。Raymond & Noe 对其定义为，公司有计划地让员工学习与工作相关的知识，提高员工胜任能力的活动。

(张振宇, 2003)综合员工培训的结果观和行为观定义，由此提出员工培训是由企业有计划地组织的一个系统且动态的，通过改善员工工作心态、激发积极工作行为，提升工作技能，进而提升企业绩效的学习过程由此定义我们发现，首先，员工培训是企业有计划进行的一个动态过程；其次，员工培训的内容覆盖面较广，从员工的良好态度到管理者科学合理的管理办法都应涵盖其中；最后，员工培训的最终目的是通过个人态度和技能的提升从而提高员工的个人工作绩效，进而使得企业整体绩效提高，保持长久竞争力。类似的，曲孝民(2009)在其著作中提出，员工培训就是企业为了改变或调整受训员工的知识、技能、态度、思维、观念、心理而实施的具有计划性与系统性的学习行为或训练过程，通过以上改变，提高员工对所从事工作任务的胜任能力，进而提高其工作绩效。

在员工培训与员工创新行为方面的研究，有学者指出，组织为了使员工掌握工作需要的知识与技能而开展员工培训，这些知识或技能与员工创造性地完成工作有着密切的关系，因此，员工培训将直接或间接地作用于员工创新行为。

2.4 PDCA 模型的概念

PDCA 循环又称其为“戴明环”或“戴明循环”，是由美国管理学家爱德华·戴明博士根据客观规律总结出来的循环，是一种科学系统的思维方法和管理程序，最初应用于全面质量管理，通过在全球小组多年的广泛应用，成为质量改进不可

缺少的工具,其科学性和有效性得到充分证明。它是对持续改进、阶梯式上升规律的一种科学的总结,因其运转程序严谨、管理层次多样、管理方法简捷、管理效果彰显而适用于各类管理活动,包括绩效管理。思想的核心实质是确保完成今天的工作并开发明天的工作,循环是标准化运转、大环套小环、周而复始、阶梯式提高的系统,基本含义就是工作之前要进行策划,然后将策划的输出计划付诸实施,再对实施情况及结果进行检查、总结、处理,由提高每一过程质量到提高总体质量的循环往复,是组织力求“打破现状实现管理突破”阶梯上升的过程。一旦达到了我们制定的第一假说;或者全部推翻了,这时要开始执行下一轮的 PDCA 循环。这样最终能得到一个非常接近完美的结论。但是必须注意的是,每一个 PDCA 的循环必须是完全独立的;尤其是 P 环节的预期目标必须是独立的。如果不这样的话有可能会陷入死循环从而混淆什么是执行过程的缺陷和不可避免的环境变化以及无法消除的系统误差。一切按 PDCA 四个字母办事,四个字母的含义如下文所示,具体阶段见图 2.3 步骤见表 2.2。

- P (Plan) 计划。包括方针和目标的确定以及活动计划的制定;
- D (Do) 执行。执行就是具体运作,实现计划中的内容;
- C (Check) 检查。就是要总结执行计划的结果,分清哪些对了,哪些错了,明确效果,找出问题;
- A (Action) 行动 (或处理)。对总结检查的结果进行处理,成功的经验加以肯定,并予以标准化,或制定作业指导书,便于以后工作时遵循对于失败的教训也要总结,以免重现。对于没有解决的问题,应提给下一个以循环中去解决。

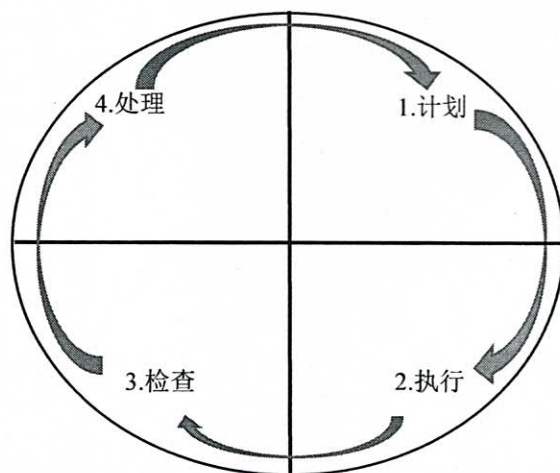


图 2.3 PDCA 循环 (戴明循环) 的四个阶段

资料来源: 根据本研究整理

表 2.2 PDCA 循环（戴明循环）的八个步骤

阶段	步骤	管理内容
Plan	1	分析现状，找出问题的所在。
	2	找出并分析产生问题的各种原因。
	3	找出各种原因中的主要因素。
	4	针对主要影响因素，制定解决措施，提出改进计划。
Do	5	执行所制定的计划和措施。
Check	6	根据计划的要求，检查执行的情况。
Action	7	总结经验，巩固成绩，把效果好的总结提炼上升为“标准”
	8	把没有解决或新出现的问题转入下一个循环。

资料来源：根据本研究整理

在质量管理史上，具有重大理论及实践意义的一大创新就是循环，这一理论构成了质量管理的基本思想，并应用于质量保证与控制。这说明质量管理是一个渐进、连续的过程。而知识型员工创新培训管理的一大目的就在于提升员工创新能力与更明确地选择适合创新培训的员工，某种意义上就是提高质量，进行质量管理。PDCA 循环作为一种人类行为科学模式有着严密的逻辑性，将其应用于知识型员工绩效管理基于它具有以下特性：

（1）系统论特性。循环是一个系统，具有系统所特有的整体涌现性，即作一个整体才具有的、孤立的部分及其简单总和不具备的特性。循环是针对人的行为特性而设计的一个系统，一旦人的行为按的方式行事，就会出现整体涌现性，呈现的效果。在这种理念指导下建立的员工创新培训管理系统，以组织或部门整体的名义来发动循环，通过这种循环，能较快提升组织整体和员工个体的素质。

（2）控制论特性。由表 2-2 可以看出，循环涵盖了控制的三种类型：P 是一个预计问题进行前期控制的阶段，D 在实施过程中当问题发生时对其进行纠正，C 和 A 问题发生后加以纠正。PDCA 循环的这些特性是被称为人类行为科学模式的重要原因之一。控制论对创新培训管理的影响主要体现在通过运用控制论的基本原理可以充分地认识到创新培训管理各个环节的功能，设计控制的节点，实现创新培训管理的目标。

（3）信息论特性。信息具有一个特性，一个系统的信息可以从该系统中分离出来，转录在称作载体的其他物质上而不改变该系统。依据这种特性，能够根据以前获取的信息、经验来设计一个全新的系统，改善一个系统的运作。本研究正是利用了这种信息论特性，把循环从全面质量管理体系中提取出来，应用到员工创新

培训管理系统中去。同时,信息论特性要求在设计这个循环时,要做好信息的收集、整理和加工工作,这样建立的系统才能有一种正向的整体涌现性,才能对每个阶段进行有效控制。

(4) 循环论特性。循环是一种上升的循环,把持续改进的全面质量管理要求落到了实处,适用于任何有持续改进要求的场合。把该循环用在员工绩效管理中也应是同样有效的,它会使组织员工的管理水平得到越来越有效的改善。

总结以上分析,这样一个看似简单的循环实际上包含了非常精巧的设计,它符合系统论的观点,自成一个管理系统结构中巧妙地采用了控制论的观点,来保证系统按照设计的要求来运转还引入了信息论的观点,在系统的运转中不断收集相关信息,以此来验证控制的效果采用了循环论的观点,使按照这一系统设计的员工创新培训管理系统会更加科学有效。

PDCA 是一个不断学习与改进的循环,与培训管理工作的实际运行十分符合,对提升员工的创新培训管理工作有很大的理论价值与现实意义。该模型由一组共同作用而又彼此独立的创新培训管理环节组成,按特有的四阶段八步骤不断循环来高效地实施创新培训管理。融入目标管理的员工创新培训管理循环系统主要是基于全面质量管理的基本理念和着眼于解决当前创新培训管理系统实际中存在的问题,充分发挥了循环的控制优势,以滚雪球的方式不断创新地实现工作的持续改进,一阶段终点即为新循环的起点,使“没有最好,只有更好”的追求成为组织永无止境的目标,以期为我国进一步深入研究员工创新培训管理提供一个新的视角。

第三章 研究方法

3.1 研究对象

本文旨在通过质性建模，首先要明确第一点中小型企业创新来源于什么？从何而来？然后第二点中小型企业应如何落实创新？第三点中小型企业在创新培训中要注意什么？最后第四点要明确 PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效？本文研究对象为吉林省延吉市缔造文化传媒有限公司，因为吉林省为中国老工业基地，多年来东北地区经济一不景气，很少有新鲜血液注入，只留下年代久远，基业深厚的老企业在苟延残喘，大部分企业多年未取得创新与提升和好的管理方式。

3.2 研究方法

3.2.1 质性研究

所谓质性研究，主要是指不经由统计程序或其它量化手段而产生研究结果的方法，主要是以归纳分析为主，通过在研究过程中对于资料的分析 and 挖掘得出一定的研究结论，而不是先将期待强加于所研究的现象和情境之上（陈向明，2000）。

质性研究与量化研究在研究目的、研究过程、研究设计以及研究工具等方面是不同的，质性研究是一种灵活多变、由下而上、主要通过归纳总结的方式得到理论的研究方法，适用于“为什么”和“怎么样”一类的问题。本研究采用深度访谈的方式。

3.2.2 访谈

访谈也叫半结构式访谈，与结构式访谈相反，其特点在于没有事前设计好的问卷也没有固定不变的程序，只是围绕着一个话题或事件进行访谈，研究者会提前准备一个粗线条的提纲进行非正式的访谈 (Bryman, 1989)。在访谈中，研究者和被访谈者可以比较自由轻松的进行交谈。

因为定性研究存在普及性不强，不能像量性研究一样反复测量验证的缺点，但以深度了解员工培训和创新管理的质量以及管理模式 PDCA 的应用，所以通过个案研究，选取吉林省延吉市缔造文化传媒有限公司中的八位员工和两位主管为研

研究对象。

访谈共分为三个阶段：（1）准备阶段。制定访谈提纲，选择被访者，进行预访谈等准备工作。（2）实施阶段。在与被访者形成一种和谐友好的气氛下，向被访者介绍本次的研究并且开始进行访谈（3）。结束阶段（陈向明，1996）。检查以免遗漏重要的项目。最后，向被访者进行感谢或提供礼品。

3.2.3 信效度及推广问题

信度与效度问题来自于量化研究，指研究结果的可重复性和准确性程度（宋园艺，2012）。大多数质性研究学者认为，量化研究中所定义的信效度不适合质性研究的使用情况，并没有实际意义。质性研究的目的在于对某一现象进行深入细致的调查，尽可能真实地再现，因此对于类似情形的个体来说能够产生共鸣，那么研究的结果就是有效的。在信度方面，我们可以采用“可信性”标准来增加研究的可信程度。质性研究学者比较主张使用这一标准，可信性是指研究结论是否能够让多数人认可或信服，对类似事件或情形能够产生多大程度的解释。

推广度类似于量化研究中的推论问题，量化研究可以把从被试中得到的研究结果推广到其来自的群体。但大多数质性研究中被试数量都比较少，与量化研究的“推广”概念不符。但如果他人从研究结果中得到了认同，建立起来的理论能够解释类似现象，那么就可以证明研究有了推广效果。因此质性研究主要是通过“认同”实现了信效度以及达到推广效果。为了增加本研究的可信性，可以采取以下几种策略方法：

信息达到饱和：指的是通过与被试的交谈不再能够得到与研究就相关的新的信息，或者所叙述的信息几乎包括在已经归纳的类属里面，即研究所需要的信息已经达到饱和状态。

增加投入时间：指的是研究者投入足够长的时间来达到研究目的，通过与被试进行坦诚的沟通，使被访者在信任的基础上愿意认真地进行交谈，最终能够帮助研究者分析不正确的信息，提供有价值的线索，挖掘更可信的资料。

细致入微分析：这一方法可以帮助研究者通过细小的事件发现有价值的信息，并对其进行细致入微的剖析。

3.3 研究程序

3.3.1 设计访谈提纲

访谈提纲是整个收集数据阶段的指导性资料,是由围绕研究主题设计的粗线条的半结构化问题组成的(高学峰,2010)。是在访谈过程中起提示作用,所以最好设计的简洁明了。因为事前并不知道什么样的问题适合受访者,所以需要灵活运用,因人而异。并且保持开放的心态,随时应对受访者的各种反应。

制定好访谈提纲之后,进2次预防谈测试效果,并及时进行访谈提纲的修改,最终形成正式提纲。

3.3.2 访谈实施

本文预先与受访者约好时间地点,提前说明访谈的目的和内容,得到受访者的允许后进行录音。多采用开放式的提问,尊重受访者的想法和观点,营造良好的交谈环境,以便让受访者更容易的进入到自己的思路中。双方按访谈提纲进行,交谈过程中研究者必须保持中立,持一种开放的态度,不应对受访者的观点或价值进行评判。

因研究初期受到新冠病毒的影响,本次访谈的预备方案为线上访谈,与受访者进行视频通话,确认受访者身份,在保护受访者隐私的前提下,征求受访者允许,保存视频为研究所用。

3.3.3 资料分析过程

扎根理论是质性研究中比较重要的研究方法,虽然其名为理论,但实际上是一种资料的分析方法。扎根理论是 Glaser & Strauss 于 60 年代创立的一种社会科学研究法,主要目的在于对质性研究中的描述性资料进行理论分析。其研究主要解决“为什么”、“怎么样”等探究原因的问题。其研究宗旨在于得出新理论,而不是像量化研究那样检验已经提出的理论。

所以本研究了解过扎根理论之后,通过简单的运用,来帮助后期的资料分析与整理。

每次做完访谈,及时将录音一字一句转化为文稿资料,并严格进行检查以防漏掉或错听的字句。首先进行粗编工作,将与研究主题相关的内容标出,进行划分。

比如研究的主要内容特点、影响因素及发展过程，那么研究者将相关段落筛选出来，并且进行标注。将男性受访者以 A01,A02 的形式编号，女性受访者以 B01, B02 的形式编号。男性主管以 A11 编码。女性主管以 B11 编码。研究问题以 1000, 2000 的格式编码，三级编码的格式以研究问题一为例 1010, 1020 的格式编码，二级编码以研究问题一为例 1011, 1021 的格式编码（详情见附录一）

第一步进行一级编码，通过开放式登录形成概念类属。将粗编中筛选的内容进行提取，将相同或相似的内容进行合并，对过于冗长的话语进行初步概括。有时直接用原话表达，有时研究者对其进行概括获得。

第二步进行二级编码，进行关联式登录（轴心式登录）。主要是对上一步得到的概念类属再次进行分析归类，分清主次，找出其中的关系进行比较，建立起相互间的联系。此时概括力度要大于上一步，解释更加全面。

第三步进行三级编码，通过核心式登录（选择式登录）对上一步得到的概念进行综合分析，归纳得到更高级别的概念类属，即核心类别。此时的解释内涵最为强大，可以涵盖核心内容，具有统领级别。

为保证研究的准确性，研究者在编码过程中会找其他熟悉质性研究方法的研究者同时进行小范围编码，按照本研究的研究要求与标准进行，最后进行匹配分析。如果出现不一致的情况，则需要返回重新研究编码标准，直到两者的匹配度达到 90%。

3.4 研究框架图

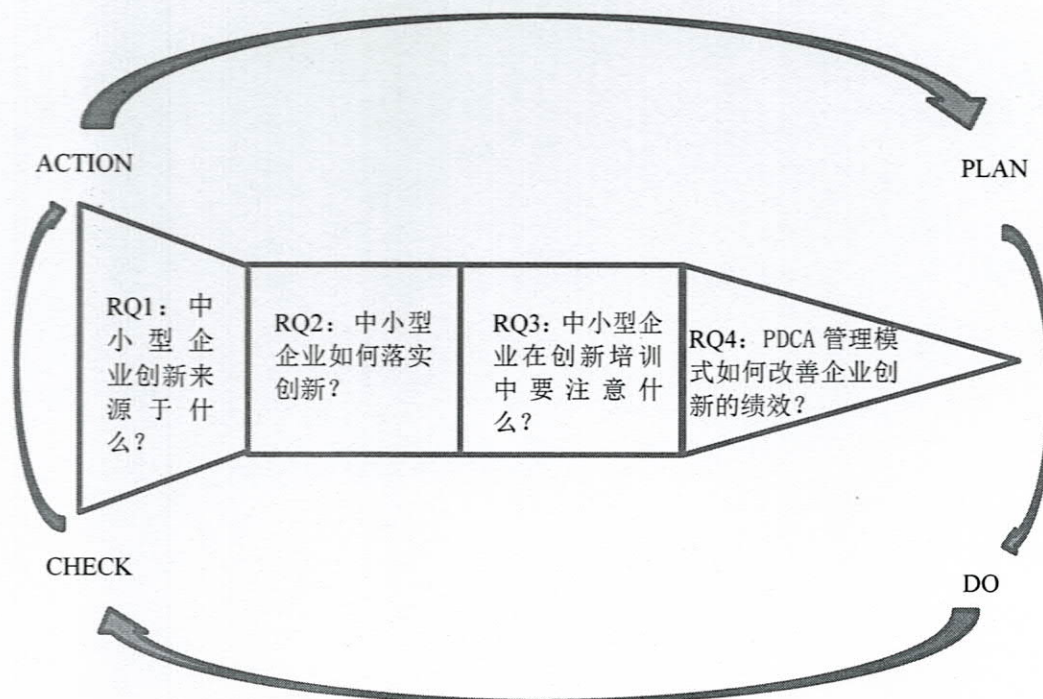


图 3.1 研究框架图

第四章 研究结果分析

4.1 研究目的

本研究希望通过访谈获取企业员工对于创新的解释性资料,简单采用扎根理论的方法提炼出现实中中小型企业创新的来源,培训过程中出现的问题和PDCA如何管理创新的真实特点和影响因素。

4.2 研究工具

本研究中的研究工具是研究者本人。访谈过程中的研究工具有受访同意书、录音笔、访谈提纲、速记本。同时注意观察被试的非言语反应。在访谈结束后及时进行记录,转录编码过程中使用的工具为质性分析软件。

4.2.1 受访者选取

本研究使用目的抽样法对受访者进行选取,主要选取那些能够提供真实信息、信息量大的企业员工。通过招募和朋友推荐,共选取10名受访者,女生5人,男生5人,所有受访者均为受过创新培训的员工。研究初期暂定选取16名受访者,但是因为年初的疫情影响,有部分受访者自身条件不允许,访谈场地也受到了影响,所以最后选取10名,采用网络视频的方式进行访谈。访谈前会为每位受访者发送微信红包作为酬谢。受访者的基本情况见表4.1。

表 4.1 访谈对象情况信息表

变量	水平	频次	百分比
性别	男	5	50%
	女	5	50%
年龄	20至30岁	5	50%
	30至40岁	3	30%
	40岁以上	2	20%
工作时长	0至5年	6	60%
	5至10年	3	30%
	10年以上	1	10%
职位分类	员工	8	80%
	主管	2	20%

资料来源:根据本研究整理

4.2.2 访谈成果

经过近3个月的时间完成10位受访者的访谈与转录工作。因受到疫情和国家

法律制约限制，访谈只采取一种方式，网络访谈，平均每人约 45 分钟。

4.3 研究问题一：中小型企业创新来源是什么？

4.3.1.研究问题一结果描述

通过内容分析，将得到的 14 个二级编码得到的概念类属进行归类，经过三级编码形成内涵更广的概念类别，详情见附录一表 4.2。

受访者在谈论和提到他们工作是否需要创新的过程当中，常会受到一些因素的影响，而对于每个受访者来说每一个因素都会有不同程度上的影响。对于自身具备创新才能和喜欢创新的受访者来说影响很大，因为他们天生就具有这方面的才能，从小就对新鲜的事物好奇，敢于想象和实践，例如受访者 A01，A02 他们共同的特点是因为从小具备的才能让他们对于任何事情都抱有好奇的看法，然后进行探索和发掘，这样的行为和性格也运用到了工作当中。对于没有创新才能和兴趣爱好的受访者来说，他们更侧重于利益与需求。例如受访者 B02，A03 他们会根据企业的收益，个人的利益等方面去选择自己是否需要创新和做出提升，而 B01 是因为可以提升自己的想象力。少部分受访者会因为受到家庭因素和周围环境因素的影响，来选择现在的工作和做出创新，例如 B01 受访者，是因为受到父亲的影响为了，才去选择这份工作。当像受访者问到在工作当中如何判断是否做出创新时，员工会通过对待同一份工作任务时产生了不同的解决方法，通过其他渠道的影响改变了现有的工作方式来判断自己是否做出创新，例如受访者 A02 打破了传统的婚礼流程，得到了很好的反馈；领导会通过观察员工的工作效率和工作方式来判断员工是否做出创新，以下均呈现部分原文：

“我从小就喜欢想象，创新，小的时候经常会对新鲜的实物感到好奇，例如我小的时候比较好奇收音机是如何放出声音的，我就把它给拆分了，看看里边到底有些什么（A01，2020.01.05）”。

“我愿意去做，乐趣就是不断的思考，创新，研究东西，也形成这样的性格，所以我喜欢与众不同，思考，同别人竞争（A02，01/12/2020）”；“我主要负责产品推销，因为我父亲是这个行业的，算是熟悉这个领域吧，所以我很喜欢这份工作，可以提升我的想象力（B01，2020.01.08）”。

“我这个工作没有头脑是不行的，如果不进行创新，企业就会减少收益，不懂得

创新的企业和员工自然会被淘汰掉 (B02, 2020.01.16) ”。

“当时认为这个工作，会有很高的报酬，毕竟是脑力活，每当我们想到一个新的点子，公司都会给我们额外奖励 (A03, 2020.01.18) ”。

“我上个月有一个婚礼策划的工作，但是我打破了原有的计划，对其中几个步骤进行了更改，改变了传统的婚礼流程，效果出奇的好 (A02, 2020.03.18) ”；

“根据我最近的观察发现有些员工的工作效率有很大提升，而且他们改变了以往的工作方式 (A05,2020.03.19) ”。

在日常工作当中创新的重要性占据着举足轻重的地位，创新会影响员工的工作绩效和其他重要方面，但是影响程度因人而异，从性别方面，因为职场存在的性别歧视，会让女性工作者更加注重创新，男性则相较于女性不太重视。例如受访者 B03,B04,A02 认为女性交于男性思维能力差，需要比男同事更加努力地去学习提升自己的创新能力，而受访者 A02,A04 认为女同事更适合负责后期工作，他们对工作更加细致严谨，男同事则负责脑力工作，少部分受访者认为自己交于其他女同事能力更为突出，可以传授给女同事他所学到的知识和个人技巧与工作经验。从年龄方面，有些年轻人认为他们对于创新更具有优势，而有些年长者认为创新不是主要的，他们更注重于公司的利益，尽职尽责。例如受访者 A11,B11 认为年轻人才适合不断的学习，超越自己，而年长者则不需要，他们只要做好手头的工作就好。以下均呈现部分原文：

“我认为创新是很重要的，创新会影响我的个人能力和工作绩效，但是在学校也好，单位也好，男同事总是要比我们想法和创意来得要快，他们的头脑更好像更灵活 (B03, 2020.01.20) ”。

“创新当然重要了，但是我不会刻意的去学习和努力，我算是与生俱来吧，和同事探讨的时候，我感觉我的想法是最多的，被大家接受和采纳的次数也很多，哈哈，差不多就是这样，不是自我夸赞 (A04, 2020.01.22) ”；

“工作当中碰到问题，我还是蛮喜欢和男同事去探讨，他们总会说出一些我所不知道的东西，奇怪的想法，新颖的想法，他们是有什么说什么，有可能他们天生就这样，关于这些方面，比我们女生想得多 (B04, 2020.01.24) ”；

“大部分男同事会负责脑力工作，女同事负责的工作没有男同事那么复杂，因为女同事比男同事更加细致，所以更适合后期部分的工作。(A02, 2020.01.12)”。

“我都这个岁数了，不太注重创新这些脑力活了，还是交给年轻人去做吧，我现在就干好我的岗位，认真执行领导交给我的任务，管理好这个团队就够了(A11, 2020.01.26)”。

“年轻人就应该不断的学习，他们是公司的新鲜血液，我这个年纪只能在潮流中慢慢被遗弃了，我这个当领导的，只能负责管理和分配任务了，职场规则，工作经验可以传授给年轻人，脑力活早已不是我的工作范围了，唉(B11, 2020.01.30)”。

当受访者面对个人如何管理自己的创新技能这个问题时，会从多种的方向进行思考，部分受访者会偏向学习方面，例如受访者 B01, A01 会通过各个方面的渠道，来提升自己能力，。比如学习，看新闻等还有一部分受访者会偏向实践方面，例如受访者 A11 认为实践才是作重要的，只要会运通自己所学的知识，那才是真正的学懂了。关于这两个方面在与多数受访者对话中体现出了“主动性”与“被动性”，例如受访者 A03 在学习和提升自己的过程中可能是被领导强。，少部分受访者会根据先天和后天的因素来衡量自己是否需要做出提升，有一小部分受访者则认为自己不需要提升，自己本身能力足够，他可以作为传授者。例如受访者 B01 是因为自己的先天不足，才需要后天的培养。受访者 A02, A04 认为自己具有先天优势，本身就具备这种才能，不需要再去花费精力学习，反而可以帮助培养和教导其他同事。还有一部分受访者认为我或者员工需要通过各种方式来提升个人创新能力以下均呈现部分原文：

“现任领导会逼迫我们去学习，明明这个事情是比较看中个人意愿的，我还是喜欢我的上一任领导，从来都是鼓励我们去学习，也不强迫我们。(A03, 2020.01.18)”。

“我会每天抽出时间，来学习相关方面的知识，主要是多看书。因为我没办法，跟有些人比不了，他们天生就会的东西，我得花大量时间学习(B01, 2020.01.16)”。

“读书，关注时事新闻，没事就上网看最近的趋势（A01，2020.01.05）”。

“空余时间会和同事相互探讨，没事就去请教前辈，有问题多问他们，即使学到了很多，面对工作也会迷茫，这个时候需要高人点拨（B02,2020.01.16）”。

“实践就是最好的学习，把每天学到的知识，尝试的运用到工作当中，如果光学不用岂不是白学（A11，2020.01.26）”。

“我认为我自己是不需要提升的，因为我本来能力就够，而且我认为每天工作就相当于学习了，哈哈，一般都是别人来向我请教问题（A02，2020.01.12）”。

“创新当然重要了，但是我不会刻意的去学习和努力，我算是与生俱来吧，和同事探讨的时候，我感觉我的想法是最多的，被大家接受和采纳的次数也很多，哈哈，差不多就是这样，不是自我夸赞（A04，2020.01.22）”。

4.3.2 研究问题一结果分析

在整理资料的过程当中，大多数受访者对即将面临的工作都呈现出一种期待向往的态度，即使工作之前没有专门学过此行业的相关知识与专业，部分受访者也会根据个人的特征和兴趣选择这个工作和做出创新，他们大部分认为自己全是因受到自己的性格特点和长期养成的行为习惯的影响，这个行业需要不断地创新，思考，我很喜欢这样的工作。还有少数受访者是受到父母工作经历和周围环境因素影响，他们从小受到家庭的影响对这个行业既熟悉又向往，想和自己的父母从事一样的工作。当提到工作是否需要创新时，受访者会从喜好，需求，利益等方面去思考，当然这也分为主动和被动，有些受访者因为公司和领导的强制要求下被迫做出创新，有些领导者则会面对这个事情很开放，不是选择强迫，是自由和鼓励。从利益和需求方面思考的人占多数，多数受访者起初认为这个工作需要创新和能力所以应该会有很多的工资报酬，而少数受访者认为这个工作可以满足我提高想象力和个人能力的条件，还有部分受访者认为公司需要我们做出创新，才能提高收益。当问到创新的重要性时，部分受访者会考虑到自己的性别方面：尤其是女性，在这方面她们对自己的性别极为敏感，她们认为自己要比男轻要花更多的时间和精力去学习和提升自己，而大部分男性相对比女性不会很重视这方面，

他们认为自己的先天优势和学习能力还是很强的。男性还有部分年长者认为自己的年龄是主要影响因素，年纪越大，头脑灵活度越低。

4.4 研究问题二：中小型企业如何落实创新？

4.4.1 研究问题二结果描述

通过内容分析，将得到的 8 个二级编码得到的概念类属进行归类，经过三级编码形成内涵更广的概念类别，详情见附录一表 4.3。

个人作为企业的一部分，任何方面的提升也会帮助企业提升，多数受访者会从执行力方面来帮助企业提升，例如受访者 A01 认为自己管好自己，少让同事和领导费心也是对企业的一种提升与帮助。少数受访者认为帮助同事完成工作和传授个人经验也算是帮助企业提升，例如受访者 A02 认为，他把自己的创新能力，工作经验传授给其他同事，也是从另一层面来帮助企业。然而受访者也会考虑他们的出发点，我为什这样做，例如大部分受访者认为员工是企业的形象和核心所以认为个人能力对于公司很重要，例如受访者 B01,A02 认为自己是公司的核心，掌握着公司未来发展的命运，员工代表着企业的形象反之企业也代表着员工的形象。还有一部分受访者认为我们的绩效关乎于企业的收益，例如受访者 B11 认为员工工作效率高，绩效号才能帮着企业，从另一个方面讲这是一个现在就要吃饭和以后吃更好的饭的抉择。以下均呈现部分原文：

“我会尽快的完成工作任务，不用领导和同事督促我（A01，2020.01.05）”。

“如果同事手头的工作我能给予帮助，我会毫不吝啬的告诉他，其实平常休息时间，我也会和同事分享一下我的小技巧和经验（A02，2020.01.12）”。

“我认为我们是公司的核心，我们要是能力不足，公司就会被其他同行挤下去在别人眼里形象就会大打折扣（B01，2020.01.08）”。

“要是企业里的员工能力都不行，那么这个公司迟早要完蛋，只有员工的能力强，企业才会变得更强，那些知名企业的内部员工，哪一个不是聪明绝顶的人才（A02,2020.01.12）”。

“我认为我们的作用很重要，我们的工作完成的好，绩效高。那样公司才会有可观的收益，我们的工资待遇也会提高（B11，2020.01.30）”。

企业如何落实创新是很重要的，但是会有很多因素影响着创新的落实。创新的落实不光是身为领导者就能办到的，需要明确怎样落实才是正确的，要看看员工需要什么，是知识还是其他方面的奖励，部分受访者认为企业应该给予员工提意见的空间，权力距离过大是会影响企业对创新的落实，例如受访者 A01,A03 认为企业根本不给下属提意见的权利，只会按照他们所认为的把规定强加于我们身上，但凡能听听下属的意见，也不至于落实这么多无效的规定。还有部分受访者认为，企业应该多给员工上升的渠道，让他们有热情去帮助企业，例如受访者 A04 认为企业无论落实什么样的规划我都不会积极响应，因为我们干的再好也没有晋升的机会，大部分同事都选择了安于现状，能混一天是一天。而少数主管也会考虑员工对于创新能力的先天和后天因素，对于这样的问题该如何去解决，多数受访者认为他们本身能力就不足，企业是否应该先弄清我们的能力然后实施有效计划。还有少部分受访者认为可不可以让我们学习新鲜的知识，旧的知识重复学就是浪费大家的时间，例如受访者 B01 认为，公司领导根本不清楚他们的实力，大部分员工能力不强，需要一点点打基础，而不是一步登天。受访者 A02 认为公司让他们学习更深层次的知识，而不是重复学习已经没必要学的知识，以下均呈现部分原文：

“内部竞争压力太大，上升空间太少，刚开始工作时大家还满怀热情，一起努力让公司越来越好，但是现在没什么激情了，大部分人多选择了按部就班，对以后晋升不抱太大希望了（A04，2020.01.22）”。

“领导只会按照他们的意愿来强加于我们，各种各样的计划与规定，然后呢，没什么用，他们并不知道到底什么适合我们，什么是我们想要的（B03，2020.01.20）”。

“我说能有什么用，我只是个员工，关于这样的问题，我想大部分企业员工都在一起讨论过，我们没有说话的权力，就连我们部门经理说的话高层领导都不一定听得进去，没办法唉（A03，2020.01.18）”。

“公司业绩上不去，领导只会责备我们，天天落实这个落实那个，只有领导认为

有用，其实对我们来说根本就是个屁，明明什么都不了解，还不听员工的建议和想法，大家都希望公司越来越好，可是一直这样，大家早就失望了，能挣一天钱，就挣一天钱吧（A01，2020.01.05）”。

“领导可不可以看清事实，用脑袋想想自己的员工到底有没有那么大的本事，总让我们学习那种不好理解的知识，况且就几个月的时间，谁能全部学会啊（B01，2020.01.08）”。

“公司让我们学的东西我早就会了，每次翻来覆去就教那些东西，看得我都烦了，一点新鲜感都没有（A02，2020.01.12）”。

4.4.2 研究问题二结果分析

关于企业创新落实方面，首先先询问受访者是如何管理自己和提升个人创新能力，多数受访者有较强的执行力，减少企业不必要的担心，过多的时间浪费在督促员工工作。多数受访者会从学习和实践这两个方面进行思考，他们认为只有不断的学习和运用所学的知识来提升自己的个人能力和工作技能才能帮助企业的发展和对于员工有更好的管理方式。也有少部分受访者认为，自己可以充当老师的角色，把自己的创新技能，工作经验传授给需要的员工，也是对企业的帮助，企业也可以从这个方面去落实对于创新的管理。而有极少数人认为自己不需要去提升，他们认为自己能力足够，因为工作就相当于学习了。当询问道个人如何帮助企业时，受访者会通过执行力来解决，但是也会有少部分受访者把自己充当老师的角色，传授同事自己的工作经验。然而部分受访者也会考虑自己帮助企业的原因是什么。一方面受访者认为自己是公司的性与核心，反过来企业也是自己的形象，关乎到同行竞争和旁人的看法。另一方面受访者认为，企业只有越强大，我们的待遇才会越好，让企业吃得饱，我们才能吃得饱。关于企业如何落实创新这个问题，一部分受访者认为，企业根本不给员工提意见的空间，领导根本不懂如何去管理，不清楚能帮助到员工的什么。另一部分受访者认为，内部竞争压力过大，上升空间太小，大家失去了激情与斗志，无论企业再怎么落实，也不是我们想要的。大多数受访者都认为企业所传授的知识难于理解，学习起来很困难，少数受访者建议多学学新的知识，旧的知识没必要重复学习。

4.5 研究问题三：中小型企业创新培训中要注意什么？

4.5.1 研究问题三结果描述

通过内容分析，将得到的 7 个二级编码得到的概念类属进行归类，经过三级编码形成内涵更广的概念类别，详情见附录一表 4-4。

培训是企业当中一种常见的提升员工技能的手段，创新的培训方式不同会对员工造成不同的效果，大部分受访者认为创新的基础是两个方面的，一方面是针对本身所处的行业进行深入了解和工作技能培养，另一方面是传授大量的知识阅历，可以将一些跨行业跨专业的知识引入自身行业。例如受访者 A01, A03 说道企业会通过培训来传授员工关于此行业的知识和技能，这样的方式对他们来说更有效，可以提升他们的工作绩效。例如受访者 A04 说道企业会培训来自其他领域方面的知识，开拓他们的视野，提高工作绩效。还有少数受访者会因为培训出现的频率和培训的过程来思考，例如受访者 B01, B02 他们培训过好多次，B01 认为培训的次数多对他帮助很大，即使培训的过程让他感到很累。B02 认为培训次数多毫无用处，重点在于培训内容，以下均呈现部分原文：

“我们公司每半年都会派专门的指导老师为我们传授行业的最新知识和技能，主要还是让我们掌握更新的技术和目前的主流趋势（A03，2020.01.18）”。

“专门的针对创新培训好像只有两次三那样，更多的是搞一些团建活动，提高我们的团队配合能力这样，对我帮助不大（B02，2020.01.16）”。

“有过这方面的培训，我记得好像持续了有三个月，主要是针对我们目前的工作领域进行指导，给我的感觉是比我之前的方法更便捷更有效，我原来的思想和工作方式大部分还停留在上大学那会，学到了新的东西，对我来说很有用，不用那么累了，绩效也上去了（A01，2020.01.05）”。

“培训之后对我印象最深的就是 19 年中旬，那个时候公司请来的指导老师，跟之前的教学方式不一样，他会把其他行业的优点套用到我们的行业当中，这是我们大部分人都不敢想的事情，都说隔行如隔山，但是实践过后，效果真的出人意料（A04，2020.01.22）”。

“培训了好多次，但是每次培训基本就是背东西，每周还会有考试测试，好像回到了上学时期，虽然很累但是真的学到了很多，最主要的是好多东西我都能运用到工作当中（B01，2020.01.08）”。

企业的创新培训方式会对受访者造成不同的影响，一部分受访者认为自身得到了成长，提高了个人能力就是满意的效果，另一部分认为，培训过后可以使我的工作变得更加轻松，工作绩效提高就是满意的。例如受访者 B03，A04 认为培训过后不仅提高了他们的个人能力而且学到的知识和技能改变了听他们目前的工作状态，节省了工作时间，提高了了绩效对他们来说效果很满意。但是还有一部分受访者认为，培训的内容是他不不需要的，创新培训就是在浪费工作时间，他们认为自己本身有这样的能力，不需要浪费时间去刻意学习，例如受访者 A02,B04 认为培训的内容毫无意义，很多内容自己本身就会了，对自己的帮助不是很大。而也有受访者认为，通过这个培训什么都没学到，对企业创新培训提出质疑与建议。还有小部分受访者会受到培训过程和内容的难易程度受到影响，例如受访者 B11 认为培训的内容过于深奥自己难以理解，整个过程让她感到无比的煎熬，以下均呈现部分原文：

“我会对之前的培训方式打满分，因为对我而言，我很需要这样的培训来提高我的创新能力和想象力，枯燥的工作只会让我停步不前（B03，2020.01.20）”。

“当然是满分了，你不知道培训过后，我很少会因为手头的工作加班，因为我现在可以完成的更快了，终于有时间可以干别的了哈哈（A04，2020.01.22）”。

“我会毫不犹豫给差评，因为我本来也不差，平常就会花时间学习，为什么还要在我上班时间，搞什么培训，这不是耽误我的时间吗（A02，2020.01.12）”。

“勉强给 50 分吧，因为培训期间我认为有用的知识寥寥无几，对我来说没有什么太大的提升，指导老师讲的干货很少，大部分说的我都知道（B04，2020.01.24）”。“我不知道该怎么评价，因为我不知道到底是谁的原因，老师讲的东西，我根本就听不懂，好像突然换了一个行业，我认为我自己虽然不聪明，但也不是很笨，整个培训下来，我什么都不懂，整个过程对我来说很煎熬（B11，2020.01.30）”。

4.5.2 研究问题三结果分析

根据资料整理分析发现,关于创新培训方面,受访者会从两个方面去看待,一种是针对本行业去进行学习,深入了解,提升工作技能。他们认为针对于自己的行业进行深入学习东西是最好的,能更加了解自己的行业,尽快的完成任务提高工作绩效。另一种是学习大量的知识,这个知识可以来自其他领域,只要能改变目前的工作现状就是需要学习的知识。关于这方面受访者期初都以为隔行如隔山,其他领域方面的知识很难能运用到自己的工作当中,但是经过培训过后他们的想法发生了改变,认为只要是其他领域的优点,技巧都可以运用到高自己的工作当中。当问到创新培训后效果是否满意时,部分受访者会因为提升了他们的工作绩效,和自身能力时感到满意。另一部分受访者认为不太满意,因为他们认为自己有足够的的能力,不需要去浪费时间学习已经学过的知识,从这一点反映出员工和企业之间是有矛盾的,企业让员工重复学习的目的在于温习和巩固所学的知识,害怕员工忘掉所学的东西。最后有少数受访者认为,培训期间所传授的知识太难,听不懂,没听过。对他们来说根本毫无效果,内心还受折磨。大多数受访者比较在意培训的方式容易让大家接受和所教导的内容是否容易理解,最后对本人是否有帮助和收获。

4.6 研究问题四: PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效?

4.6.1 研究问题四结果描述

通过内容分析,将得到的 5 个二级编码得到的概念类属进行归类,经过三级编码形成内涵更广的概念类别,详情见附录一表 4-4。

每个企业都会运用某种模型和方式来进行管理,PDCA 作为经常运用的管理模型对于企业来说是否对比其他管理方式会出现更好的效果。是否受访者平常的思维模式和管理方式就类似于 PDCA 模型,例如受访者 B11, A04 运用过 PDCA 模型之后感觉和自己平常的处理方式和思考方式很相似,自己完全可以运用这个模型来替换现在的工作方式。根据企业创新管理方面,受访者会根据不同的经验来使用 PDCA 模型会得出不同的效果,第一次接触 PDCA 的受访者,会根据自身的经验来使用。例如受访者 A02,尝试的运用过 PDCA 模型之后,感觉 PDCA 模型很实用可以运用到很多方面。有过使用经验的受访者多数都会很认可这个管理

模型，例如受访者 A11 就一直在使用这个模型。以下均呈现部分原文：

“我会根据之前的计划和结果做出分析与改进然后把新的计划放进 P（计划）当中，然后开始执行我需要做的事情 D（执行），执行期间我会检查哪里出现了什么问题，总结问题 C（检查），最后把得出的结果进行分析，需要再此解决和新的计划整理出来 A（处理）。就是样一直循环下去，找到问题，解决问题，我感觉这个模型很实用（A02，2020.01.12）”。

“跟我目前所用的管理方式有很多步骤类似，我可以尝试着把我现在的管理方案套用到 PDCA 模型，先制定计划，把整理的计划放到 P 中，然后就根据计划开始做把执行过程放到 D 中，这个过程当中肯定会出现问题，把出现的问题整理到 C 中，最后整理一下，得出结果，把之前的计划修改一下放到 A 中，就这样一次重复（B11，2020.01.30）”。

“我知道这个模型，但是我没使用过，不过我可以尝试的操作一下，P：制定计划；D：执行计划；C：检查结果；A：总结结论，重新修改。按照您给我的解释，我会这么操作。感觉这个模型很适合我，因为我也会用大致方式检验自己工作成果，比较符合我的检验方式（A04，2020.01.22）”。

“我作为部门经理，这个我肯定会用的啊，简单给你叙述一下吧。首先 P 我会运用根据上一次修改整理出来的新计划。然后 D 根据这次计划我会记录每一个执行步骤，接下来是 C 我会针对这次执行过程，找出出现的问题，进行整理，最后 A 把整理出来的问题回归到制定计划当中，做出修改，制定新的计划。就是这么一直循环操作（A11，2020.01.26）”。

创新管理对于企业来说是很重要的事情，但是运用何种管理模式来管理创新才是关键，所以本研究主要目的是为了探讨 PDCA 模型如何管理创新以及改善企业绩效，部分受访者认为想要解决一件事情时，运用 PDCA 模型是最适合的，无论结果是否满意，但是我们都会发现问题的所在。例如受访者 A02,A11,B11 认为这个模型可以运用到多数领域当中，他们根据自己之前使用的方式和模型作为比较，PDCA 模型很适合运用到对于创新的管理，况且 PDCA 模型可以检查每一次计划实施过程中会出现的问题，然后不断的改进。大部分受访者会运用 PDCA 模型来检验企业之前的任务计划，来找出整个计划当中出现的问题，大部分受访者

尝试运用后认为 PDCA 模型非常适合企业管理当中，找出之前计划的不足，弥补错误重新计划从而提高企业的绩效。另外少部分受访者认为 PDCA 不是最佳的管理方式，并不是所有事情都需要重要节点，况且步骤繁琐，所需时间太长。例如受访者 A04 通过对 PDCA 的分析以及对比自己目前的方式认为 PDCA 并不适合所有事情上面，相较于自己所用的方式，PDCA 太过复杂，会占用很多时间。以下均呈现部分原文：

“这种工作方式是任何一个行业都在做的事情，因此没有更好的工作流程前提下，不论管理创新，还是人力资源管理，销售管理，他肯定都是适合的（A02，2020.01.12）”。

“相比 PDCA 我没有想到更好的方式，因为一件事情可能会有好与坏的结果，任何一种管理模式，都只是影响事情结果的因素之一，大部分事情不可能像数学题一样，由确定的条件得出确定的结果，不断地找出问题，自我检讨，重新规划才是正确的(A11,2020.01.26)”。

“即使用完美的工作模式，依旧可能出现某方面的漏洞，我们不断地修改漏洞这个过程，重新制定方案，其实这也是 PDCA 的工作方式，所以我认为 PDCA 真的很适合管理（B11，2020.01.30）”。

“我认为 PDCA 并不是万能的，只是它所列的步骤和要点是一些重要节点，但不是所有事情都需要这些节点，而这些重要节点并不一定能满足所有的事情，况且要实现目标或在管理过程中可能需要更多步骤。相比我现在所采用的管理方式，我不太认可 PDCA（A04，2020.01.22）”。

“当我运用 PDCA 模型检验上一次的工作计划之后，我发现了很多问题，这些问题也导致企业绩效上不去，所以我认为这总不断循环，不断检讨的管理方式很适合对于企业管理，提高企业绩效（B05，2020.03.19）”。

4.6.2 研究问题四结果分析

关于 PDCA 管理模型，没接触过的受访者，会根据简单的了解结合自身情况和工作经验尝试分析与运用，多数受访者在使用过后会发现与自己平常的想法和方式大致相同，比自己现在的方式更加科学严谨。因此大部分受访者在使用过后，

会认为这一管理模式不仅适合企业也完全可以运用在自身当中。所以大部分受访者认为 PDCA 完全适合企业创新管理，然而有小部分受访者认为，PDCA 过程太长，步骤繁琐，并不适合创新管理，他们认为不是所有的事情都需要规划详细的步骤，单一的使用 PDCA 太过盲目，要综合应用各种方式方法来达成目标。使用过 PDCA 模型的受访者，他们都会根据 PDCA 的每一个步骤，把自己的工作任务套用进去，例如先把计划或者工作目标放到 P 中，然后再把执行期间做的事情放入到 D 中，再把检查过程当中出现的问题总结放到 C 中，最后把总结出来的内容和重新拟定的计划放入 A 中。根据这个实施的过程和结果来判断 PDCA 是否适合企业的创新管理，能否找出影响企业绩效提升的问题，从而制定方案进行改进。

第五章 结论与讨论

5.1 结论

本研究在分析完十位受访者所提供的经验资料后，在此节将对本研究所探讨的研究问题，做出说明解释。

5.2 研究问题一：中小型企业创新来源是什么？

5.2.1 研究问题一讨论

从本研究结果可知创新是来自于很多方面的影响，并不是想创新就能创新的，是有条件性的，有些做出创新的选择不是因为个人本身，可能来自企业领导的施压，一部分受访者是根据自己的兴趣爱好和性格特点才去做出创新，另一部分受访者是因为需要提升业绩，改善公司状况才去做创新，当然有些员工是因为主动才去做，而有些是因为被动，有些受访者因为公司和领导的强制要求下被迫做出创新，有些领导者则会面对这个事情很开放，不是选择强迫，是自由和鼓励，而在被动这个方面领导的决策会导致部分受访者对于创新的热情与动机逐渐下降，相反主动会增加员工学习的兴趣以及创新的热情。在性别方面，女性员工认为她们很需要创新，有可能本身她们不需要创新，但是因为同男性员工进行竞争和对比，她们需要维持工作和提升自己的个人能力才做出创新，在年龄方面，年长者对于创新不是很重视，他们认为自己的生理方面还有学习能力和思考能力正在一步步退化比不上年轻人，他们更注重安于现状，没有多余的精力再去放到其他方面上。大部分受访者会选择学习和时间的方式来提升自己的创新能力，而结果显示受访者更偏向于与同事探讨，请教前辈。另外有小部分受访者认为自己不需要创新，他们完全可以传授给他人创新能力。

5.2.2 研究问题一结论

对于员工创新方面，企业首先要了解员工的个人特点，第一点兴趣爱好，关于这方面的员工会在工作当中善于做出创新，企业要注意在日常的工作安排当中更多的给予提升个人能力，满足创新需求方面的工作任务，第二点大部分员工比较注重自己个人利益与企业利益，通过这两个方面这部分员工会选择性的做出创新，

所以企业要在满足利益与绩效的前提下，应当采取主动的方式去引导员工做出创新，循序渐进的培养员工的创新能力和对创新的热情，要尽量避免为了企业的自身利益而强制性的逼迫员工做出创新，这种做法会导致员工越来越厌恶这份工作，从而选择离开，这会导致企业流失大量的员工与人才。第二部分关于性别方面，对于创新能力男女员工之间存在很大的分歧，女性员工认为自身的能力相比男性员工要不足，她们需要花费更多的精力来提升创新能力；男性员工认为，他们具有天生的优势，学习能力强，因此部分男性员工对于女性员工不太注重而外的去提升个人能力，反而会把自已的经验技巧传授给需要的员工，所以企业要明白如何管理这种员工来帮助企业去培养需要提升创新能力的员工，在这方面企业要额外注重男女员工之间的能力差别，在今后的管理当中要采用科学合理的方法来帮助企业未来发展。第三部分年龄方面，年长者认为年轻人更需要学习与创新，这种想法会在职场当中存在很大的偏见，领导和前辈要通过合理的方法，来辅助员工进行学习和创新，而不是带有偏见的想法来要求与逼迫下属，所以企业也要注意领导会给员工带来积极或消极的影响。

5.3 研究问题二：中小型企业如何落实创新？

5.3.1 研究问题二讨论

在本研究中发现，员工会处于某种目的才会做出创新来帮助企业，一部分受访者认为自己是企业的核心，自己会影响到企业的形象，反之企业的好坏也会影响到员工的自身形象，这方面可以看出员工的创新动机也是来自于企业形象方面的影响，员工会为了维护自身与企业的形象，从而提高个人能力产生做出创新的动机另一部分受访者认为认为员工和企业的命运主要掌握在员工手中，如果员工工作完成效率高，业绩上去了，那么企业的收益也会上去。结果就是以后在公司的工资待遇也会越来越好。面对企业创新落实方面，受访者则很在意领导是否真的明确员工需要什么。首先大部分受访者认为，企业要想真正的搞好落实，就应该多听听下属的意见，因为只有员工才知道，企业做什么才对员工有帮助才是员工真正需要的。另一部分受访者认为落实的政策再好，员工也没有更高的上升空间，与其让员工创新还不如按部就班，没什么激情与热情，看不到未来的希望。大多数受访者都认为企业所传授的知识难于理解，学习起来很困难，少数受访者建议

多学学新的知识，旧的知识没必要重复学习。企业创新落实的主要影响因素，有可能并不只是员工的问题和方案的问题，最主要的是明确员工需要什么。

5.3.2 研究问题二结论

员工会为了维护自身与企业的形象，从而提高个人能力，产生做出创新的动机，这是一个双向的影响，企业不光是要注重员工为企业带来的影响，也要注重企业的各种举措也会给员工带来影响，要维护和端正企业的自身形象来带给员工积极正向的影响。第二方面企业要了解员工最基本的需求就是工资待遇和生活保障，员工在确保了生存方面的问题，就有更高的需求例如职位晋升，所以当企业无法给予员工更多的晋升机会时，员工就会降低对于工作的热情，看清现实，安于现状，企业的绩效也得不到提高，因此企业要清楚与其落实各种提高绩效的计划不如给予员工更多的晋升机会，来带动整体员工的工作热情和创新动机。在中国企业当中大多数存在权力距离过大的问题，员工在企业当中可使用的权力微乎其微，因为企业的每一个计划实施都是站在领导的视角下去制定的，可能并不适合员工，员工也无法百分百的完成计划，所以企业当制定一个计划之前要多听听的员工的意见，把员工针对此计划提出的建议和领导建议相互结合，才是一个可实施的方案，从而得到企业想要的结果。

5.4 研究问题三：中小型企业创新培训中要注意什么？

5.4.1 研究问题三讨论

首先先了解受访者对于培训创新方式的理解，受访者认为创新的基础是两个方，一方面是针对本身所处的行业进行深入了解和工作技能培养，关于这一方面要注意如果员工普遍能力较强，那么这种培训方式会让员工感到反感，如果企业培训的目的不是为了最后的结果，那么重心可以转向整个培训的过程对员工带来的收获，而不是单纯的为了绩效和目标毫不合理的强制性培训，另一方面是传授大量的知识阅历，可以将一些跨行业跨专业的知识引入自身行业。培训对于创新产生的效果，会因为方式方法，性格，自身才能产生不同的影响，大多数能力较强受访者很认可这种培训方式，不仅提升了个人能力也提高了工作绩效，主要是开拓了他们的眼界，满足了他们的需求。而有小部分受访者认为勉强接受的了，

因为自己本身不需要创新，拥有足够的能力了，培训完全就是耽误时间。还有一小部分受访者根本无法接受，他们认为这根本就不是我想学的，况且培训所讲的知识我根本同不懂，纯粹是难为我。在面对重读学习这个方面，企业要额外注意那些能力较弱者，因为这部分受访者更加注重对于基础的培养，过高的要求可能他们的自身能力兵不允许，如何改善他们与企业之间的矛盾，让这部分员工遵循企业的培训方式才是重点。

5.4.2 研究问题三结论

关于深入学习本行业知识这种配培训方式，有些能力较强的员工不喜欢重复学习已经学过的知识，可能企业安排这种培训访的目的是为了让员工巩固一下之前所学的知识，防止员工忘记。这就造成了企业与员工的观点矛盾，所以企业当安排一次培训时，第一点要明确员工的能力，关于能力较强的员工需要更广泛的知识技能培训，能力较弱的员工需要夯实基础提升本行业的工作能力。第二点，企业要向员工清楚的讲述此次培训的目的，消除之间的矛盾。第二方面企业要明白此次培训是为了结果还是过程，第一点结果，如果企业培训是为了自身的目的，那么就要结合员工与领导的建议制定合理的培训方式，像员工阐述此次培训目的，切记不要为了结果而强制要求与逼迫员工，过多的占用员工工作时间。第二点过程，整个培训过程要清楚员工的个人能力，针对不同的员工制定合理的培训方式，如果培训的知识太难会造成能力较弱的员工感觉到备受折磨。第三方面企业的培训次数不要过多，过的培训次数会让员工感到乏累。从而影响了工作绩效。

5.5 研究问题四：PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效？

5.5.1 研究问题四讨论

根据前三个研究问题所整理的资料，来分析第四个研究问题，首先受访者会结合之前的问题然后根据他们的经验和自身情况来尝试的运用 PDCA 模型，大部分受访者在使用过后会发现 PDCA 的运作方式与本人平常所采用的方式有很多相同点，所以他们认为 PDCA 模型完全可以使用在很多领域当中，自身管理也可以采用 PDCA 模型。大部分受访者都会基本的使用 PDCA 模型，当他们尝试的使用 PDCA 模型来管理创新，每一步骤他们都知道需要做些什么，期间的过

程和结果让他们十分认可，也希望公司可以运用这种模型来管理员工的创新，培训等其他方面。少部分受访者则认为 PDCA 模型并不适合，根据他们以往的经验 and 目前所用的方式对比认为 PDCA 过程太长，步骤繁琐，并不适合创新管理，他们认为不是所有的事情都需要规划详细的步骤，单一的使用 PDCA 太过盲目，要综合应用各种方式方法来达成目标。

5.5.2 研究问题四结论

本文经过总结之后，把 PDCA 每一阶段当中需要注意的地方，都添加到了每一个环节当中，PLAN (计划): 需要注意是否满足了企业与员工的利益与需求，男女能力之间的差别，对待创新的想法，个人性格特点在工作当中对于做出创新的热情与动机，领导和前辈是否带着偏见来对待下属，员工先天后天的能力差别导致对待创新的想法和做法。DO: 计划执行期间需要注意是否占用了员工大量的工作时间，培训的方式方法是否考虑到了员工的能力差别，培训的方式方法是否合理，培训的次数过多是否会影响到员工的心情和工作绩效，整个培训下来领导和员工是否采取的是主动和被动的的方式。CHECK: 在检查阶段要注重整个计划和培训当中是否满足了员工与企业的需求，例如满足了员工的工作技能提升，企业的收益，是否给予了员工足够的晋升机会提高对待工作和创新的热情，是否给予了员工足够的权利空间来针对此计划提出来的一些建议和改进。ACTION: 最后总结整个计划当中出现的问题和员工领导总结出来的经验，加以改进制定新的计划，整个计划下来是否起到了作用和达到预期的效果。PDCA 模型是不断循环的，本研究只给出了针对本研究目的和问题所总结出来的结论，企业后期可以不断的加以改进，每一次的循环使用就可以不断完善此模型，详情见图 5.1。

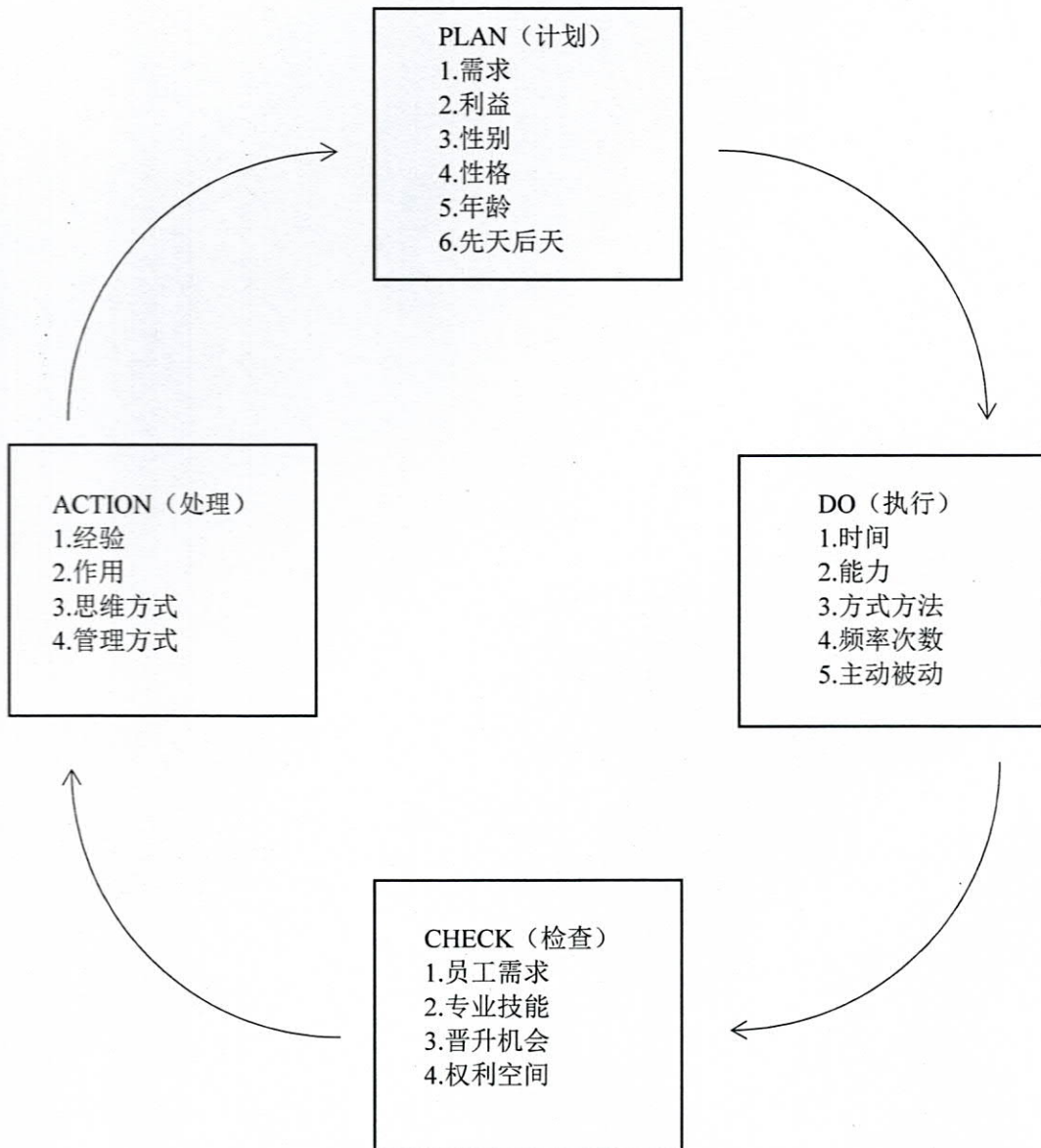


图 5 1PDCA 循环图

5.2 建议

5.2.1 对企业的建议

在关于创新方面希望能注重员工的个人特点和潜在的因素,有些员工不一定就有与生俱来的创新能力,不一定有些员工就适合创新,要明确员工到底需要什么,怎么做才能真正的帮助到员工,寻找恰当的时间和恰当的方式来落实创新。关于培训方面,要明确员工平均都处在什么水平,什么样的知识是员工所需要,接受,能理解的,根据多数受访者的实验操作一直认为,企业最好使用 PDCA 模型来管理关于员工方面的落实规划,出现某方面的问题,我们就不断地修改问题,然后重新制定计划。企业和员工之间就会越来越融洽,不断的前进。

5.2.1 对未来研究的建议

方法方面。本研究使用质性研究的方法,并不能像量化研究一样可以反复测量进行验证,因此得到的结论可能无法得到后续研究者的重复研究,只能是让类似情形的人能产生共鸣,因此其信效度遭到很多学者质疑。希望后续研究者能更加严谨,完成本研究不足之处。

研究者自身方面。本研究以研究者本人作为研究工具,在研究过程中会不可避免的会受到研究者自身的影响,思维特点、能力水平都会对研究结果产生影响。另外研究者作为质性研究的初学者,能力水平会有所欠缺,仍需继续努力。但在本研究中研究者一定严肃认真的对待每一步,降低这种影响。

参考文献

- 毕小青、陈永春(2014). 会心理学视角下的基层员工创新行为研究. *职业技术经济*, 33(09),53-160.
- 陈向明(2000). *质的研究方法与社会科学研究*. 京:教育科学出版, 20(02),28-35.
- 冯鹏志(2000). *技术创新社会行动系统论*. 国言实出版社, 45(04),63-85.
- 傅进军、赵祖弟(2011). *创新人才培养的环境建设研究*. 北京: 科学出版社, (6).
- 侯炬方、李燕萍、涂乙冬(2014). 新生代工作价值观结构、测量及对绩效影响. *心理学报*, 46(6), 823-840.
- 侯新华(2018). *员工创新行为研究述评与展望*. 龙江科学出版社, 9(21), 23-25.
- 李宏利、李晓佳(2014). 新生代员工创新行为的影响因素及其关系. *北京大学学报(哲学社会科学版)*, 39(06), 85-90.
- 刘云、石金涛(2010). 组织创新气氛对员工创新行为的影响过程研究—基于心理授权的中介效应分析. *国软科学*, (03), 133-144.
- 欧阳建平、曹志平(2004). 技术创新定义综述及定义方法. *南京工业大学学报社会科学版*, (04), 349-351.
- 潘云鹤(2001). 大学在创新文化环境构建中的使命. *自然辩证法研究*, 12.
- 齐义山(2010). *心智模式对员工创新行为的影响机制研究*. 武汉: 武汉大学.
- 宋园艺(2012). *关于青少年母子关系的一项质性研究*. 上海: 上海师范大学硕士论文.
- 赵慧娟(2011). 员工创新研究综述. *经济管理*, 33(04), 187-193.
- 曾湘泉, 周禹(2008). 薪酬激励与创新行为关系的实证研究. *中国人民大学学报*, (5), 86-93.
- 张振刚, 李云健, 余传鹏(2014). 员工的主动性人格与创新行为关系研究——心理安全感与知识分享能力的调节作用. *科学学与科学技术管理*, 35(7), 171-180.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations, 32(1), 32-48.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations; On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. *Hachette UK*, 45(4), 78-80.
- Amabile, T. M., Conti, R., & Coon, H. (1996). Assessing the work environment for creativity: *The Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Anderson, S., & Martinsen, M. (2014). Self-other agreement in wepowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates job satisfaction and

- turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784-800.
- Anderson, G. L., Limacher, M. C., & Assaf, A. R. (2004). Effects of conjugated equine estrogen in postmenopausal women with hysterectomy: *the Women's Health initiative randomized controlled trial*, 44(2), 191.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding frameworking. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action, *Englewood Cliffs*, 33.
- Birkinshaw, S. (2008). Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Jong, J., & Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour: *Creativity & Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Vries, R. E., & van Gelder, J. L. (2005). Leadership and need for leadership. Implicit leadership theories: *Essays and explorations*, 3, 227-303.
- Derler, A., & Weibler, J. (2014). The ideal employee: context and leader's implicit follower theories. *Leadership & Organizations Development Journal*, 35(5), 386-409.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Industrial Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Jong, J. D., & Hartog, D. D. (2010). Measuring Innovation Work Behaviour. *Creativity & Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Kanter, R. M., & Structural, M. (1988). Collective and Social Conditions for Innovation in organization: *Research in organizational Behavior*, (10), 169-211.

- Kanter, R. M. (2000). A Culture of innovative. *Mit Sloan Management Review*, 19(4), 29.
- King, N., & Anderson, N. (2002). Managing innovative and change: *A critical guide for organizations. Inovas*, 50(2), 389-401.
- Mc Gehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in business and industry. *New York: John Wiley and Sons*, 29(1), 35-38.
- Scout, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effect of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.

附录一：资料分析编码表

表 4.2 关于研究问题一（1000）：中小型企业创新来源是什么？提及次数与人数

三级编码	二级编码	提及次数	提及人数	截取部分访谈	
1010 自身因素	1011 先天	5	3	从小就喜欢创新 想象力比较丰富	
	1012 后天	6	4	创新能力不足 我需要花大量时间学	
	1013 性格	4	2	一点点形成的这种性格	
	1014 年龄	3	2	年纪大了，不适合学习	
			8	2	我还年轻，当染得不断的学习了
	1015 性别	10	5	女同事学习能力比不上男同事	
	1016 认知	11	7	我认为年轻人就得不断的学习	
1020 情感方面		5	8	我认为我能力足够	
	1021 工作意向	6	2	我感觉这份工作很适合我	
		6	4	一直很憧憬这个行业	
	1022 家庭	3	3	我父亲是这个行业的	
	1023 领导	4	2	领导一直对我们说我们是公司的希望	
1030 行为	1024 同事	8	5	同事之间相互鼓励	
	1031 学习方式	9	7	读书关注事实新闻主动学习	
	1032 主动	6	4	领导也会尊重我们的意愿	

	1033 被动	4	2	我是被迫才去学习的
1040 需求	1041 工资待遇	12	8	为了更好的收入
	1042 工作绩效	9	6	工作效率高，节省时间
	1043 个人能力	6	4	帮助我提升个人能力
	1044 企业收益	7	5	我们能力强，企业收益才好

资料来源：根据本研究整理

表 4.3 关于研究问题二 (3000): 中小型企业如何落实创新? 提及次数与人数

三级编码	二级编码	提及次数	提及人数	截取部分访谈
3010 认知	3011 价值观	12	9	我们是公司的核心, 公司的生死存亡掌握在我们手里
		10	7	我代表着公司的形象, 公司也代表我的形象
	3012 员工特点	5	2	有些员工能力强, 他们需要更高层次的需求
		6	4	我希望公司能给我更好的资源
3020 需求、	3021 权利空间	8	6	还有很多员工需要进行培养
		12	9	领导需要听听我们的建议
	10	8	我们的需求, 领导根本不会知道	
	3022 晋升机会	8	6	每年就那么几个名额, 根本争取不到
		7	5	年龄倒是长了, 工资没涨, 职位没变
	3023 培养能力	11	8	多传授点有用的知识, 才对我们工作有提升
3030 行为	3031 执行力	12	9	我需要的是技巧, 经验, 不是一大堆没用的理论
		8	6	我不会让同事, 领导督促我
	3032 互帮互助	9	6	我会传授给同事我的技巧和经验
		11	8	大家都会在休息时间互相探讨

资料来源: 根据本研究整理

表 4.4 关于研究问题三 (2000): 中小型企业创新培训中要注意什么? 提及次数与人数

三级编码	二级编码	提及次数	提及人数	截取部分访谈	
2010 感知	2011 方式方法	10	8	深入学习行业知识, 提升工作技能	
		8	5	教学方式很灵活, 我们都容易理解	
		4	2	教的都是学过的知识很不满意	
	2012 频率次数	6	3	培训过三次, 效果还不错	
		2013 过程感受	4	3	感觉糟糕透了, 老师讲的都不会
			7	5	讲的很仔细, 学到了很多东西
2020 自身利益	2021 时间	4	2	占用我太多工作时间	
		2022 能力	8	5	对我帮助很大, 提升了不少
	5		3	没什么帮助, 我本来能力就够	
	2023 绩效		8	6	缩短了工作时间, 绩效也上去了
		5	3	跟以前一样, 没什么大的进展	
	2024 待遇	9	6	晋升的机会变大了, 以后待遇会更好	

资料来源: 根据本研究整理

表 4.5 关于研究问题四（4000）：PDCA 管理模式如何改善企业创新的绩效？提及次数与人数

三级编码	二级编码	提及次数		截取部分访谈
4010 共同点	4011 思维方式	8	5	此模型的运用流程与我的思考方式很类似
		7	5	很适合来管理我的工作
	4012 管理方式	4	2	跟我现在的管理方法有很多共同点
		5	3	我现在就运用这个方法来完成手头的工作
4020 评估	4021 检验	6	4	我把这个模型运用到我的学习计划当中，结果很满意，发现了很多问题
		8	6	我试了一下这个模型，真的比我现在的方法要好，它可以不断的改进
4030 作用	4031 费时费力	4	2	对我来说不太好用，过程和步骤太多，消耗的时间很长
		3	2	不是任何事情，都需要这么多步骤和过程
	4032 清晰明确	9	6	我可以认清每一问题，更好的完善自己的每一个计划
		8	7	公司制定的每一个计划，都可以明确的发现问题与不足然后改进

资料来源：根据本研究整理

附录二：半结构化访谈提纲

您好：

我是泰国博仁大学—中国东盟国际学院工商管理学专业的研究生，很感谢您能抽出宝贵时间，本次访谈的目的是想了解企业当中对于员工创新管理和自我创新的情况，整个访谈大约持续 45 分钟，为了采集数据的便捷，你可以选择录音和笔记，但请您放心，今天访谈的内容，仅仅是用于研究，不记名，不作他用，我们会保守秘密，尊重您的隐私，希望您能自如地谈论您的想法和感受。

下面我们的访谈正式进行，如果在提问的过程中您有什么不理解或不清楚的问题，请您随时提出来好吗？那么我们现在开始吧。

1. 能谈一谈您的工作吗？你的岗位和负责的工作是什么？可以详细描述一下吗？
2. 您怎样理解创新？您认为创新重要吗？
3. 您在工作当中怎样判断是否做出创新？
4. 您认为个人创新能力如何提高企业能力？
5. 您平常通过什么方式提升你的个人创新能力？
6. 您认为企业应如何管理创新？
7. 您所在的企业为员工提供过关于创新方面的培训吗？请举例说明一下。
8. 当您接触过创新培训后感觉和您预期的一样吗？有什么效果和感受呢？
9. 企业创新培养方面您觉得怎么样？如果满分一百您会打多少分？
10. 您听过 PDCA 模型吗？简单像您解释一下 P（计划）D（执行）C（检查）A（处理）。它的基本含义就是工作之前要进行策划,然后将策划的输出计划付诸实施,再对实施情况及结果进行检查、总结、处理,由提高每一过程质量到提高总体质量的循环往复,是组织力求“打破现状实现管理突破”阶梯上升的过程。
11. 如果让您运用 PDCA 模型来管理创新，您会怎么做？
12. 根据您的工作经验，您认为 PDCA 模型如何改善企业绩效，请举例说明一下。

附录三：同意书

研究标题：

研究员姓名：

导师的姓名：

- 我已经阅读了参与者信息表，并且向我解释了该研究项目的性质和目的。我理解并同意参加。
- 我了解研究项目的目的以及我的参与。
- 我知道我可以在任何阶段退出研究项目，并且这不会影响我现在或将来的状态。
- 我了解，虽然可能会公开研究期间获得的信息，但我不会被识别，并且我的个人结果将保持机密。
- 我知道在访谈中我会被录音。
- 我了解访谈语音档案将由研究人员零售和存储。该访谈语音档案只能用于研究的计算机数据库形式的转录。访谈文字文本的副本将存储在个人计算机中，并受密码保护。所有记录（便笺，语音档案和访谈文字文本）将存储在上锁的文件柜中。只有研究人员和导师可以访问这些材料。
- 我了解参加该项目不会得到任何报酬。

参加者姓名： _____

签： _____

日期： _____

我已向研究参与者提供了有关研究的信息，并相信他/她了解所涉及的内容。

研究员签名： _____

日期： _____

附录四：参与者信息表

研究标题

研究人员的姓名和联系信息

主管的姓名和联系信息

尊敬的参与者，

邀请您参加研究项目。在您决定参加之前，对您而言重要的是要了解为什么进行这项研究以及研究的内容。

这项研究的目标是：

本研究希望通过此次研究可以帮助企业在使用 PDCA 模型下更清晰地把握培训对员工创新所带来的帮助，为企业构建全方位的培训体系、制定有效的人力资源管理政策提供思路。在您选择的位置进行的采访将持续大约 40 分钟至 1 个小时。仅在您允许的情况下，我们才会对这次采访进行录音。访谈文字文本副本可以发送给您，以确认我们对话的准确性。您将获得此信息表以保留并在访谈之前要求您签署同意书。

回答一些有关自我意见的问题，可能会导致短暂的不适。您完全可以拒绝回答任何问题，并有权在对话的任何时候停止录音。研究人员将遵守大学的规定，以保护研究参与者的隐私和权利。

根据大学政策，本研究中收集的数据将保存在安全的环境中。所有采访答复都是匿名的，不会发布任何可能导致识别任何个人身份的信息。只有研究人员和导师可以访问此类材料。

如果您有兴趣收到最终结果或论文的副本，请通过上述电子邮件地址与研究人员联系。

非常感谢您分享宝贵的时间和您的帮助。