



**HUMBLE LEADERSHIP PERSPECTIVE ON CREATIVE
PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF
PSYCHOLOGICAL SAFETY CLIMATE AND
THE MODERATING EFFECT OF LMX**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024**



谦虚领导视角下的创造性绩效
：心理安全氛围的中介
与 LMX 的调节



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2024 学年

Thesis entitled

**HUMBLE LEADERSHIP PERSPECTIVE ON CREATIVE PERFORMANCE:
THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY
CLIMATE AND THE MODERATING
EFFECT OF LMX**

by
RONGDI TAO

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member

Prof. Chen Yinghui, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
July 31, 2024

致谢

我诚挚地感谢所有在我攻读泰国兰实大学工商管理硕士学位过程中给予我支持和帮助的人。首先，我要特别感谢我的导师陈映辉教授。陈映辉教授不仅以其深厚的学术造诣和严谨的科研态度引领我进入研究领域，更以其悉心的指导和无私的帮助支持我度过了学习和研究中的每一个难关。在研究方法、论文构思、数据分析等方面，陈映辉教授都给予了我宝贵的意见和指导。在我遇到困难和挑战时，是陈映辉教授的鼓励和支持让我保持信心，持续前进。我深感荣幸能有机会在陈映辉教授的指导下完成我的硕士学业，并由衷地感谢他对我的帮助和启发。

我还要感谢泰国兰实大学为我提供了这样一个优秀的学习和研究环境。在这里，我不仅获得了知识和技能的提升，更学会了如何成为一个有责任感和创新精神的人。学校的每一位职工都以其专业和热情对学生的成长和成功做出了不懈的努力，我对此表示最深切的感谢。

对于参与我的论文答辩的所有委员，我也表示衷心的感谢。他们严谨的审查和有建设性的批评使我的研究更加完善。他们的专业意见和建议对我今后的研究方向和职业生涯规划有着重要的影响。我真诚感谢他们在百忙之中抽时间参与我的论文答辩，并给予我宝贵的意见。

最后，我要感谢所有授课老师。在整个学习期间，他们不仅传授了我丰富的专业知识，更以他们的人生经验和职业态度为我树立了榜样。每位老师都以其独到的教学方法和深入浅出的讲解，激发了我的学习兴趣和研究热情。我将永远珍惜在兰实大学度过的这段时光，以及每位老师给予我的指导和鼓励。

在此，我再次对所有给予我帮助和支持的人表示最真诚的感谢。我深知，没有你们的帮助和支持，我无法完成我的学业和研究。我期待着将所学知识和技能应用到未来的工作和生活中，继续追求卓越和贡献社会。谢谢你们。

陶溶娣

研究生

6508165 : Rongdi Tao
 Thesis Title : Humble Leadership Perspective on Creative Performance: The
 Mediating Role of Psychological Safety Climate and the
 Moderating Effect of LMX
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Chen Yinghui, Ph.D.

Abstract

This study aimed to explore how humble leadership influences creative performance through the mediation of the psychological safety climate and to examine the moderating role of leader-member exchange (LMX). The research hypothesized that humble leadership could positively foster a psychological safety climate, thereby enhancing creative performance, while LMX was expected to strengthen this positive effect of humble leadership.

Using quantitative research methods, this study surveyed 684 ordinary white-collar employees in China and analyzed the collected data using structural equation modeling and multiple linear regression. The results supported all hypotheses: humble leadership showed a positive relationship with both creative performance and psychological safety climate; a positive link between psychological safety climate and creative performance was also established; psychological safety climate played a mediating role between humble leadership and creative performance; and lastly, LMX demonstrated a moderating role within this mediating relationship, particularly when the level of LMX was high, where the positive impact of humble leadership on psychological safety climate became more significant.

The conclusions of this study indicate that humble leadership is an effective means to promote employees' creative performance as it operates through shaping a psychologically safe work environment, while high-quality LMX relationships can further enhance this effect.

(Total 79 pages)

Keywords: Humble Leadership, Psychological Safety Climate, LMX (Leader-Member Exchange), Creative Performance

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6508165 : 陶溶娣
论文题目 : 谦虚领导视角下的创造性绩效：心理安全氛围的中介与
LMX 的调节
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 陈映辉教授

摘要

本研究旨在探讨谦虚领导力如何通过心理安全氛围影响创造性绩效，并考察领导-成员交换的调节作用。研究假设谦虚领导力能正向促进心理安全氛围，进而提高创造性绩效，同时领导-成员交换 (LMX) 将增强谦虚领导力的这一积极效果。

采用量化研究方法，本研究对 684 位中国的普通白领员工进行了调查，收集数据后运用结构方程模型与多元线性回归进行分析。研究结果支持所有假设：谦虚领导力与创造性绩效、心理安全氛围均呈现正向关系；心理安全氛围与创造性绩效之间也存在正向联系；心理安全氛围在谦虚领导力与创造性绩效之间发挥中介作用；最后，LMX 在这一中介关系中展现出调节作用，特别是当 LMX 水平较高时，谦虚领导力对心理安全氛围的正向影响更加显著。

本研究的结论表明，谦虚领导是促进员工创造性绩效的有效方式，通过塑造心理安全的工作环境发挥作用，而高质量的 LMX 关系能进一步增强这一效果。这些发现为组织提供了如何通过领导力培养和优化人力资源管理来提高创造性绩效的策略。

(共 79 页)

关键词：谦虚领导、心理安全氛围、LMX、创造性绩效

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iv
目录	v
表目录	ix
图目录	x
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究动机	2
1.3 研究目的	3
1.4 研究问题	3
1.5 相关概念	4
1.6 研究意义	5
1.7 研究创新	6
1.8 研究流程	6
第 2 章	
文献综述	8
2.1 基础理论	8
2.2 谦虚领导	11
2.3 创造性绩效	15
2.4 心理安全氛围	18
2.5 LMX	22
2.6 研究假设	27
2.7 研究模型	31

目录 (续)

	页
第 3 章	33
研究方法与设计	33
3.1 研究方法	33
3.2 研究工具	34
3.3 研究对象与资料收集	36
3.4 研究伦理	38
3.5 资料分析	38
第 4 章	41
实证分析	41
4.1 描述性统计分析	41
4.2 共同方法偏差	43
4.3 信度分析	45
4.4 效度分析	45
4.5 相关性分析	50
4.6 假设检验	51
4.7 研究假设结果	55
第 5 章	57
结论与建议	57
5.1 研究结论	57
5.2 研究启示	62
5.3 研究不足与未来研究建议	65
参考文献	67
附录	76
个人简历	79

表目录

表	页
表 3.1 谦虚领导测量量表	34
表 3.2 心理安全氛围测量量表	35
表 3.3 创造性绩效测量量表	35
表 4.1 人口背景变量描述性统计分析	43
表 4.2 调查量表变量描述性统计分析	43
表 4.3 共同方法偏差检验表	44
表 4.4 信度分析汇总表	45
表 4.5 模型拟合指标汇总表	46
表 4.6 谦虚领导标准化验证性因子分析表	47
表 4.7 心理安全氛围标准化验证性因子分析表	48
表 4.8 LMX 标准化验证性因子分析表	49
表 4.9 创造性绩效标准化验证性因子分析表	50
表 4.10 关系数矩阵与区别效度检验	51
表 4.11 直接效应标准化回归系数摘要表	52
表 4.12 间接效应标准化回归系数摘要表	53
表 4.13 调节效应标准化回归系数摘要表	54
表 4.14 研究假设结果汇总表	56

图目录

图	页
图 1.1 研究流程图	7
图 2.1 研究模型图	32
图 4.1 谦虚领导标准化验证性因子分析拟合图	46
图 4.2 心理安全氛围标准化验证性因子分析拟合图	47
图 4.3 LMX 标准化验证性因子分析拟合图	48
图 4.4 创造性绩效标准化验证性因子分析拟合图	49
图 4.5 标准化路径拟合图	51
图 4.6 调节效应交互图	55



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

近年来，组织越来越关注员工的创新工作行为，认识到这些行为对组织绩效的影响更大，能够取得更好的结果 (Tischler, Giambatista, McKeage, & McCormick, 2016)。然而，对于员工如何在谦虚领导的监督下能够表现良好 (Wang, Li, & Yin, 2020)，并取得更好的绩效 (Van Dierendonck, 2011)，关注度还不够。考虑到组织中劳动力多样性的潜力以及个性和观点的差异，这一点尤为重要 (Amason & Sapienza, 1997)。团队成员之间的这种差异会导致冲突 (Babalola, Stouten, Euwema, & Ovadje, 2018)，导致生产力和绩效下降，以及浪费组织资源 (Owens & Hekman, 2016)。这是因为员工冲突会导致负面情绪，例如团队成员之间的不满、沮丧和恼怒，最终导致团队解散和组织绩效不佳 (Chandler, Honig, & Wiklund, 2005)。因此，对于组织来说，积极管理和解决团队之间的冲突，同时促进组织内部的多样性和包容性是至关重要的 (Chen, Liu, Zhang, & Kwan, 2019)。

谦虚领导被定义为一种领导风格，强调分享权力、承认错误、重视他人的意见以及寻求为下属服务而不是被服务 (Walters & Diab, 2016)。这种“自下而上”的领导风格在动态、不确定和意外的环境中最为成功，在这些环境中，领导者面临着来自高层的越来越多的挑战。研究表明，表现出谦虚的领导者可以通过诚实地评估自己、以欣赏的态度对待他人以及以开放的心态欢迎新想法，从而成功地减少任务冲突。学者们还提供了领导力对组织绩效影响的证据，然而，对谦虚领导对创造性绩效的影响的关注有限 (Chen et al., 2019)。因此，因此，本研究的首要目标是检验谦虚领导对创造性绩效的影响。

先前的研究表明，谦虚领导对绩效的影响不仅是直接的，还可能通过其他变量进行调节 (Lei, Peng, & Guo, 2023)。其中一个可能的中介变量是心理安全氛围，

心理安全氛围指员工感到可以自由表达意见、冒险尝试新想法而不会受到负面后果的工作环境 (Ito, Sato, Yumoto, Sasaki, & Ogata, 2022)。谦虚领导者的行为特征, 如开放倾听、关注他人意见、接纳错误和学习, 有助于创造心理安全氛围 (Ding, Yu, Chu, Li, & Amin, 2020)。心理安全氛围可以降低员工之间的冲突, 促进知识共享和创新行为 (Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon, & Shimoni, 2014)。因此, 心理安全氛围可能在谦虚领导与员工创造性绩效之间起到中介的作用。

此外, 另一个可能的调节变量是领导-成员交换 (LMX)。LMX 是指领导者与其下属之间建立的个性化工作关系, 包括相互信任、共享信息和支持 (Mascareño, Rietzschel, & Wisse, 2020)。研究表明, 谦虚领导者倾向于建立高质量的 LMX 关系 (Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner, 2008), 在高 LMX 关系下, 员工更有可能获得领导者的支持和资源, 从而增强其创造性绩效。因此, LMX 可能会调节谦虚领导对员工创造性绩效的影响, 使其更为显著。

综上所述, 本研究旨在探究谦虚领导对员工冲突和创造性绩效的影响, 同时考虑心理安全氛围作为中介变量和 LMX 作为调节变量。通过这些分析, 可以更全面地理解谦虚领导对员工冲突和创造性绩效的影响机制, 为组织提供有效的领导实践和管理策略。

1.2 研究动机

近年来, 组织越来越意识到员工的创新工作行为对组织绩效的重要性 (林星驰, 2016)。然而, 在谦虚领导的监督下, 员工如何能够表现出良好的工作绩效以及如何取得更好的创造性绩效的问题尚未得到充分的关注。尤其考虑到组织中的劳动力多样性和个性差异, 需要进一步探索这个问题。团队成员之间的差异往往会导致冲突的产生, 进而降低生产力、绩效, 以及浪费组织资源。因此, 解决团队冲突、促进多样性和包容性在组织中具有至关重要的意义。

在过去的研究中, 已经发现了一些对于减少员工冲突和提高创造性绩效至关重要的因素。谦虚领导被认为是其中之一, 它强调分享权力、承认错误、重视他人意见以及以服务下属为导向的领导风格。然而, 现有研究对于谦虚领导对创造

性绩效的影响还存在一定的局限。

因此，本研究的动机在于突破过往研究局限，进一步探讨谦虚领导对员工冲突和创造性绩效的影响。同时，本文将考虑心理安全氛围作为中介变量的作用，以及领导-成员交换 (LMX) 作为调节变量的作用。心理安全氛围可以在谦虚领导与员工创造性绩效之间发挥中介的作用，而 LMX 则可能调节谦虚领导对员工创造性绩效的影响。通过深入研究这些关系，可以更好地理解谦虚领导的影响机制，并为组织提供有效的领导实践和管理策略。

本文研究结果将有助于组织提升员工创造性绩效、降低员工冲突，以及创造积极的工作环境。同时，对于学术界来说，本研究也将丰富和拓展现有研究，并为未来的研究提供新的理论和实证基础。

1.3 研究目的

基于以上研究动机，本文的研究目的如下：

研究目的 1：探讨谦虚领导力与创造性绩效的关系。

研究目的 2：谦虚领导力与心理安全氛围的关系。

研究目的 3：探讨心理安全氛围与创造性绩效的关系。

研究目的 4：探讨心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效之间的中介关系。

研究目的 5：探讨 LMX 在谦虚领导与创造性绩效之间的调节关系。

1.4 研究问题

根据以上研究目的，本文提出以下研究问题：

研究问题 1：谦虚领导力是否正向影响创造性绩效？

研究问题 2：谦虚领导力是否正向影响心理安全氛围？

研究问题 3：心理安全氛围是否正向影响创造性绩效？

研究问题 4：心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间是否具有中介作用？

研究问题 5：LMX 在谦虚领导与创造性绩效间是否具有调节作用？

1.5 相关概念

1.5.1 谦虚领导

谦虚领导是一种领导风格，强调领导者在与团队成员互动时表现出的谦虚和谦虚态度 (刘力丹, 于泳红, 孙雨辰, & 张红川, 2022)。谦虚领导者不将自己置于高高在上的位置，而是与团队成员平等对待，并愿意倾听和接纳观点和建议。不夸大自己的成就，而是重视团队的共同努力和成果。

1.5.2 心理安全氛围

心理安全氛围是指在一个组织、团队或工作环境中，员工可以自由表达自己的观点、意见和想法，而不用担心受到负面评价、惩罚或社会排斥 (屠兴勇, 张怡萍, 刘雷洁, & 江静, 2022)。它是一种能够让员工感到安全、被尊重和接纳的环境氛围。在心理安全氛围中，员工可以提出问题、分享意见、提供建议，而不会遭受批评、嘲笑或被视为无知或无能。可以自由地表达自己的疑虑、担忧和不同的观点，而不用担心遭受惩罚或被排斥出团队。

1.5.3 创造性绩效

员工创造性绩效指的是员工在工作中展现出的创造性和创新性的行为，包括提出新的想法、解决问题的能力、创新产品或服务的设计、改进工作流程和方法等 (Choi, Ullah, & Kang, 2021)。它反映了员工在工作中展现出的创造性思维、创新能力和主动性。

1.5.4 LMX

领导-成员交换 (LMX) 是一种研究领导与员工关系的理论框架，强调领导者

与其团队成员之间的互动和关系质量 (Homans, 1958)。LMX 理论认为, 领导者与每个团队成员之间形成的交换关系是独特的, 这种关系可以分为高质量的交换 (In-Group) 和低质量的交换 (Out-Group) 两种。高质量的交换意味着领导者与成员之间存在着信任、尊重、支持和互惠的关系, 彼此之间有更高程度的合作、沟通和互动。而低质量的交换则表明领导者与成员之间缺乏信任、亲近和互动, 交流和合作相对较少。

1.6 研究意义

1.6.1 理论意义

通过研究谦虚领导与员工创造性绩效之间的关系, 可以为领导研究和组织行为理论提供新的理论视角和认识。谦虚领导作为一种新兴的领导理念, 探究其对员工创造性绩效的影响可以丰富和拓展领导研究的领域。

同时, 研究 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间的调节作用, 可以深化对领导-成员交换关系的理解, 并揭示 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间的关系。这有助于丰富和拓展 LMX 理论, 并进一步解释领导行为对员工创造性绩效的影响机制。

1.6.2 现实意义

研究结果对组织和领导实践具有实际指导意义。首先, 认识到谦虚领导对员工创造性绩效的积极影响可以引导组织在领导培养和选拔方面更加注重谦虚领导的素质和能力, 以激发员工的创造力和创新能力。

其次, 研究 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间的调节作用可以帮助组织和领导者更好地管理和促进员工的心理安全感。建立积极的 LMX 关系和营造良好的心理安全氛围可以增强员工的工作满意度、创造性绩效和组织承诺, 减少员工冲突和团队解散的风险。

此外, 研究还提醒组织管理者重视员工的多样性和观点差异, 并积极管理和

解决团队之间的冲突。通过培养谦虚领导行为和建立良好的 LMX 关系，组织可以促进员工之间的合作与协作，提高创造性绩效和组织绩效。

1.7 研究创新

本文在研究谦虚领导、心理安全氛围和员工创造性绩效之间的关系方面具有以下创新之处：

1. 考虑心理安全氛围的中介作用：本研究将心理安全氛围作为谦虚领导与员工创造性绩效之间的中介变量加以考虑。心理安全氛围指员工感到安全、信任和被接纳的工作环境。通过探究谦虚领导对心理安全氛围的影响，以及心理安全氛围对员工创造性绩效的影响，揭示了心理安全氛围在谦虚领导与员工创造性绩效之间的中介作用机制。

2. 考虑 LMX 的调节作用：本研究进一步探究了 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间的调节作用。LMX 指领导与成员之间的关系质量，它可以影响领导行为对员工的影响程度。通过研究 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间的调节作用，深化了对领导-成员交换关系的理解，并进一步揭示了谦虚领导、心理安全氛围和员工创造性绩效之间的复杂关系。

综上所述，这篇文章的创新之处在于考虑心理安全氛围的中介作用，以及考虑 LMX 的调节作用，拓展了领导研究的领域，并对领导行为对员工创造性绩效的影响机制进行了深入的探究，为组织管理和领导实践提供了新的视角和启示。

1.8 研究流程

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

结果提出研究结论与建议。见图 1.1。

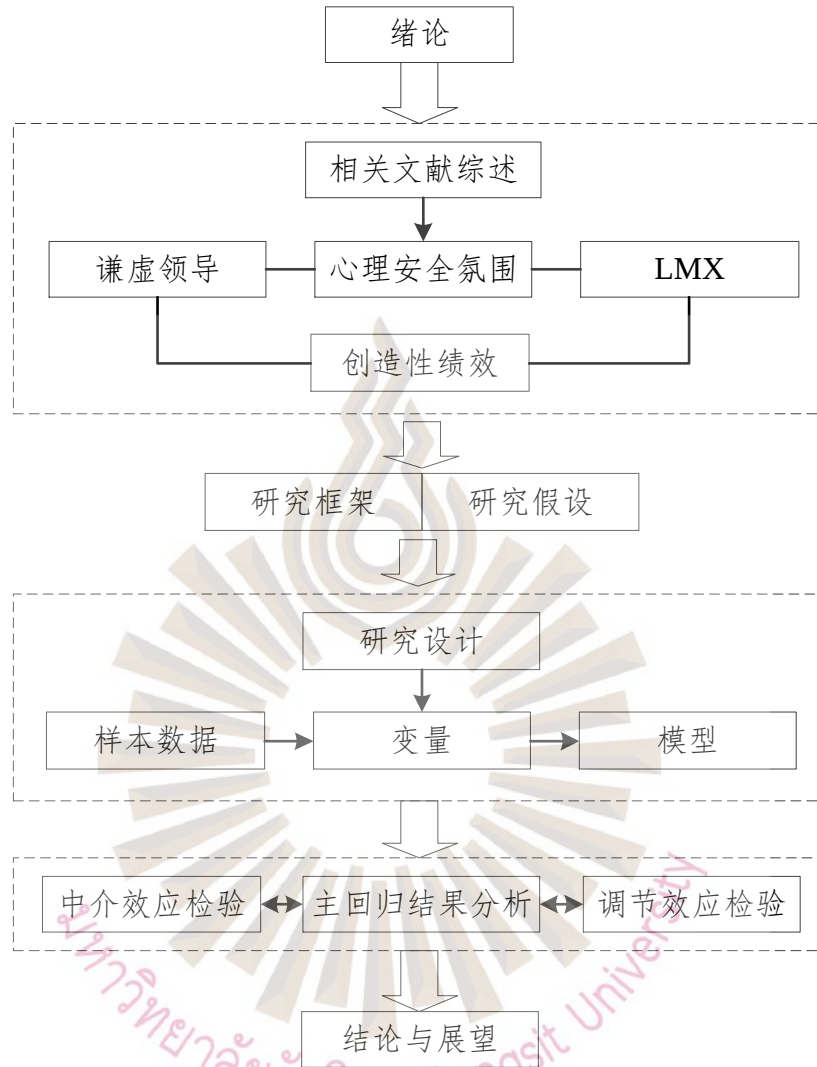


图 1.1 研究流程图

资料来源：本研究整理

第 2 章

文献综述

2.1 基础理论

2.1.1 事务型领导理论

事务型领导理论是组织行为学中的一个重要理论，主要关注领导者和下属之间基于交易或契约的关系。这种领导方式强调目标的设定、奖励的分配以及对员工绩效的监督和反馈。事务型领导理论强调领导者与员工之间的交易关系，包括指导、监督、奖励和惩罚等方面 (Burns, 1978)。谦虚领导可以被视为一种事务型领导的特定形式，通过分享权力、承认错误和关注下属意见等行为来建立良好的领导-员工交易关系，从而影响员工的创造性绩效。事务型领导理论的核心在于领导者和下属之间的交易过程，这种交易基于一种明确的“给予-获取”关系。领导者提供资源、奖励或其他形式的补偿，以换取下属的努力和绩效。

事务型领导理论中包含几个核心要素，这些要素共同构成了其理论框架的基础：1) 目标的设定：事务型领导者通常会与员工共同设定清晰、可量化的目标。这些目标不仅指导员工的工作方向，也为绩效的评估提供了标准。2) 奖励的分配：基于契约精神，事务型领导者会明确奖励与绩效之间的联系。员工达到或超越目标时，会获得预定的奖励；反之，则可能不会得到额外的激励。3) 绩效的监督和反馈：事务型领导者重视对员工工作绩效的监督，及时提供反馈，既包括正面的肯定，也包括需要改进的地方。这种及时反馈确保员工能够了解自己的表现，并据此作出调整。

虽然事务型领导理论强调的是基于交易的领导者和下属之间的关系，但谦虚领导可以被视为事务型领导的一种特殊形式或补充。谦虚领导通过以下行为与事务型领导产生协同效应。谦虚领导者通过分享决策权力，增加员工的参与感和归

属感，促进员工的积极性和创造性。通过承认自己的不足，谦虚领导者建立了一种基于真诚和信任的领导者与下属关系，这有助于打破传统的上下级壁垒，促进更为开放和坦诚的沟通。谦虚领导者倾听并重视下属的意见和建议，这不仅能够增强团队的凝聚力，也能激发员工的创造性思维，促进创新。

2.1.2 社会认知理论

社会认知理论关注个体如何观察、解释和对待他人的行为 (Bandura, 1977)，是关于人类学习、认知和行为的一个综合理论。这一理论最初被称为社会学习理论，强调通过观察他人的行为及其后果来学习的重要性。随着研究的深入，班杜拉将这一理论扩展到更广泛的社会认知过程中，因此改称为社会认知理论。社会认知理论不仅阐释了人类如何通过观察学习，还探讨了个体如何通过内部认知过程来处理外界信息，并如何基于这些信息做出行为选择。

社会认知理论的核心在于四个相互作用的过程：注意力、记忆、模仿（或行为的再现）和动机。这些构成部分共同解释了人类如何通过观察学习，并将这些学习应用于行为决策中。1) 注意力：个体必须注意到某一行为及其结果，这是学习过程的首要步骤。只有当个体将注意力集中在模范行为上时，观察学习才可能发生。2) 记忆：观察到的行为必须以某种形式存储在记忆中，以便个体在未来需要时可以回想和模仿这些行为。3) 模仿（行为的再现）：个体将观察到并记忆下来的行为转化为自己的行动。这不仅需要记忆能力，还需要一定的物理或认知技能。4) 动机：个体必须有模仿观察到的行为的动机。这可以是外部的（如奖励或惩罚的预期）或内部的（如个人标准和自我效能的感受）。

在本文中，心理安全氛围作为一个社会认知概念，涉及个体对其工作环境的感知，特别是关于是否感到安全、被信任和被接纳的感觉。在社会认知理论的框架下，心理安全氛围可以被看作是通过观察和学习在组织内部形成的。具体来说，当员工观察到领导和同事在面对错误、提出新想法或挑战现状时展现出支持和开放的行为，他们将更可能认为自己处于一个心理安全的环境中。谦虚领导的行为，包括分享权力、承认错误和重视下属的意见，为塑造心理安全氛围提供了强有力

的模范效应。在社会认知理论的视角下，这些行为为员工提供了一系列的正面行为模型，从而促进了心理安全氛围的形成。

2.1.3 交换理论

交换理论是一种广泛应用于社会科学领域的理论，主要探讨人们如何在人际关系中进行资源的交换以及这种交换如何影响人际动态和社会结构。该理论认为，人际互动本质上是一种基于成本与收益评估的交换过程，个体在参与任何形式的社会交互时，都会试图最大化自己的利益。交换理论强调领导者和员工之间的互动与交流 (Homans, 1958)。

交换理论基于几个核心假设：1) 互惠性：互动双方都期望从交换中获得利益。这种互惠性原则是人际交换的基石，个体倾向于回报他们所接受的利益。2) 成本-收益分析：个体在决定是否进入或继续一项交换时，会评估潜在的收益与成本。当预期收益超过成本时，个体更倾向于参与交换。3) 比较利益：人们在评估交换价值时，会将潜在的交换结果与过去的经历或其他可用选项进行比较，以此作为是否进行交换的依据。

LMX 理论作为交换理论的一个重要分支，专注于领导者与下属之间的关系质量。这种关系质量基于相互交换而形成，可能包括信任、尊重和忠诚等元素。高质量的 LMX 关系往往伴随着更多的资源交换，如领导者提供更多的支持、资源和机会，而员工则以更高的承诺、努力和绩效回应。因此本文认为，LMX 可以调节谦虚领导与心理安全氛围之间的关系，即在具有高 LMX 的情况下，谦虚领导更有可能促进心理安全氛围的形成，进而对员工的创造性绩效产生积极影响。

2.1.4 资源基础视角

资源基础视角是一种战略管理理论，它认为组织能够通过其独特的资源和能力获得竞争优势。这一观点最早由 Penrose (1959) 提出，强调了企业资源的重要性，包括所有有形和无形资产，如品牌、专利、员工技能以及领导力等。在这一理论框架下，谦虚领导作为一种领导者的资源，尤其被重视。它被视为情商 (情

绪智力)的一种体现,能够有效增强领导者在下属心目中的谦虚感,进而提升团队的整体效能。

谦虚领导的核心在于领导者的自我认知、对他人的尊重以及开放性,这些特质都与高情商密切相关。情商高的领导者能够准确识别和管理自己的情绪,理解并影响他人的情绪,在与员工互动时能够展现出更大的谦虚和理解力。这种领导风格不仅能够促进下属之间的信任和尊重,还能够营造一种心理安全的工作环境,其中员工感到自己的意见被重视,敢于承担风险和提出创新的想法。

通过提升情商和实践谦虚领导,领导者能够更有效地激发团队的潜能,培养一种支持创新的文化。这不仅有利于员工个人的成长和发展,也为组织带来了创造性绩效的提升,从而在竞争激烈的市场环境中获得关键的竞争优势。因此,从资源基础视角来看,谦虚领导不仅是领导者个人的一项宝贵资源,更是推动组织长期成功的关键因素。

2.2 谦虚领导

2.2.1 谦虚领导的定义

谦虚领导是一种领导理念,强调领导者应该表现出谦虚、包容和尊重的特质,以建立积极的工作环境,并激发员工的潜力。许多学者和领导研究者已经对谦虚领导提出了不同的定义和理解。

Afshan, Kashif, Khanum, Khuhro, and Akram (2021) 的研究将谦虚领导定义为一种独特的领导风格,强调领导者需要具备深刻的自我认知、出色的自我控制和自我管理能力。这种领导方式旨在促进与团队成员之间的紧密协作,建立一个更加公平、开放的组织文化环境。在这样的文化中,每个人都能感受到自己的价值,认识到自己对团队和组织的贡献,从而激发团队成员的积极性和创造力。谦虚领导不仅仅是一种领导技巧,更是一种价值观,体现了领导者对团队成员的尊重和信任。此外,Edmondson and Lei (2014) 进一步阐述了谦虚领导的另一重要方面,即鼓励员工积极分享观点、提出问题、批评和反馈。这种领导方式强调了领导者

应具备开放的心态，愿意倾听团队成员的声音，认可团队成员的贡献和价值。通过这种方式，谦虚领导促进了组织的学习和不断改进，为组织创造了一个持续进步和发展的环境。谦虚领导的实践证明了领导者的谦虚和学习态度对于建立健康组织文化的重要性，也展示了通过鼓励员工参与决策和共同学习，可以有效提升团队的凝聚力和组织的绩效。

Zhou, Wu, Liang, Jia, Wang, Chen, and Lu (2021) 的研究深入探讨了谦虚领导的核心特质，强调这种领导方式的本质在于领导者对自身局限性的深刻认识以及开放性的态度，愿意积极寻求团队成员及其他利益相关者的意见和建议。这种领导风格促进了一种基于尊重和相互理解的工作环境，使得团队成员感受到自己的声音被听见和重视，进而激发参与感和创造力。同时，Zhang and Song (2020) 将谦虚领导与“仆人领导”紧密联系起来，进一步强调了领导者利用自己的权力和资源来优先满足团队成员的需求和支持发展的重要性。这种领导方式展现了一种服务精神，不仅仅是为了组织的目标，更是为了团队成员的福祉和成长。

Ito et al. (2022) 的研究深入探讨了谦虚领导的本质，将其定义为一种重视与员工建立深厚关系的领导方式，这种方式特别强调领导者倾听员工的声音并积极响应需求。谦虚领导不仅仅关注于领导者与员工之间的亲密联系，还鼓励员工自我表达和发展，通过这种方式促进员工的个人成长以及实现组织的共同目标。此外，谦虚领导还体现在领导者愿意学习和承认自己的错误上，同时鼓励员工提出新观点和创新，创造一个开放和包容的环境，促进知识分享和创新思维。Ding et al. (2020) 进一步定义谦虚领导为领导者应该关注员工的福祉、权益和意见，以创造一个更加平等和包容的组织文化。这种领导方式突出了领导者的谦虚和服务精神，通过关心员工的福祉和发展，建立起一种基于信任和尊重的工作环境。在这样的环境中，员工感到被重视和支持，更加自信和积极地参与到组织的发展中去。谦虚领导通过其对员工的深刻理解和真诚关怀，促进了员工与领导者之间的良好沟通和合作，为组织创造了一个充满活力和创新的工作氛围。

这些学者的定义共同强调了以下几个关键特征，构成了谦虚领导的核心概念：谦虚领导强调领导者应该具备谦虚的品质，不自负、不自大，愿意承认自己的局

限性。谦虚领导者应该倾听员工的声音，尊重员工的意见和观点，建立亲密关系。谦虚领导者鼓励员工参与决策过程，共同合作解决问题，创造更加包容和积极的工作环境。谦虚领导者应该具备学习的态度，愿意接受反馈，不断改进自己和组织。谦虚领导者关注员工的权益和需求，致力于帮助员工实现个人和职业的成长。

综上所述，谦虚领导是一种强调领导者与员工建立亲密关系、倾听员工声音、愿意学习和改进的领导方式。这种领导方式有助于创造更加包容和积极的工作环境，推动组织的学习和发展。尽管不同学者对谦虚领导的定义略有差异，但它们共同强调了谦虚和尊重作为谦虚领导的核心特质，以及与员工合作和关注员工福祉的重要性。这些理念可以帮助领导者更好地引导团队，并实现个人和组织的成功。

2.2.2 谦虚领导的相关研究

谦虚领导是近年来领导研究中备受关注的领域，研究人员一直在探讨谦虚领导与各种结果变量之间的关系。这些结果变量涵盖了个体、团队和组织层面的各种效应。

谦虚领导者的核心特质是倾听员工的声音、尊重员工的意见以及与员工建立亲密关系，不仅让员工感受到自己的价值和尊严，而且极大地提升了员工对工作和组织的满意度。这种领导方式创造了一种积极的工作环境，其中员工感到自己的贡献被认可，福祉被领导者所关心。Ali, Li, Durrani, Shah, and Khuram (2021) 的研究进一步证实了谦虚领导与员工满意度之间的正相关性，揭示了谦虚领导者通过满足员工的情感需求，增强员工留在组织的意愿。这种领导风格通过建立基于信任和尊重的领导者与员工关系，促进了一个更加和谐和支持的工作环境。此外，Owens and Hekman (2016) 的研究结果指出，谦虚领导与员工的情感承诺之间也存在正相关关系。情感承诺，作为员工对组织的忠诚和投入的体现，是通过员工的满意度来衡量的，表明员工不仅仅是因为需要而留在组织，而是因为真正想要为之工作和贡献力量。谦虚领导通过强化员工的积极情绪和满意度，激发了员工的忠诚度和对组织的深厚感情，进而促进了组织的整体凝聚力和效能。总的来说，

谦虚领导不仅提升了员工的个人满意度和情感承诺，而且为构建一个更加健康、稳定且具有高度凝聚力的组织文化奠定了基础。

谦虚领导者的核心在于如何鼓励员工参与决策过程、勇于提出新观点，并且积极为员工创造学习与发展的机会。这种领导方式深刻地影响着员工的绩效，因为它满足了员工参与和影响自身工作环境的需求。Owens and Hekman (2016) 的研究揭示了一个重要发现，即随着员工参与度的提高，谦虚领导与员工绩效之间呈现出显著的正相关关系。这表明，当领导者展现出更多的谦虚性质，如倾听能力和持续学习的态度时，员工的工作表现也会相应提升。Kelemen, Matthews, Matthews, and Henry (2023) 的研究进一步证实了这一点，发现领导者的倾听能力和学习态度不仅促进了员工提出创新性观点的意愿，而且还显著提高了员工的工作绩效。这种领导风格通过增强员工的自主性、自尊和归属感，激发了员工的内在动机，从而促进了员工在工作中的积极参与和高效表现。谦虚领导所倡导的开放沟通、相互尊重和持续发展的文化，不仅建立了一种正面的工作氛围，而且还为员工个人成长和团队合作提供了坚实的基础。这样的环境促使员工感到自己的贡献被认可和价值，进而更加投入和专注于自己的工作，显著提高了整体的工作绩效。总之，谦虚领导通过促进决策参与、新观点的提出以及学习和发展机会的提供，成功地激发了员工的潜能，为提高员工绩效铺平了道路。

谦虚领导者通过积极倾听员工的新想法，并鼓励创新和实验，显著地推动了组织的创新能力。这种领导方式创建了一个文化，其中尝试新方法和接受失败不仅被允许，而且被鼓励，从而为组织的创新绩效奠定了坚实的基础。Ali, Zhang, Shah, Khan, and Shah (2020) 的研究揭示了谦虚领导与组织创新绩效之间存在显著的正相关关系。这表明，谦虚领导者通过建立一个开放和包容的环境，使员工感到自己的贡献被欣赏和支持，从而激发了员工的创新精神和实验意愿。同时，Campos-Moreira, Cummings, Grumbach, Williams, and Hooks (2020) 的研究也支持了这一发现，指出谦虚领导者的开放态度和对员工创新的支持，与员工的创新行为之间存在正相关关系。

谦虚领导者通过建立积极的工作文化，不仅能显著提升员工满意度和绩效，

还能间接地促进组织整体的绩效。Ali et al. (2021) 的研究显示, 谦虚领导与组织绩效之间存在显著的正相关关系。这种领导风格通过吸引和保留高素质的员工, 以及提高员工的绩效水平, 对组织绩效产生了直接的积极影响。谦虚领导者的关键在于学习态度和团队协作能力, 这不仅促进了组织内部的知识分享和创新思维, 而且还增强了团队之间的协同工作, 从而提高了组织的创新能力和竞争力。Kelemen et al. (2023) 的研究进一步证实了这一点, 指出谦虚领导者通过其对学习和团队合作的重视, 有效地促进了组织创新能力的提升, 进而提高了组织绩效。

综上所述, 谦虚领导与多个结果变量之间存在积极的相关关系。这些结果变量包括员工满意度、员工绩效、团队协作、创新、领导力发展和组织绩效。谦虚领导者的谦虚特质、倾听能力、学习态度以及对员工的尊重都有助于创造积极的工作环境, 激发员工的潜力, 从而提高个体、团队和组织的绩效。这些研究结果强调了谦虚领导在现代组织中的重要性, 并为领导者提供了一种有效的领导方式, 以实现更好的工作成果和绩效。

2.3 创造性绩效

2.3.1 创造性绩效的定义

创意, 或者说创造力, 是一个在学术界和实践领域都极为重要的概念, 其涵盖了从个体思维方式到社会文化创新的广泛领域。张剑, 王浩成, and 刘佳 (2013) 对创意的定义强调了它作为一种态度的重要性, 这种态度体现在对事物的独特视角和多角度观察上。这意味着创意不仅仅是找到新的解决方案, 更关键的是能够以与众不同的方式看待问题和现象。这种观点认为, 创意是个体如何理解和解释世界的反映, 强调了创意的主观性和个性化。

进一步地, 张大龙, 张剑, and 田慧荣 (2022) 的研究将创意视为一个复杂的过程, 这一过程不仅仅是寻求新奇和变化, 而且还包含了创意的多个特性: 特性、变化性、价值性、教育性、惊喜性以及赞叹性。这种定义把创意看作是一个多维度的表现, 不仅仅局限于创造出新事物的能力, 更重要的是这些新事物能够在某种程度上引起人们的兴趣、提供价值, 甚至激发人们的惊喜和赞赏。这意味着创

意既是一种个人的表达，也是社会文化价值的体现。张大龙等人进一步指出，创意来源于对已有认知的重组，以及对原有事物的改变，使其变得更有趣。这种观点强调了创意与个人知识和经验的紧密联系，即个人如何利用已有的信息和理解，通过创新的方式重新组合和解释，从而创造出新的或改进的产品、服务或思想。

同时，Hora, Badura, Lemoine, and Grijalva (2022) 的研究指出，虽然每个人都具备创意的潜能和可能性，但真正能够运用这种潜能并不是每个人都能做到的。这意味着，虽然创意的种子在每个人心中都有存在的可能，但要让这些种子发芽并且开花结果，需要特定的条件和环境。这包括个人的内在动机、持续的学习和实践、以及一个支持和鼓励创新的社会文化环境。换句话说，创意的实现不仅依赖于个人的能力和态度，还依赖于外部环境的支持。

Al Wali, Muthuveloo, and Teoh (2022) 在其研究中对创造力和创新的区分提供了清晰的界定，指出创造力是产生新颖且有用想法的能力，而创新则是成功实施这些新颖且有用想法的过程。这一区分强调了员工创造力在推动组织创新中的关键作用，将其视为创新过程的重要起点。进一步地，创造力被细分为一般性创造力和工作中的员工创造力，后者在学术界也被称为“创造性绩效”。Liu, Li, Taris, and Peeters (2022) 的研究进一步细化了这一概念，而 Hora, Lemoine, Xu, and Shalley (2021) 和 Mumford, Fichtel, England, and Newbold (2023) 对于创造性绩效的定义，即产生新颖或原创且对组织潜在有用或有用的产品、构想或程序，为理解在职场环境中创造力的应用提供了重要的视角。

创造性在目前有许多学者从不同角度观点对此概念作解释，其中一些研究者将其解释为个体的思维过程，或是这一过程的心理活动产物。另一部份研究者将其理解为擅长创新思维的人们所具备的部分人格特性，也有研究者把创造性看作是能够引起某些个人一系列反应的特殊质量。而在组织行为学和管理心理学的研究领域，学者们一般应用比较多的是 Amabile 在 1988 年提出来的定义：创造性是指产生新颖并且有用的产品、思想、方法、过程或服务，这一定义在具有实践性的同时具有产品指向功能。与之相对应的创造性绩效概念是指个人能够产生对组织有价值的产品、思想、方法或过程等一系列成果，并且这一系列成果均为

新颖的，转为切实可行的。这一定义重点在于强调思维创新产品的产生，并不涉及到产品能否被组织接纳从而便为现实劳动产品或生产力的问题 (杜鹏程 & 刘晗, 2021)。

2.3.2 创造性绩效的相关研究

影响员工创造性绩效的因素是多方面的，包括脉络因素、员工个人因素以及社会影响因素。Christensen-Salem et al. (2021) 对这些因素进行了全面的梳理，提供了一个综合的视角来理解创造性绩效的影响机制。在此基础上，Amabile (1988) 的研究更进一步，通过实证研究揭示了影响员工创造性绩效的三个关键性因素，特别强调了内在动机在促进员工投入到工作任务并产生新颖反应中的核心作用。

脉络因素涵盖了实体环境、任务和时间限制等要素。实体环境如工作空间的布局、光照和色彩等，可以影响员工的心情和创意思维 (Hora et al., 2021)。任务特性，包括任务的复杂性、新颖性和挑战性，直接关系到员工的参与度和创造性输出。时间限制则双刃剑般地作用于创造性绩效，适当的压力可以激发员工的潜能，而过度的压力则可能引起焦虑，抑制创新思维 (Mumford et al., 2023)。

员工的认知风格与能力、人格特质、相关知识与动机是影响其创造性绩效的重要个人因素 (张大龙 et al., 2022)。认知风格和能力决定了员工处理信息和解决问题的方式，开放性和创造性思维的人格特质有利于创新想法的产生。相关知识为创新提供了必要的基础，而个人动机则是推动员工探索未知、尝试新方法的内在动力。社会影响因素包括团队动力、组织文化和领导风格等，这些因素通过影响员工的情感状态、认同感和归属感，间接作用于创造性绩效 (杜鹏程 & 刘晗, 2021)。正面的社会支持和开放、包容的组织文化能够鼓励员工分享想法，而领导者的支持和认可则是激发员工创新的重要外部动机。

Amabile (1988) 的研究强调了内在动机在促进创造性绩效中的关键作用。内在动机指的是出于对活动本身的兴趣、满足感或挑战而进行的自我驱动。Amabile (1988) 指出，内在动机会影响员工是否能够全身心投入到某项任务中，以及从事该任务时的创新水平。具有高度内在动机的员工更可能探索新颖的思路，采取非

传统的解决方案，从而在创造性绩效上取得更佳的表现。

2.4 心理安全氛围

2.4.1 心理安全氛围的定义

安全氛围和心理安全氛围是组织行为研究中的两个重要概念，它们影响着员工的行为模式、工作满意度以及团队的整体表现。Zohar (1980) 最初提出的安全氛围概念，强调了员工对组织整体安全的知觉，特别是个体如何感知和评价组织在安全管理政策、程序或执行系统上的共享价值和实践。这种知觉不仅关系到员工的安全行为，还关系到对工作环境的总体满意度和参与度。安全氛围的构建，着重于如何通过管理层的政策、程序和行动来影响员工的安全感知，进而促进一个安全的工作环境。

随后，Kahn (1990) 进一步提出了心理安全氛围的概念，将其定义为一个组织或团队的氛围，其中个人能够在不担心自我形象、地位或工作受到负面影响的情况下，真实地表达自己的感受和观点。这个概念扩展了安全氛围的定义，将焦点从物理安全转向了心理安全，强调了一个组织文化的重要方面，即支持和鼓励开放沟通和表达不同观点的价值。心理安全氛围的存在，有助于促进团队内的创新、学习和错误报告，因为成员们不必担心提出不同意见或犯错会受到惩罚。

Ito et al. (2022) 进一步细化了团队心理安全氛围的定义，将其视为一种团队文化，其中团队成员可以安全地从事任何具有风险的行动，这些行动能被同伴接受，不会导致负面的社会后果。这种定义强调了在团队中从事风险行动的重要性，如提出创新的想法、挑战现状或学习新技能，这些都是团队发展和组织创新的关键要素。Qian, Zhang, Qu, Wang, and Chen (2020) 对安全氛围的理解则更加广泛，认为它是员工对于组织特性的整体知觉，包括组织政策、管理态度以及安全训练和程序的有效性。这种视角强调了组织文化在形成安全氛围中的作用，特别是管理层如何通过其政策和行为来展示对安全的承诺，以及这些政策和行为如何被员工理解和接受。

Cao and Zhang (2020) 将心理安全氛围定义为一种融合了正式与非正式的组织管理实践和程序，这些实践和程序共同作用，营造出一个开放和可信赖的工作气氛。这样的气氛不仅鼓励员工表达自己的看法，还支持从事有一定风险的行为，如尝试新的工作方法或提出创新的解决方案，而不必担心因此受到负面评价或影响。Durrah (2023) 进一步拓展了心理安全的概念，将其从团队层面延伸到整个组织层面，包括了那些有助于员工合作、建立互信关系的各种正式与非正式组织程序或管理活动。这意味着，从组织的最高层到基层员工，每个人都参与到创建和维护这种安全气氛的过程中，无论是通过官方政策的制定，还是日常互动中展示的行为。

心理安全氛围的重要性在于它为员工提供了一个无须担心失去工作、损害自我形象或受到职业发展阻碍的环境。在这种环境中，员工能够感知到组织给予的信任、支持以及共享的信念，这不仅有助于自由表达意见，还鼓励承担风险和挑战。Kim, Lee, and Connerton (2020) 强调，员工会根据所感知到的心理安全氛围来解释事物、预测可能的后果以及评估自己行为的适当性。这表明，心理安全氛围不仅影响员工的行为，还影响思维方式和决策过程。

2.4.2 心理安全氛围的维度与衡量

Zohar (1980) 在其开创性的研究中，详细探讨了安全氛围的概念，并提出了三个关键维度来衡量组织中的安全氛围：首先是劳工对于管理层如何关注其福利的知觉，这涉及到员工如何评估管理层对其健康和安全的重视程度；其次是劳工对管理层对该关注采取行动的积极程度的知觉，即员工如何感知管理层在实际行动上展现出来的安全承诺；最后是劳工对工作环境中存在的实体风险的知觉，涵盖了员工对于工作场所潜在危险的评估和感知。基于这一理论框架，Dedobbeleer and Béland (1991) 在加拿大建筑业进行了实证研究，旨在考验这一三因素模型。研究结果不仅支持了 Zohar 的模型，还进一步简化为两个核心因素：管理层的安全承诺和劳工的安全参与。这一发现突出了管理层在表明其对安全的承诺方面的重要性，以及员工在日常工作中积极参与安全实践的关键作用。通过这两个因素，可以更加有效地理解和改进组织的安全氛围，从而促进更安全的工作环境。

Qian et al. (2020) 在其深入研究中，探讨了劳工感知的安全氛围及其构成要素，发现它主要由四个维度构成：组织中的安全态度、工作要求的变革、工作评价、以及将安全视为生产性工作的一部分。这些维度反映了员工如何理解和评价组织对安全的重视程度，以及安全措施如何被整合进日常工作中。此外，研究还发现监督者感知的安全氛围也包括相似的四个维度，突出了工作要求的变革、组织中的安全态度、工作价值观、以及将安全视为生产性工作一部分的重要性。这些发现强调了从管理层到基层员工的安全意识在形成安全氛围中的核心作用。

进一步地，Coyle, Sleeman, and Adams (1995) 的研究通过对安全氛围进行更广泛的探索，识别出包括维护与管理、公司政策、权责、训练及管理态度、工作环境、政策或程序、及个人权限在内的七个关键因素。这些因素共同作用，塑造了组织的安全文化和气候，影响员工的安全行为和态度。

Flin, Mearns, O'Connor, and Bryden (2000) 对 18 个评估安全氛围的量表进行了综合分析，结果揭示了用以衡量安全氛围的最常见维度包括管理层、安全系统、风险、工作压力及能力等。这些维度反映了安全氛围的多维性质，包括组织层面的管理支持、安全措施的有效性、工作环境中的潜在风险、以及员工的工作压力和应对能力。

综上所述，组织工作环境特性，会影响到员工的认知与心理状态，包含 1) 支持性的管理方式与奖励，让员工不害怕表达意见后，会受到组织指责或是报复，且会激励员工热诚投入工作。2) 明确的组织规范与角色定义，可创造员工心理安全感的环境，让员工感到安全与无风险，且让员工愿意更加的投入工作 (Kahn, 1990)。3) 鼓励自由表达意见：员工知觉到可安全的分享自己的意见时，员工较愿意为组织付出。组织行为与心理学领域焦点，逐渐由负面心理转移到正面心理，趋势反映人性优点与正面积积极心态，重于防止人性弱点与不良功能的消极负面心态。

2.4.3 心理安全氛围的相关研究

在职场环境中，工作危害与工作压力不仅对员工的健康造成直接影响，也被

广泛认为是心理安全氛围形成的重要前因。面对这一挑战，许多国家已经通过立法措施来防止职场心理危害的风险，从而推动了社会心理健康议题在实务界与学术界的关注度逐渐提高。Ertel, Stilijanow, Cvitkovic, and Lenhardt (2008) 的研究指出，随着对心理安全氛围的重视程度不断增加，相关的研究工作也开始着手进行，特别是那些聚焦于探讨心理安全环境、安全行为及绩效之间关系的研究。这些研究不仅深入探讨了工作压力的影响，还涵盖了工作压力反应，例如心理压力作为安全氛围与安全绩效之间的一个中介变量，以及心理压力如何介导工作要求、组织压力与安全绩效之间的关系。

Kostovich, O'Rourke, and Stephen (2020) 的研究进一步扩展了这一领域的知识，探讨了工作压力和任务过重如何影响安全绩效，突显了职业压力与职业安全之间复杂的相互作用。这些研究共同构建了一个理论框架，其一致性强调了在职场中，心理安全氛围的形成与维护不仅需要考虑物理的安全措施，也需要关注职工的心理健康和工作压力管理。通过这样的研究，可以更好地理解工作压力与安全绩效之间的关系，为组织提供制定有效的心理安全策略和减轻工作压力的依据。

Law, Dollard, Tuckey, and Dormann (2011) 在其开创性的研究中，通过澳洲职场气压表项目 (Barometer Project)，精选了 30 个组织和 220 名员工作为研究对象，深入探讨了社会心理安全氛围与职场健康相关因素之间的联系。研究发现，社会心理安全氛围与健康侵蚀路径 (如职场霸凌、骚扰和心理健康问题) 之间存在负相关关系，而与激励过程路径 (如工作报酬和参与度) 之间则呈现正相关。这一发现揭示了一个低社会心理安全氛围的工作环境可能会增加员工的工作压力，甚至导致高水平的心理压力，如高情感需求和职场霸凌的情况更为常见。相反，一个高社会心理安全氛围不仅能有效减轻员工的工作压力，还能作为一种调节社会心理危害 (例如高工作要求与低工作资源) 的机制，为组织员工提供了一个先期预防职场危害的领先指标。

在 Dollard, Bailey, McLinton, Richards, McTernan, Taylor, and Bond (2012) 的研究中，特别关注了澳洲警察在不同社会心理安全氛围下的工作体验，发现在低社会心理安全氛围的环境中，霸凌和骚扰行为显著影响了警察的工作敬业度。然

而，在高社会心理安全氛围的环境中，这种负面影响被有效抵消，霸凌与工作敬业之间的关系消失。这进一步证实了社会心理安全氛围对于减轻负面职场行为影响、促进正面工作态度的重要性。研究结果普遍肯定了一个优质的社会心理安全氛围能够正向促进员工的心理健康与安全，提升工作满意度和幸福感。而那些社会心理安全氛围低下的组织，更容易引发霸凌、人际冲突等负面事件，导致员工经历心理苦闷和忧郁，对健康造成严重侵蚀。这些发现强调了在组织中建立和维护一个健康的社会心理安全氛围的重要性，不仅可以有效调节心理风险因素，还能促进员工心理健康与安全以及生产力之间的积极关系。

进一步地，Abd Radzaz, Bahari, and Rahman (2014) 的研究扩展到了马来西亚雪兰莪州的公共部门和私营部门员工，发现与先前的研究结果相呼应，显示在低社会心理安全氛围下，员工面临的工作要求更高，工作资源更少。这一点凸显了不同文化和经济背景下，社会心理安全氛围对于员工福祉的普遍影响，同时也强调了改善社会心理安全氛围，提供充足的工作资源和合理的工作要求对于提升全球职场健康水平的重要性。通过这些研究，可以看到，无论在哪个国家或行业，构建一个积极的社会心理安全氛围都是提升员工幸福感、减少心理健康问题和提高组织绩效的关键。

2.5 LMX

2.5.1 LMX 的定义

领导-成员交换 (LMX) 是一种领导研究领域中的核心概念，它强调领导者与其团队成员之间的关系和互动。不同的学者对 LMX 的定义和理解略有不同，但它们共同强调了领导者与员工之间的交流、信任 and 互动。

Mascareño et al. (2020) 和 Matta and Van Dyne (2020) 的研究均深入探讨了领导者-成员交换 (LMX) 理论，提供了对于构建高质量工作关系的深刻见解，LMX 不仅仅是领导者与团队成员之间的简单互动，而是一种深层次的合作关系，其核心在于相互信任、相互尊重以及双方对彼此的期望和支持。这种关系的高质量体现在领导者和团队成员能够在工作中形成强大的联盟，共同面对挑战，分享资源

和信息，以及彼此在追求个人和组织目标过程中的相互扶持。Mascareño et al. (2020) 强调了这种关系中的信任和尊重不仅是情感的表达，也是双方承诺和责任感的体现。同时，Matta and Van Dyne (2020) 则进一步阐述了合作关系的重要性，指出这种关系能够促进更高效的任务完成和决策制定，因为当团队成员感受到领导者的支持和尊重时，更有可能展示出更高的工作投入和创新行为。这些研究共同描绘了一个理想的 LMX 模型，其中领导者和成员之间的高度互动和积极交换，不仅增强了团队的凝聚力和效率，也为组织创造了一个支持性和高效能的工作环境。

LMX 不仅仅是一种表面的工作关系，而是一种深层的、个性化的连接，它基于相互了解、相互尊重以及高度的互信。Dienesch and Liden (1986) 认为这种个性化交往体现在领导者为员工提供的个性化支持和发展机会上，这不仅能够促进员工的职业发展，还能增强团队的整体表现。Liden, Wayne, and Stilwell (1993) 进一步指出，LMX 关系的建立基于领导者和员工之间的相互了解和尊重，高质量的 LMX 关系是通过建立高度互信来实现的。Eisenbeiss et al. (2008) 则着重于领导者与员工之间的互动、相互信任和情感联系，认为这些元素是构建有效领导关系的关键。这些观点共同揭示了 LMX 理论的深刻含义：一个强大的、基于信任和个性化支持的领导者-员工关系，能够显著提升工作满意度、员工参与度以及组织绩效。通过这种方式，LMX 理论为理解和优化组织内的领导行为提供了重要的视角，强调了领导力的个性化和关系导向的重要性。

Hasib, Eliyana, Arief, and Pratiwi (2020) 突出了领导者与员工之间个性化关系的核心要素：情感联系、信任和双向支持。这些研究强调，LMX 超越了传统的工作关系范畴，进入了一个更为深层次的个性化交往领域，其中领导者与员工之间的一对一互动成为构建强大工作关系的基石。这种关系的特征不仅仅是基于职位的权力动态，而是建立在相互信任和支持的基础之上，使得双方能够在工作中展现更高的参与度和承诺。通过强调领导者对员工的个性化关注和支持，这些研究揭示了 LMX 关系对于提升员工满意度、增强团队凝聚力、以及促进组织绩效的重要作用。情感联系的强化不仅促进了一种更深层次的理解和尊重，还为员工提

供了一个更加安全和支持的工作环境，可以自由表达自己的想法和担忧，而不必担心负面的后果。Uhl-Bien, Carsten, Huang, and Maslyn (2022) 和 Afshan, Serrano-Archimi, Landry, and Javed (2022) 进一步指出，LMX 理论强调的个性化交往和信任关系，为领导者和员工之间的有效沟通和协作提供了坚实的基础。在这样的环境中，员工更容易接受领导者的指导和反馈，同时领导者也能更好地理解员工的需求和期望，共同努力实现组织目标。

从上述不同学者的定义可以看出，LMX 是一种强调领导者与员工之间关系质量的概念。这种关系质量包括了相互了解、信任、尊重和支持等方面。LMX 理论认为，领导者与员工之间的高质量关系有助于提高员工的工作满意度、绩效、承诺和组织效能。因此，LMX 已成为领导研究领域中的一个重要框架，用于探讨领导者与员工之间的互动和影响。

2.5.2 LMX 的相关研究

领导-成员交换 (LMX) 理论已经在领导研究领域引起广泛的兴趣，许多研究已经探讨了 LMX 与各种结果变量之间的关系以及一些可能的调节因素。

高质量的领导者-成员交换关系被普遍认为是提升员工工作满意度的关键因素。这种关系的核心在于领导者对员工展现出的信任和支持，这不仅让员工感到自己的价值被认可，还大大增强了工作满意感。Dienesch and Liden (1986) 的研究通过实证分析证明了 LMX 与员工满意度之间的正相关性，揭示了在高 LMX 环境中，员工通常会报告更高的满意度水平。这种满意度不仅来源于领导者的个性化关注，还包括了对员工职业发展和个人成长的支持。进一步地，高 LMX 关系不仅提升了员工的满意度，还直接影响了工作绩效。员工在感受到领导者的鼓励、支持和信任后，往往会更加积极地投入到工作中，展现出更高的动力和创造力。Hirvi, Laulainen, and Taskinen (2021) 的研究进一步验证了这一点，发现 LMX 关系与员工工作绩效之间存在显著的正相关关系。在高 LMX 的工作环境中，员工往往能够在绩效方面表现得更加出色，这不仅反映了员工个人的成就，也体现了领导者和团队整体的成功。

员工的忠诚度和创新能力在很大程度上受到与领导者建立的关系质量的影响。当员工与领导者之间建立了高质量的领导者-成员交换关系时,不仅感到自己是组织不可或缺的一部分,而且感受到了组织的重视和支持,从而更倾向于对组织和工作表现出更高的忠诚度。Eisenbeiss et al. (2008) 的研究揭示了高 LMX 关系与员工组织承诺之间的正相关性,表明在这种高质量的交互关系中,员工更有可能感受到与组织的紧密联系,进而增强对组织的承诺和忠诚。此外,高 LMX 关系还促进了员工的创新行为。在这样的关系中,员工更愿意提出新观点和解决方案。Mascareño et al. (2020) 的研究进一步证实了高 LMX 关系与员工创新行为之间的正相关性,显示在得到领导者接受和支持的环境中,员工更有动力探索新思路,采取创新的行动。这种领导者与员工之间的相互信任和支持,不仅激发了员工的创造力,也为组织带来了更多的创新机会。

领导者-成员交换关系的影响远远超出了员工满意度这一单一维度,它还与领导满意度和同事满意度等其他工作相关的满意度因素紧密相关。当员工在与领导者及同事之间建立了高质量的 LMX 关系时,通常会对这些关系感到更加满意,这种满意感来源于深层次的相互理解、信任和支持。Afshan et al. (2022) 的研究进一步证实了这一点,揭示了 LMX 关系与领导满意度和同事满意度之间存在正相关关系。这意味着,高质量的 LMX 关系不仅能够增强员工对自己职位的满意度,还能够提升对领导层和同事群体的整体满意感。此外,领导者的性格特质在形成和维护高质量 LMX 关系中扮演了重要角色。领导者的开放性、情感稳定性和外向性等特质被发现与 LMX 之间存在着调节作用。具体来说,具有高度外向性的领导者更容易与员工建立起密切且互信的关系,从而促成高质量的 LMX 关系的形成。Young, Glerum, Joseph, and McCord (2021) 的研究进一步支持了这一发现,指出领导者的外向性与 LMX 关系质量之间有着正相关关系。这表明,领导者的个性特质不仅影响与员工之间交往的方式,也直接影响着 LMX 关系的质量,进而影响团队成员的工作满意度和整体工作氛围。

文化因素在领导者-成员交换关系的形成和效果中扮演着关键角色。在不同的文化背景下,由于人际关系的处理方式和权力结构的差异,LMX 关系的质量及

其对员工绩效的影响可能会有所不同。Buengeler, Piccolo, and Locklear (2021) 的研究表明, 文化价值观在 LMX 关系与员工绩效之间的联系中起到了调节作用, 这意味着在某些文化中, 高质量的 LMX 关系可能更加重要, 因为它能够在更大程度上提升员工的工作表现。此外, 工作特征, 例如任务的复杂性和工作的需求, 也会影响 LMX 关系的质量。在面对高度复杂和要求严格的工作环境时, 员工与领导者之间建立的 LMX 关系可能会因为工作环境的特定要求而呈现不同的特征。Ionescu and Iliescu (2021) 的研究发现, 任务的复杂性在 LMX 关系与员工满意度之间起到了调节作用, 揭示了在解决复杂问题时, 领导者与员工之间高质量的互动和支持尤为关键。这些研究结果强调了文化背景和工作特征对于理解和提升 LMX 关系质量的重要性, 指出在不同的环境和文化条件下, 领导者和员工之间的互动方式需要有所适应和调整, 以促进更高的员工满意度和更好的工作表现。

综上所述, 领导-成员交换 (LMX) 理论涵盖了与员工满意度、员工绩效、员工承诺、员工创新和工作满意度等多个结果变量之间的关系。此外, 领导者和员工的性格特质、文化因素、工作特征和组织文化等调节因素也可能影响 LMX 与这些结果变量之间的关系。研究 LMX 的调节因素有助于更全面地理解 LMX 的影响和适用性, 并为领导者和组织提供有关如何促进高质量 LMX 关系的实际建议。

文献评述

在管理和组织行为研究领域, 谦虚领导作为一种重要的领导风格, 已经吸引了大量学者的关注。现有文献广泛探讨了谦虚领导的定义、特质、及其对员工和组织产生的正面影响, 包括促进员工创造性绩效、提高团队合作效率、增强组织学习能力等。然而, 尽管这些研究为理解谦虚领导及其作用机制提供了宝贵的视角, 仍存在一些局限性和不足之处。

首先, 大多数现有研究集中在谦虚领导对员工态度和行为的直接影响上, 较少探讨心理安全氛围和 LMX 等中介和调节变量如何影响这种关系。心理安全氛围作为员工感受到的信任、接纳和安全的工作环境, 对于促进员工创造性绩效具

有关键作用，但是关于心理安全氛围如何在谦虚领导和员工创造性绩效之间发挥中介作用的研究仍然不足。同样，LMX 作为一个反映领导者和员工之间关系质量的重要构念，其在谦虚领导和心理安全氛围之间的调节作用也缺乏深入的探讨。

针对上述不足，本研究的贡献在于深入探讨了心理安全氛围和 LMX 在谦虚领导与员工创造性绩效之间的中介和调节作用。通过将心理安全氛围纳入研究框架，本研究揭示了谦虚领导如何通过建立信任和安全的工作环境促进员工创造性绩效。同时，通过探讨 LMX 的调节作用，本研究进一步深化了对领导者与员工关系质量在谦虚领导效果中的作用机制的理解。

总之，通过对心理安全氛围和 LMX 的深入探讨，以及对外部环境因素的考虑，本研究不仅克服了现有文献的局限，也为理解和促进谦虚领导及其对员工创造性绩效的正面影响提供了新的理论和实践指导。

2.6 研究假设

2.6.1 谦虚领导和创造性绩效

谦虚的领导风格强调将团队成员的需求和利益放在首位的重要性，而不是优先考虑个人目标或议程 (Maldonado, Carden, Brace, & Myers, 2021)。从本质上讲，谦虚的领导是一种以人为本的方法，它优先创造一个信任和开放的环境，让下属可以轻松畅所欲言和分享想法，而不必担心报复或负面后果 (唐汉瑛, 龙立荣, & 周如意, 2015)。已发现这种领导风格不仅能有效提高个人和组织绩效，还能提高创造性绩效 (杨陈, 杨付, 景熠, & 唐明凤, 2018)。

谦虚领导对于建立良好的工作关系、提高团队合作和创造力都具有积极的影响 (栾贞增 & 张晓东, 2021)。它能够促进员工的积极参与和投入，增强团队的凝聚力和效能，并为组织创造持续的成功和创新。领导者的谦虚鼓励下属之间的亲社会行为和行动，最终导致更好的创造性绩效 (Wang, Liu, & Zhu, 2018)。

根据事务性领导理论，谦虚领导作为一种积极的领导风格，通过提供支持、激励和目标设定等事务性行为，建立了积极的工作关系 (Burns, 1978)。谦虚是一

种无形的组织资源，可以激发和激励人们并鼓励个人执行。先前的研究还提供了谦虚领导对公司绩效影响的经验证据 (Ye, Tung, Li, & Zhu, 2020)。例如，发现谦虚领导与个人和创造性绩效呈正相关 (Kelemen et al., 2023)。谦虚的领导克服了团队成员的弱点，这有助于更有效地工作并实现所需的任务绩效 (Lee, Legood, Hughes, Tian, Newman, & Knight, 2020)。因此，基于相关文献和事务性领导理论，本文提出以下假设：

H1：谦虚领导力与创造性绩效呈正相关关系。

2.6.2 谦虚领导对心理安全氛围

谦虚领导者以身作则，展现出自我反省、分享权力、尊重他人观点的行为模式，这种行为模式对员工产生示范作用 (张军成, 2016)。员工通过观察领导者的行为，感知到领导者的谦虚态度，从而在工作环境中感到安全和被接纳 (Hu, Erdogan, Jiang, Bauer, & Liu, 2018)。谦虚领导者的行为示范可以激发员工对心理安全的认知和期望，进而促使员工在团队中表现出更多的创造性思维和行为 (刘力丹 et al., 2022)。

谦虚领导者建立了一种开放、信任和包容的工作氛围，鼓励员工敢于表达自己的观点和想法 (施郁文, 2016)。这种开放性氛围和信任基础使员工感到安全，能够充分发挥自己的潜力，并在团队中展现出更多的创造性绩效 (Qu, Zhu, & Goddard, 2022)。谦虚领导者重视员工的发展和成长，提供积极的支持和反馈，并给予员工充分的信任和自主权，这种支持和反馈的机制增强了员工对自己能力和贡献的认同感，进而增强了员工对工作环境的心理安全感 (王红椿 & 练玉, 2018)。

基于事务性领导理论，谦虚领导作为一种积极的领导风格，通过提供支持、激励和目标设定等事务性行为，建立了积极的工作关系，促进了心理安全氛围的形成 (Burns, 1978)。谦虚领导者注重解决团队内部的冲突和问题，鼓励团队成员积极沟通和协作，倾听各方意见，寻求共同的解决方案，避免团队成员之间的不满和冲突 (林星驰, 2016)。这种冲突解决和团队协作的方式营造了一种安全的团

队氛围，使员工感到被尊重和支持，进而提高了心理安全感。因此，基于相关文献和事务性领导理论，本文提出以下假设：

H2：谦虚领导力与心理安全氛围呈正相关关系。

2.6.3 心理安全氛围对创造性绩效

心理安全氛围对于组织的成功至关重要。它鼓励员工敢于冒险、创新和尝试新的方法，增强团队的创造力和创新能力。同时，它也提高员工的满意度和参与度，促进团队合作和共享知识的文化，从而增强组织的绩效和竞争力。

心理安全氛围下，员工不会因为担心被否定或受到惩罚而抑制自己的创造性绩效 (屠兴勇 et al., 2022)。心理安全提供了员工在工作中发挥创造力的积极支持，促使勇于提出独特的观点和创新的想法。心理安全氛围使得员工更愿意冒险和探索新的领域，这种安全感鼓励员工主动尝试新的方法和解决方案，追求创新和改进 (Carmeli et al., 2014)。员工感到可以在一个宽容和包容的环境中实验和学习，这种心理安全展现出更高水平的创造性绩效提供了动力 (Edmondson & Lei, 2014)。

心理安全氛围增强了员工的积极情绪和内在动机，这对于创造性绩效是至关重要的 (张国峥, 2015)。心理安全的存在可以促使员工充满信心地面对挑战，从而提高创造性绩效水平 (Newman, Donohue, & Eva, 2017)。心理安全氛围使得员工感到在工作中接受反馈和学习的机会。员工知道可以从错误中学习，并受到支持和指导来改进自己的创造性绩效。不会因为担心失败而退缩，而是将失败视为学习的机会。心理安全为员工创造了一个积极的反馈循环，鼓励不断探索和实验，提高创造性绩效的质量和水平 (Choi et al., 2021)。因此，基于相关文献，本文提出以下假设：

H3：心理安全氛围与创造性绩效正相关关系。

2.6.4 心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间的中介作用

谦虚领导者通过分享权力、承认错误、重视他人意见和为下属服务等行为，树立了一个开放、支持和尊重的工作环境 (唐汉瑛 et al., 2015)。这种领导风格增加了员工对领导者的信任和归属感，使员工感到被接受和尊重 (栾贞增 & 张晓东, 2021)。在这种环境中，员工更有可能表达自己的想法、提供创新的解决方案，并展示创造性的表现 (Lee et al., 2020)。

心理安全氛围使员工感到自由、安全和被接纳，不会因为提出新的观点或尝试新的方法而担心受到负面评价或惩罚 (Newman et al., 2017)。在这种氛围下，员工更愿意冒险、尝试新的想法，并能够展示出更高水平的创造性绩效 (Choi et al., 2021)。心理安全氛围还鼓励员工之间的知识共享和协作，创造了一个支持性的环境，有利于创新和创造性的思维 (Carmeli et al., 2014)。此外，心理安全氛围还为员工提供了反馈和学习的机会，可以从失败中学习并不断改进创造性绩效。因此，心理安全氛围对创造性绩效呈现正向影响 (屠兴勇 et al., 2022)。

基于前述推导，谦虚领导对心理安全氛围呈现正向影响，心理安全氛围对创造性绩效呈现正向影响。因此，心理安全氛围可以被视为在谦虚领导与创造性绩效之间的中介变量。谦虚领导通过创造心理安全氛围，使员工感到被接受、支持和鼓励，进而促进员工的创造性绩效。心理安全氛围在这个过程中扮演了一个重要的中介角色，传递了谦虚领导的积极影响，并对员工的创造性绩效产生间接的影响。因此，基于相关文献，本文提出以下假设：

H4：心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间具有中介作用。

2.6.5 LMX 在谦虚领导与创造性绩效间的调节作用

高质量的 LMX 关系为员工提供了更多的资源和支持，包括信息、反馈、培训等 (赵地, 2020)。在这种关系中，谦虚领导者更加倾向于关注员工的发展和成功，提供所需的资源和支持。这些资源和支持有助于创造性绩效的发展，使员工能够更好地实现创新想法和解决问题的能力。在高 LMX 关系下，谦虚领导者的

谦虚行为和开放态度进一步增强了员工的信任感和自信心 (Wang, Kim, & Kim, 2021)。员工更愿意分享创造性的想法和尝试新的方法,领导者会以开放的心态对待并提供支持。这种信任和自信心的增强使得员工更加勇于表现出创造性绩效,展现创新能力 (苏伟琳 & 林新奇, 2019)。

高 LMX 关系提供了一个良好的沟通和合作平台,谦虚领导者倾向于倾听和尊重员工的观点,并与员工进行积极的互动 (Carnevale, Huang, & Paterson, 2019)。这种开放的沟通和合作氛围有助于员工更好地表达自己的创意和想法,并与领导者共同探索创造性解决方案 (张少峰, 张彪, & 魏玖长, 2023)。LMX 关系中的良好沟通和合作促进了创造性绩效的提升。

高质量的 LMX 关系提供了资源和支持,增强了信任和自信心,促进沟通和合作,并提供反馈和指导 (Fatima, Nasir, Noor, Zia, & Ali, 2022)。这些因素使得谦虚领导与创造性绩效之间的关系更加积极和强化。LMX 的调节作用有助于员工充分发挥其创造性潜力,促进创造性绩效的提升。交换理论强调谦虚领导者与员工之间的交换关系 (Homans, 1958),通过给予关注、支持和反馈等互惠行为,建立起一种双向的信任和忠诚,从而促进了心理安全氛围的建立。因此,基于相关文献和交换理论,本文提出以下假设:

H5: LMX 在谦虚领导与创造性绩效间具有调节作用

2.7 研究模型

基于事务性领导理论,谦虚领导作为一种积极的领导风格,通过提供支持、激励和目标设定等事务性行为,建立了积极的工作关系,促进了心理安全氛围的形成 (谦虚领导→心理安全氛围)。同时基于社会认知理论认为,员工通过观察和学习,对谦虚领导者的行为和态度形成认知,进而影响对工作环境的感知、态度和行为 (谦虚领导→创造性绩效)。交换理论强调谦虚领导者与员工之间的交换关系,通过给予关注、支持和反馈等互惠行为,建立起一种双向的信任和忠诚,从而促进了心理安全氛围的建立 (LMX 的调节)。最后,资源基础理论认为谦虚领导作为一种资源,增强了员工对谦虚领导者的认同和信任,进而促进了心理安全

氛围的形成。

综上所述，本文提出图 2.1 的研究模型。

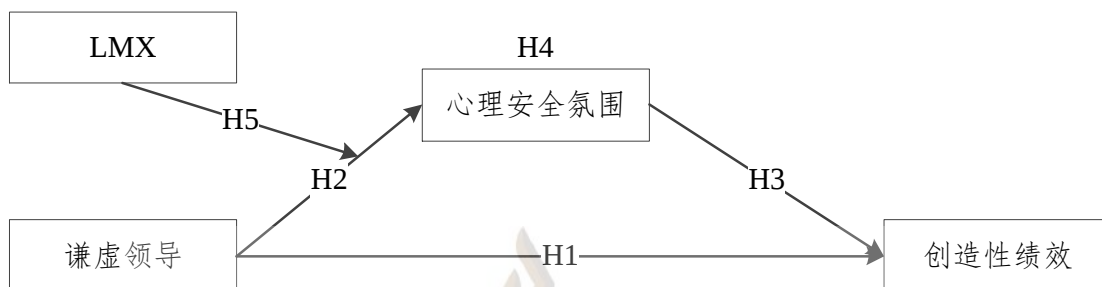


图 2.1 研究模型图

资料来源：本研究整理



第 3 章

研究方法与设计

3.1 研究方法

问卷调查法作为一种广泛应用于社会科学、管理学、心理学等多个领域的量化研究方法，其优势在于能够有效、高效地收集来自大量受访者的数据。通过设计一系列精心构思的结构化问题，研究者能够获得受访者对特定主题或现象的看法、态度、感知以及行为信息。这种方法特别适用于评估和理解人们的个人观点和社会行为，因此在本研究中被选为主要的的数据收集手段。

本研究利用问卷调查法旨在深入探索和理解参与者对谦虚领导、心理安全氛围、创造性绩效和领导者-成员交换关系的感知和体验。通过这种方式，研究者期望能够揭示这些变量之间的相互作用和影响机制，从而为提升组织管理效率和员工工作绩效提供实证基础。在设计问卷时，研究者通常会包括封闭式问题来量化受访者的反应，如使用李克特量表 (Likert Scale) 来衡量受访者对某一陈述的程度上的同意或不同意。问卷的设计和实施需要考虑诸多因素，包括问题的表述清晰度、问卷的长度、保障受访者的匿名性和隐私以及采取措施增加回应率等。

通过对收集到的数据进行统计分析，研究者能够识别出谦虚领导如何影响心理安全氛围和创造性绩效，以及 LMX 如何在这一过程中发挥作用。这种分析不仅可以揭示各个变量之间的直接关系，还能探索可能的中介变量或调节变量，为组织实施有效的领导策略和提升团队创新能力提供科学依据。总之，问卷调查法为本研究提供了一个强有力的工具，以获取关于组织行为领域关键因素之间相互作用的宝贵信息。

3.2 研究工具

3.2.1 谦虚领导

使用 Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, Xiao, and Song (2014) 的谦虚领导量表, 共 9 个测量项目。根据受试者对其领导者的感受, 评估谦虚领导的程度。采用 7 点量表, 从 1 表示“非常不同意”到 7 表示“非常同意”, 让受试者在每个项目上选择适当的数字。数字越高, 表示受试者感受到的谦虚领导程度越高。如表 3.1 所示。

表 3.1 谦虚领导测量量表

变量	测量项目
谦虚领导	1. 我的直属领导积极寻求反馈, 即使是批评性的。 2. 我的直属领导会承认自己不知道如何做某件事。 3. 我的直属领导会承认别人比自己拥有更多的知识和技能。 4. 我的直属领导会注意到他人的优点。 5. 我的直属领导经常称赞他人的优点。 6. 我的直属领导对他人的独特贡献表示赞赏。 7. 我的直属领导愿意向他人学习。 8. 我的直属领导对他人的想法持开放态度。 9. 我的直属领导对他人的建议持开放态度。

资料来源: Ou et al., 2014

3.2.2 心理安全氛围

使用 Anderson and West (1996) 设计心理安全氛围量表, 共 8 个测量项目。评估受试者对所处工作环境中心理安全氛围的感知。采用 7 点量表, 从 1 表示“非常不同意”到 7 表示“非常同意”, 让受试者在每个项目上选择适当的数字。数字越高, 表示受试者感受到的心理安全氛围程度越高。如表 3.2 所示。

表 3.2 心理安全氛围测量量表

变量	测量项目
心理安全氛围	1. 团队成员通常在团队中共享信息，而非独享。 2. 团队成员注重团队合作与共享。 3. 团队成员彼此相互影响。 4. 团队成员彼此会沟通与工作相关的问题。 5. 团队成员很容易被其他同事理解和接受。 6. 团队中，不成熟的观点也能被重视。 7. 团队成员都尝试分享信息。 8. 团队中，既有付出，也有收获。

资料来源：Anderson & West, 1996

3.2.3 创造性绩效

使用 Janssen (2000) 的创造性绩效量表，共 9 个测量项目。评估受试者在工作中的创造性绩效水平。采用 7 点量表，从 1 表示“非常不同意”到 7 表示“非常同意”，让受试者在每个项目上选择适当的数字。数字越高，表示受试者所呈现的创造性绩效程度越高。如表 3.3 所示。

表 3.3 创造性绩效测量量表

变量	测量项目
创造性绩效	1. 我为复杂问题提出新的思路。 2. 我寻找新的技术、流程、工作方法、技巧和/或产品创意。 3. 我为问题提供原创的解决方案。 4. 我动员支持创新想法的力量。 5. 我让组织成员对创新想法充满热情。 6. 我努力获得创新想法的认可。 7. 我将创新想法转化为实用的应用。 8. 我以系统的方式将想法引入工作环境。 9. 我评估创新想法的实用性 (收益)。

资料来源：Janssen, 2000

3.2.4 LMX

使用 Liden et al. (1993) 设计的 LMX 量表，共 8 个题目。评估受试者与其直接领导之间的交换关系质量。采用 7 点量表，从 1 表示“非常不同意”到 7 表示“非常同意”，让受试者在每个项目上选择适当的数字。数字越高，表示受试者所呈现的直接领导之间的交换关系质量程度越高。如表 3.4 所示。

表 3.4 LMX 测量量表

变量	测量项目
LMX	1. 我的上司会倾向于行使他/她的职权帮助我解决工作中的问题。 2. 我可以寄希望于我的上司在我真正需要的时候“为我伸出援手”，哪怕是牺牲他/她自己的切身利益。 3. 我的上司了解我在工作上的问题和需要。 4. 我的上司了解我的潜力。 5. 我的上司对我有足够的信心，如果我不在场，他/她会为我的决定辩护和辩护。 6. 与我的上司相处时，我总是能够明确自己的立场。

资料来源：Liden et al., 1993

3.3 研究对象与资料收集

3.3.1 研究对象

本研究的对象以上海市白领员工为主，不限制取样产业与职务，并采用问卷调查的方式进行。在取样的过程中将排除非以营利为目的组织的员工来进行问卷填写。研究上海市白领员工在探究谦虚领导力、心理安全氛围与创造性绩效间的关系具有独到的意义和价值：

1) 上海市的经济和社会背景

上海，作为中国最大的城市之一，拥有高度发达的经济和独特的文化背景。它是中国的经济、金融、贸易和航运中心，聚集了大量的跨国公司、金融机构和

高新技术企业。这些企业对创新和创造性绩效有着极高的需求，因为它们需要持续创新来维持竞争优势和市场领导地位。上海的白领员工，作为这一经济活动的核心参与者，其工作性质、工作环境和面临的挑战代表了中国乃至全球许多发达地区白领员工的典型情况。

2) 上海白领员工的代表性和多样性

上海的白领工作人群在教育背景、文化素养、技能专长等方面具有高度的代表性和多样性。他们来自全国各地乃至世界各地，具有不同的文化背景和职业经历，这为研究提供了一个多元化的样本。通过对上海市白领员工进行研究，可以更好地理解和解释不同背景下谦虚领导力、心理安全氛围与创造性绩效之间的关系。

3) 高压力和高竞争环境

上海的工作环境以其高压力和高竞争著称。这种环境对员工的心理健康和工作绩效产生了重大影响，特别是对他们的创造性绩效。在这样的环境下，探索如何通过谦虚领导力和营造心理安全氛围来促进员工的创造性绩效，对于企业和组织来说具有非常重要的实际意义。

4) 创新与创造性绩效的需求

随着全球化竞争的加剧和经济环境的快速变化，创新成为企业生存和发展的关键。上海作为中国乃至亚洲的经济中心，对创新和创造性绩效的需求尤为迫切。研究上海市白领员工可以为如何通过领导方式和组织文化促进创新提供宝贵的见解和实践指导。

3.3.2 资料收集

本次调研采用量化调研的方式，采用自填式问卷调查的方式收集样本资料。并以便利抽样为主要抽样方法。资料搜集的管道主要分成两种：第一种是请工作中的亲朋好友协助进行问卷施测，藉此将问卷发给其同事填答；第二种是透过指

导教授委托其职场上的同事或朋友，协助发放问卷进行施测。为了确保受试者的隐私，本问卷采不记名方式。这种方法利用了现有的社会网络来扩大问卷的覆盖范围，亲朋好友在工作场所的同事之间分发问卷，这样不仅增加了参与者的信任度（因为问卷是通过熟人介绍的），也可能提高问卷的回收率。此外，这种方法可以帮助研究者触及到不同行业和职能的白领员工，增加样本的多样性。

依照研究者吴明隆 (2009) 的建议，地区性得研究样本需要抽样数大概介于 500 人至 1000 人左右。本次问卷调查通过各种途径发放问卷调查量表最少为 500 份以上。本文于 2024 年 2 月 26 到 2 月 29 日发放与回收问卷，本文共发放 829 份网络问卷，共回收问卷 737 份，扣除选项全部一致的、前后矛盾的无效问卷 53 份后，有效问卷有 684 份，有效率 92.81%。

3.4 研究伦理

在进行问卷调查时，尊重参与者的隐私是至关重要的。采用不记名方式可以让参与者在填写问卷时感到更加安心，从而更真实地表达自己的观点和感受，这对于提高数据质量至关重要。同时，这也体现了对参与者权利的尊重和保护，符合伦理研究的基本要求。

3.5 资料分析

本研究将选用 SPSS 与 AMOS 统计软件作为数据分析的主要工具，采用的分析方式有描述性统计、效度分析、信度、结构方程式与回归分析。

1) 描述性统计

将针对样本的基本数据，包含性别、年龄、学历、产业别、部门别、职务、公司人数、直属主管的性别进行描述性统计。由次数分配、百分比、平均数与标准偏差的分析，来描述样本特性与分布情形。

2) 共同方法偏差

共同方法偏差 (Common method biases) 是指由于预测变量和标定变量之间认为的共变, 由于相同的数据源或评分者、相同的测量环境、以及项目本身的特点而产生的。本研究采用哈曼单因子分析。如果第一个主要成分解释的方差占全部方差的百分比低于 40%, 则基本说明常见的方法并无严重偏差。

3) 效度分析

效度分析是希望了解研究所采用的量表是否能确实衡量本研究的变量。由于本研究问卷的问项皆是采用过去学者发展出的问项, 因此已具备内容效度。除此之外, 本研究将进行建构效度分析, 以检验本研究所使用的测量变量, 是否能有效衡量其特质或构面。建构效度包含收敛效度及区别效度, 本研究将透过验证性因素分析 (CFA), 采用结构可靠度 (Construct Reliability, CR) 应符合 0.7 的原则, 提取变量的平均数量 (Average Variance Extracted, AVE) 需符合 0.5 的原则进行衡量。

4) 信度分析

信度是指衡量没有误差的程度, 即测验结果的一致性 (Consistency) 程度。本研究将采用衡量信度的 Cronbach's α 指标, 对本研究各构面问项进行各项对总项相关系数进行检测, 视其是否符合最低标准 0.5 的原则 (Nunnally, 1978)。

5) 相关性分析与区别效度

本研究将利用皮尔逊积差相关分析来了解各个变量其两两之间的相关系数程度, 若两两变量间的相关系数越高且呈现显着, 代表彼此的相关性越高, 可藉此初估两变量间可能存在因果关系, 以及利用在因素分析中测得的变异数平均抽取量 (AVE) 与相关分析结果的比较。确认结构面间是否存在区别效度。

6) 结构方程式

本研究采用 AMOS 统计分析软件进行结构方程模式的数据分析工具, 以进行本研究的假设模式的适配度衡量, 另外, 使用路径分析来检定假设是否成立。

以此来验证谦虚领导对创造性绩效的直接作用，谦虚领导对心理安全氛围的直接作用，心理安全氛围对创造性绩效的直接作用，以及心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效的中介作用。检验假设 H1-H4。

7) 调节效应检验

本研究使用多元线性回归分析进行调节效应验证，首先处理自变量和调节变量去中心化，使数据的共线性问题下降。然后纳入主效应自变量、调节变量以及交互项对因变量进行检验，以判定是否具有调节效应，最后对有调节效应的交互项画交互图，以观测具体的调节方向。检验假设 H5。



第 4 章

实证分析

4.1 描述性统计分析

本文共发放 829 份网络问卷，共回收问卷 737 份，回收率 88.90%，扣除选项全部一致的、前后矛盾的无效问卷 53 份后，有效问卷有 684 份，有效率 92.81%。如表 4.1 所示。

1) 性别分布：男性员工占比为 56.43% (386 名)，女性员工占比为 43.57% (298 名)，这说明在参与调查的员工中，男性略多于女性，反映了在中国普通白领职工中男性的比例较高。

2) 年龄分布：18-25 岁的年轻员工占比 41.08% (281 名)，26-35 岁的较为成熟的员工占比 40.50% (277 名)，46-55 岁的中年员工占比 13.89% (95 名)，56 岁及以上的老年员工占比 4.53% (31 名)，年龄分布显示，员工主要集中在 18-35 岁之间，占调查总数的 81.58%，反映出公司员工结构年轻化的特点。

3) 婚姻状况：已婚员工占比 60.67% (415 名)，未婚员工占比 39.33% (269 名)，已婚员工的比例较高，可能与中国社会对结婚年龄的普遍期待相符，反映出已婚员工更可能稳定于一份工作。

4) 教育程度：大专及以下学历的员工占比 40.64% (278 名)，大学本科学历的员工占比 44.15% (302 名)，硕士学历的员工占比 12.43% (85 名)，博士学历的员工占比 2.78% (19 名)，教育程度方面，大多数员工具有大专到本科之间的学历，表明公司员工具有较好的教育背景，而高学历（硕士及以上）员工也有一定比例。

5) 加入该企业时间：不足 1 年的新员工占比 21.05% (144 名)，1-5 年的员工占比 73.39% (502 名)，5 年及以上的资深员工占比 5.56% (38 名)，大部分员工在

当前企业的工作年限在 1-5 年之间，表明员工相对稳定。新加入不足 1 年的员工占有一定比例，而 5 年及以上的较为少见，暗示企业有较高的人员流动率或增长速度。

表 4.1 人口背景变量描述性统计分析

变量	分组	个案数	百分比
性别	男	386	56.43%
	女	298	43.57%
年龄	18-25 岁	281	41.08%
	26-35 岁	277	40.50%
	46-55 岁	95	13.89%
	56 岁及以上	31	4.53%
婚姻状况	已婚	415	60.67%
	未婚	269	39.33%
教育程度	大专及以下	278	40.64%
	大学本科	302	44.15%
	硕士	85	12.43%
	博士	19	2.78%
加入该企业时间	不足 1 年	144	21.05%
	1-5 年	502	73.39%
	5 年及以上	38	5.56%

资料来源：本研究自行整理

表 4.2 展示了四个不同变量（谦虚领导、心理安全氛围、LMX、创造性绩效）在使用李克特 7 点量表进行调查问卷时的一些关键统计特征。李克特量表是一种常用的调查工具，从 1 到 7 的评分，其中 1 代表完全不同意，7 代表完全同意。

平均值显示了受访者对每个变量的平均反应。谦虚领导的平均值是 4.471，意味着平均而言，受访者对于谦虚领导的评价超过了量表的中点（即 4）。创造性绩效有最高的平均值 4.902，表明受访者普遍较高地评价他们的创造性绩效。标

准差表示受访者回答的变异或分散程度。心理安全氛围的标准差最小 (0.981), 表示关于心理安全氛围的回答比其他变量更为一致。而 LMX 的标准差最大 (1.244), 说明对 LMX 的评价在受访者间差异较大。

偏度衡量数据分布的对称性。一个偏度接近 0 的分布是相对对称的。心理安全氛围的偏度 (0.143) 接近 0, 表示其分布相对对称。创造性绩效的偏度为-0.878, 表明其分布左偏, 也就是说大部分数据位于平均值的右侧。峰度衡量数据分布的尖锐程度。正峰度 (如创造性绩效的 1.068) 表明分布比正态分布更尖锐, 有更厚的尾部。负峰度 (如谦虚领导的-0.399) 表明分布比正态分布更平坦。

表 4.2 调查量表变量描述性统计分析

变量	最小值	最大值	平均值	标准差	偏度	峰度
谦虚领导	1	7	4.471	1.210	0.508	-0.399
心理安全氛围	1	7	4.824	0.981	0.143	-0.097
LMX	1	7	4.519	1.244	-0.282	-0.563
创造性绩效	1	7	4.902	1.136	-0.878	1.068

资料来源: 本研究整理

4.2 共同方法偏差

共同方法偏差 (Common Method Bias, CMB) 是指在社会科学研究中, 由于测量方法的共同性导致的测量误差。这种偏差通常发生在使用自评问卷作为主要数据收集工具的研究中, 因为受访者的回答可能受到各种主观因素的影响, 例如社会期望、心情状态或对问卷理解的差异, 从而影响研究结果的准确性和可靠性。本文使用探索性因子分析来评估数据中的因子结构, 如果所有的项 (或大多数项) 都加载到一个单一的因子上, 或者某一个因子解释了大部分的方差 (例如, 超过 40%), 这可能表明存在共同方法偏差。如表 4.3 所示, 第一个因子的旋转载荷平方和的累计百分比为 21.531%, 未超过 40%的门槛, 因此可以说明本文调查的数据不存在严重的共同方法偏差的问题。

表 4.3 共同方法偏差检验表

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差%	累积%	总计	方差%	累积%	总计	方差%	累积%
1	12.599	39.372	39.372	12.599	39.372	39.372	6.890	21.531	21.531
2	4.449	13.903	53.275	4.449	13.903	53.275	6.024	18.825	40.356
3	3.500	10.938	64.214	3.500	10.938	64.214	5.655	17.672	58.027
4	3.048	9.525	73.739	3.048	9.525	73.739	5.028	15.712	73.739
5	.646	2.017	75.756						
6	.539	1.686	77.442						
7	.517	1.617	79.059						
8	.475	1.484	80.543						
9	.443	1.384	81.927						
10	.420	1.311	83.238						
11	.403	1.258	84.497						
12	.371	1.161	85.657						
13	.351	1.097	86.754						
14	.340	1.062	87.816						
15	.328	1.024	88.840						
16	.306	.957	89.797						
17	.290	.908	90.705						
18	.276	.861	91.566						
19	.268	.836	92.402						
20	.247	.772	93.174						
21	.243	.759	93.934						
22	.235	.734	94.667						
23	.229	.716	95.383						
24	.214	.668	96.051						
25	.203	.635	96.686						
26	.191	.598	97.284						
27	.179	.559	97.843						
28	.167	.523	98.366						
29	.160	.501	98.867						

表 4.3 共同方法偏差检验表 (续)

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差%	累积%	总计	方差%	累积%	总计	方差%	累积%
30	.146	.457	99.324						
31	.140	.438	99.762						
32	.076	.238	100.00						

提取方法：主成分分析法。

资料来源：本研究整理

4.3 信度分析

在社会科学研究中，确保用于收集数据的问卷或测试具有良好的信度和效度是至关重要的。信度反映了测量工具的一致性和可靠性，而效度涉及到工具测量的准确性，即它是否真正测量了它旨在测量的概念。Cronbach's α 系数是评估问卷或测量工具内部一致性信度的一种常用方法， α 系数的值范围从 0 到 1，通常认为 α 系数大于 0.7 表明较好的内部一致性信度。如表 4.4 所示，4 个变量的 Cronbach's α 系数均高于 0.7，表明本文所采用的量表具有较好的内部一致性信度。

表 4.4 信度分析汇总表

变量	测量题数	Cronbachs' α
谦虚领导	9	0.864
LMX	6	0.958
心理安全氛围	8	0.941
创造性绩效	9	0.935

资料来源：本研究自行整理

4.4 效度分析

本研究采用 AMOS 进行验证性因子分析。首先对模型进行拟合，检验模型拟合指标，模型拟合指标标准。如表 4.5 所示。

表 4.5 模型拟合指标汇总表

指标名称	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	PCFI
标准	<5	>0.9	>0.8	<0.10	>0.9	>0.5

资料来源：吴明隆, 2009

4.4.1 谦虚领导

对谦虚领导进行模型建立,如图 4.1 所示, $\chi^2/df=2.417$, $GFI=0.979$, $AGFI=0.966$, $CFI=0.994$, $RMSEA=0.046$, $PCFI=0.745$, 对比表 4.5 所示, 其模型拟合指标比较, 结论表示谦虚领导模型拟合指标较好。

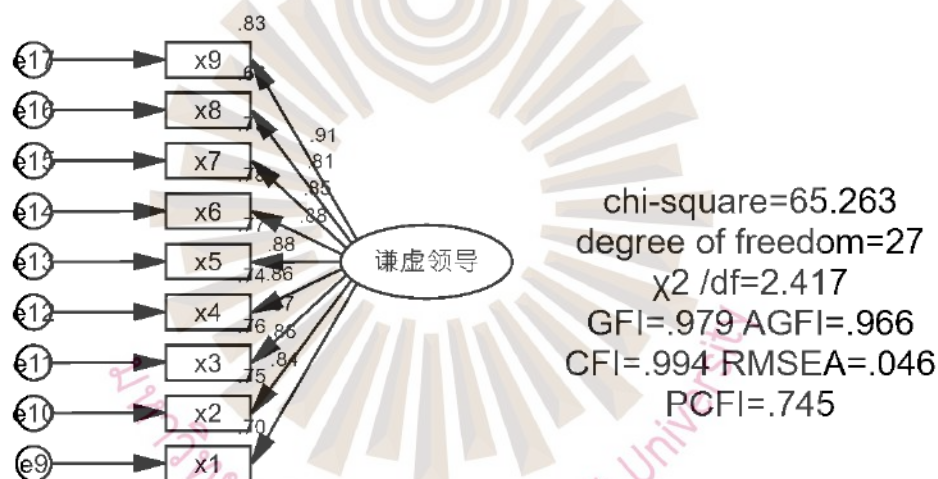


图 4.1 谦虚领导标准验证性因子分析拟合图

资料来源：本研究自行整理

本研究采用 CFA 计算组合信度 (CR) 和平均方差提取值 (AVE) 来检测显变量对潜变量的代表性。如表 4.6 所示, 其对谦虚领导 CFA 结果进行汇总。谦虚领导的 CR 值高于 0.6, AVE 值高于 0.5, 通过聚合效度的检验 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 4.6 谦虚领导标准化验证性因子分析表

观测变量	潜变量	λ	SMC	1-SMC	CR	AVE
	x1	0.839	0.704	0.296	0.964	0.747
	x2	0.865	0.748	0.252		
	x3	0.872	0.760	0.240		
	x4	0.862	0.743	0.257		
谦虚领导	x5	0.880	0.774	0.226		
	x6	0.885	0.783	0.217		
	x7	0.852	0.726	0.274		
	x8	0.810	0.656	0.344		
	x9	0.911	0.830	0.170		

资料来源：本研究自行整理

4.4.2 心理安全氛围

对心理安全氛围进行模型建立，如图 4.2 所示， $\chi^2/df=2.918$, GFI=0.938, AGFI=0.909, CFI=0.961, RMSEA=0.062, PCFI=0.584，对比表 4.5 所示，其模型拟合指标比较，结论表示心理安全氛围模型拟合指标较好。

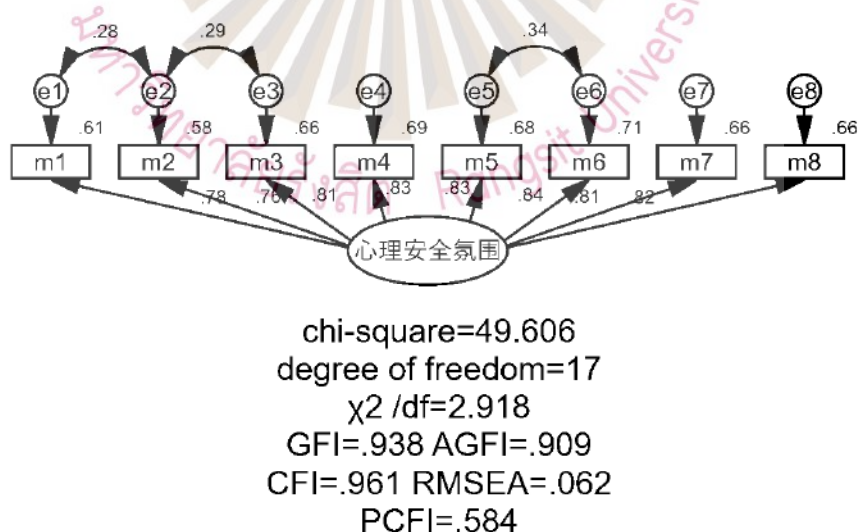


图 4.2 心理安全氛围标准化验证性因子分析拟合图

资料来源：本研究自行整理

如表 4.7 所示，其对心理安全氛围 CFA 结果进行汇总。心理安全氛围的 CR

值高于 0.6，AVE 值高于 0.5，通过聚合效度的检验 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 4.7 心理安全氛围标准化验证性因子分析表

观测变量	潜变量	λ	SMC	1-SMC	CR	AVE
心理安全 氛围	m1	0.778	0.605	0.395	0.938	0.655
	m2	0.758	0.575	0.425		
	m3	0.810	0.656	0.344		
	m4	0.828	0.686	0.314		
	m5	0.825	0.681	0.319		
	m6	0.844	0.712	0.288		
	m7	0.815	0.664	0.336		
	m8	0.815	0.664	0.336		

资料来源：本研究自行整理

4.4.3 LMX

对 LMX 进行模型建立，如图 4.3 所示， $\chi^2/df=4.618$, GFI=0.980, AGFI=0.954, CFI=0.993, RMSEA=0.073, PCFI=0.596，对比表 4.5 所示，其模型拟合指标比较，结论表示 LMX 模型拟合指标较好。

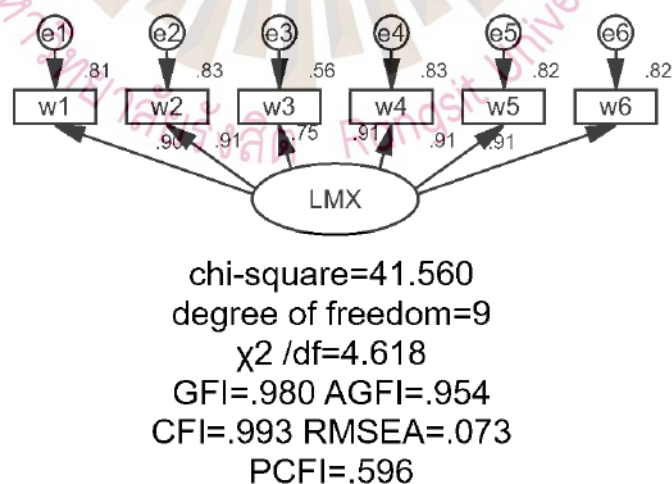


图 4.3 LMX 标准化验证性因子分析拟合图

资料来源：本研究自行整理

如表 4.8 所示，其对 LMX 的 CFA 结果进行汇总。LMX 的 CR 值高于 0.6，AVE 值高于 0.5，通过聚合效度的检验 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 4.8 LMX 标准化验证性因子分析表

观测变量	潜变量	λ	SMC	1-SMC	CR	AVE
	w1	0.900	0.810	0.190	0.955	0.779
	w2	0.913	0.834	0.166		
	w3	0.747	0.558	0.442		
LMX	w4	0.910	0.828	0.172		
	w5	0.907	0.823	0.177		
	w6	0.907	0.823	0.177		

资料来源：本研究自行整理

4.4.4 创造性绩效

对创造性绩效进行模型建立，如图 4.4 所示， $\chi^2/df=3.619$, GFI=0.970, AGFI=0.951, CFI=0.983, RMSEA=0.062, PCFI=0.737，对比表 4.5 所示，其模型拟合指标比较，结论表示创造性绩效模型拟合指标较好。

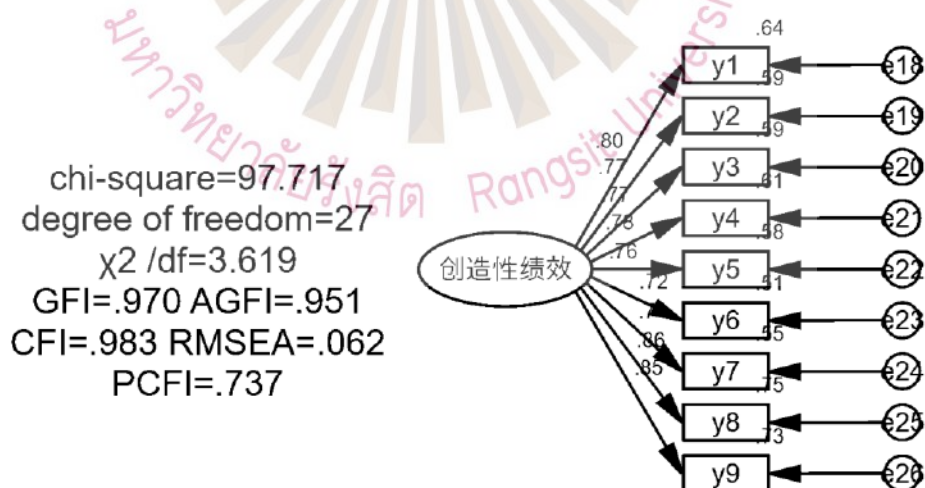


图 4.4 创造性绩效标准化验证性因子分析拟合图

资料来源：本研究自行整理

如表 4.9 所示，其对创造性绩效的 CFA 结果进行汇总。创造性绩效的 CR 值

高于 0.6, AVE 值高于 0.5, 通过聚合效度的检验 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 4.9 创造性绩效标准化验证性因子分析表

观测变量	潜变量	λ	SMC	1-SMC	CR	AVE
创造性绩效	y1	0.802	0.643	0.357	0.935	0.617
	y2	0.766	0.587	0.413		
	y3	0.767	0.588	0.412		
	y4	0.783	0.613	0.387		
	y5	0.764	0.584	0.416		
	y6	0.717	0.514	0.486		
	y7	0.745	0.555	0.445		
	y8	0.864	0.746	0.254		
	y9	0.852	0.726	0.274		

资料来源：本研究自行整理

4.5 相关性分析

区别效度定义为一个变量多重指标相聚合或呼应时, 则变量之多重指标也应与其相对立的构念的测量指标有相关。潜在变量的平均变异数抽取量 AVE 之平方根必须大于其他不同变量的相关系数 (Hair, Anderson, Tatham, Black, 1998) 表示具有区别效度。其中表 4.10 显示, 各变量 AVE 的平方根均大于变量的相关系数, 说明各变量通过区别效度的检验。

谦虚领导与心理安全氛围呈显著正向相关 ($r=0.487, p<0.01$), 谦虚领导与创造性绩效呈显著正向相关 ($r=0.451, p<0.01$), 心理安全氛围与创造性绩效呈显著正向相关 ($r=0.462, p<0.01$), LMX 与心理安全氛围呈显著正向相关 ($r=0.2936, p<0.01$)。初步验证本文提出的假设。

表 4.10 关系数矩阵与区别效度检验

变量	谦虚领导	心理安全氛围	创造性绩效	LMX
谦虚领导	0.864			
心理安全氛围	0.487**	0.809		
创造性绩效	0.451**	0.462**	0.785	
LMX	0.246**	0.236**	0.181**	0.883

注: ** $p < 0.01$

资料来源: 本研究自行整理

4.6 假设检验

4.6.1 直接效应检验

为检验本文提出的假设, 如图 4.5 所示, 构建直接效应图, 其中谦虚领导为自变量, 心理安全氛围为中介变量, 创造性绩效为因变量。模型拟合后显示, $\chi^2/df=2.684$, $GFI=0.914$, $AGFI=0.898$, $CFI=0.967$, $RMSEA=0.050$, $PCFI=0.881$, 对比表 4.5 所示, 该路径模型的拟合指标较为良好。

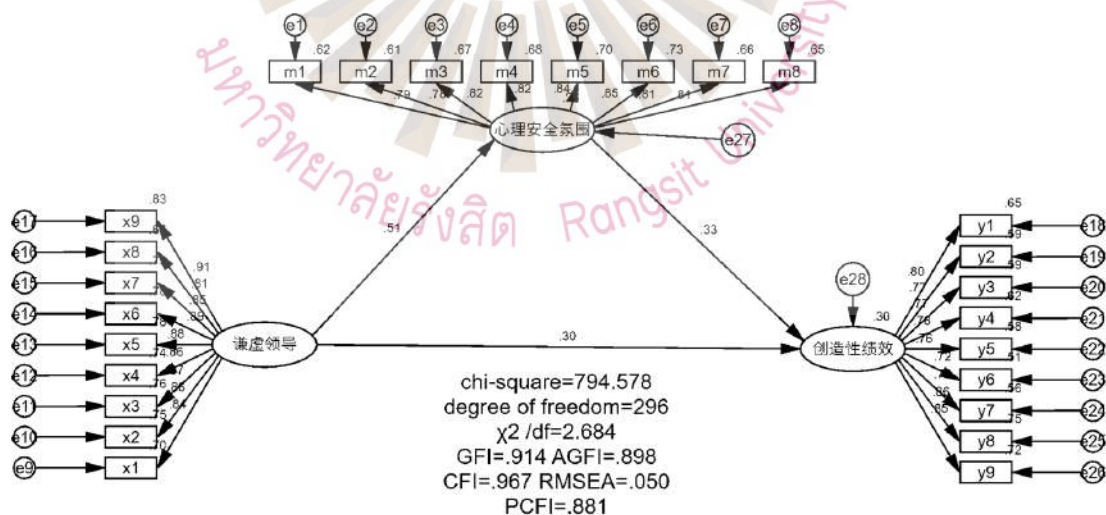


图 4.5 标准化路径拟合图

资料来源: 本研究自行整理

模型的路径系数如表 4.11 所示, 与本研究假设进行对照, 本文发现: 假设 H1

提出谦虚领导力与创造性绩效呈正相关关系，得到数据结果支持 ($\beta=0.304, p<0.001$)，谦虚领导方式被认为能够激发员工的内在动机，鼓励他们积极参与创新和创造性任务，当员工感受到领导者的支持和尊重时，他们的内在动机得到满足，从而提高了他们的创造性绩效。这意味着，领导者的谦虚行为能够有效促进员工的创造性表现，为组织带来更多的创新成果。假设 H2 提出谦虚领导力与心理安全氛围呈正相关关系，得到数据结果支持 ($\beta=0.508, p<0.001$)，谦虚领导力通过鼓励开放的沟通、承认自身不足和强调团队成员的价值，有助于构建一个高度的心理安全氛围。这表明，谦虚的领导方式能够有效地营造一个支持性的工作环境，其中员工能够感到安全地分享想法和观点，这是创新和创造性绩效提升的关键因素。假设 H3 提出心理安全氛围与创造性绩效正相关关系，得到数据结果支持 ($\beta=0.330, p<0.001$)，表明在心理安全的工作环境中，员工的创新能力和创造性绩效得到了显著提升，这强调了在组织中建立和维护心理安全氛围的重要性。

表 4.11 直接效应标准化回归系数摘要表

路径	Estimate	S.E.	t	p	结果
谦虚领导→创造性绩效	0.304	0.045	7.246	***	H1 成立
谦虚领导→心理安全氛围	0.508	0.032	12.676	***	H2 成立
心理安全氛围→创造性绩效	0.330	0.058	7.682	***	H3 成立

资料来源：本研究自行整理

4.6.2 中介效应检验

为了深入探究谦虚领导通过心理安全氛围对创造性绩效的影响机制，本研究采用了 Bootstrap 方法来检验中介效应的显著性。Bootstrap 是一种基于重抽样的统计技术，能够提供关于估计量分布的精确信息，特别适用于中介效应的检验，因为它不严格要求样本分布的正态性，参考方杰，张敏强，& 邱皓政 (2012) 提出的中介效应分析程序，验证心理安全氛围是否在谦虚领导与创造性绩效之间起到桥梁作用。

结果如表 4.12 所示，本文在进行 Bootstrap 分析时，设定重抽样次数为 5000 次，这是为了确保结果的稳定性和可靠性。通过这种方法，可以生成一个估计的

抽样分布，并计算出中介效应的置信区间。置信区间不包含零值时，可以认为中介效应在统计上是显著的。本文关注的中介路径是“谦虚领导→心理安全氛围→创造性绩效”。Bootstrap 分析的结果显示，谦虚领导通过心理安全氛围对创造性绩效的中介效应估计为 0.168，且经过偏差校正的 95% 置信区间为 [0.034, 0.217]。该置信区间不包含零，说明中介效应在统计上显著，从而支持了假设 H4：心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间具有中介作用。

这一发现有重要的理论和实践意义。理论上，验证了心理安全氛围作为一种关键的组织机制，能够传递谦虚领导的正面影响，促进员工的创造性绩效，强化了心理安全氛围在组织行为研究中的重要地位，并为谦虚领导力理论提供了新的证据。实践上，这提示管理者应重视培养和维护一个高度心理安全的工作环境，作为激发员工创新潜能和提高组织绩效的有效途径，通过实施谦虚领导行为，如公开承认不足、鼓励反馈和赞赏员工贡献，管理者可以有效地增强团队的心理安全感，进而促进创新和创造性成果的产生。

表 4.12 间接效应标准化回归系数摘要表

中介路径	Estimate	<i>p</i>	95% CI	
			下限	上限
谦虚领导→心理安全氛围→创造性绩效	0.168	0.000	0.034	0.217

资料来源：本研究自行整理

4.6.3 调节效应检验

本节部分通过 SPSS 26.0 软件使用阶层回归分析法来进行假设检验，主要参数包括 β 值，该值为标准回归系数，也就是预测变量和因变量的相关。 t 值就是对回归系数的 t 检验的结果，绝对值越大， p 就越小， p 代表 t 检验的显著性，在统计学上， $p < 0.05$ 一般被认为是系数检验显著。VIF 为方差膨胀系数 (Variance Inflation Factor)，是衡量多元线性回归模型中多重共线性严重程度的一种度量。它表示回归系数估计量的方差与假设自变量间非线性相关时方差相比的比值。一般认为 VIF 小于 10 表示回归模型中没有严重的共线性问题。

本节部分欲了解 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间的干扰作用。因而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 26 所示。以去中心化的谦虚领导、去中心化的 LMX、交互项 (去中心化的谦虚领导 $\times$ 去中心化的 LMX) 为解释变量纳入回归模型中, 心理安全氛围为因变量, 从而验证 LMX 的调节作用。模型的 F 值为 80.746, 且 p 值小于 0.05, 说明模型具有统计意义, 模型 R^2 为 0.263, 修正后的 R^2 为 0.259, 说明模型的解释力为 25.9%。VIF 值小于 10, 说明解释变量之间不存在共线性问题。

在模型的标准化回归系数中, 交互项 (去中心化的谦虚领导 $\times$ 去中心化的 LMX) 正向影响心理安全氛围 ($\beta=0.108, p<0.01$), 说明 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间具有干扰作用, 假设 H6 获得支持。

表 4.13 调节效应标准化回归系数摘要表

模型	未标准化系数		标准化系数		t	p	共线性统计 VIF
	B	标准误差	Beta				
(常量)	3.849	.033			115.954	.000	
谦虚领导	.383	.028	.473		13.767	.000	1.088
LMX	.087	.027	.111		3.238	.001	1.078
交互项	.068	.021	.108		3.245	.001	1.029

注: 因变量=心理安全氛围; $R^2=0.263$, Adj $R^2=0.259$, $F=80.746^{***}$

资料来源: 本研究自行整理

基于回归式结果, 可以进一步绘制斜率与截距图来观察 LMX 在谦虚领导与心理安全氛围之间的关系。图表分析结果揭示, 在 LMX 较高的情况下, 谦虚领导对心理安全氛围的正向影响得到显著增强。这表明当领导与员工之间的关系质量较高时, 领导的谦虚行为更容易促进员工感受到的心理安全, 进而有助于激发员工的创造性思维和行为。相反, 在 LMX 较低的情况下, 尽管谦虚领导与心理

安全氛围之间仍然保持正向关系，但这种影响相对较弱。这可能是因为在较低质量的领导-成员关系中，员工可能对领导的行为和意图持有怀疑，从而降低了谦虚领导行为在构建心理安全氛围方面的效果。如图 4.6 所示。

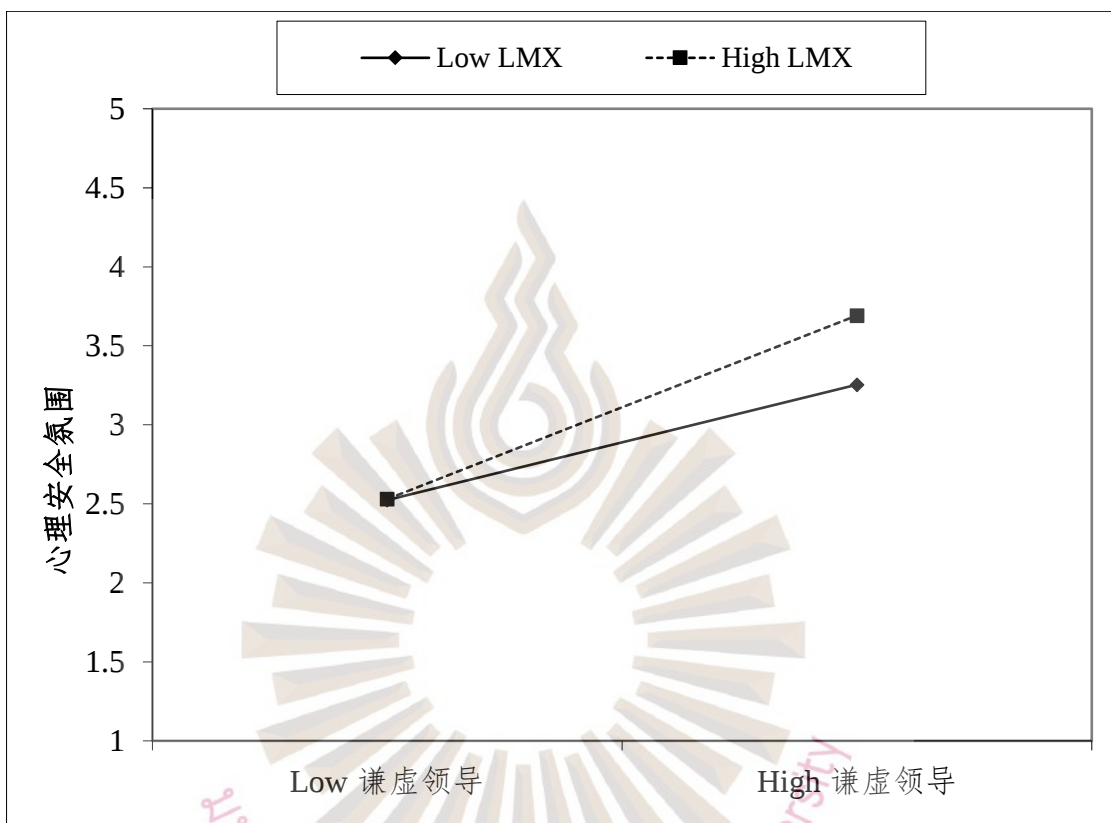


图 4.6 调节效应交互图

资料来源：本研究自行整理

4.7 研究假设结果

本研究依据论文流程，对研究假设进行检验，为得到的研究结果进行结论性探讨。

通过验证性因子分析确定了谦虚领导、心理安全氛围、LMX、创造性量表具有构建效度，且通过 Cronbach's α 系数检验，量表具有信度与效度。通过偏态系数与峰度系数检验出量表近似正态分布。本研究使用路径分析验证了谦虚领导力与创造性绩效呈正向影响关系；谦虚领导力与心理安全氛围呈正向影响关系；心

理安全氛围与创造性绩效正向影响关系；心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间具有中介作用。此外，通过回归分析验证了 LMX 在谦虚领导与创造性绩效间具有正向调节作用。

经过上述回归分析、中介检验、调节效应的分析，得出本研究假设的研究结果，现整理如表 4.14 所示。

表 4.14 研究假设结果汇总表

研究假设	研究结果
H1: 谦虚领导力与创造性绩效呈正相关关系。	成立
H2: 谦虚领导力与心理安全氛围呈正相关关系。	成立
H3: 心理安全氛围与创造性绩效正相关关系。	成立
H4: 心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间具有中介作用。	成立
H5: LMX 在谦虚领导与创造性绩效间具有调节作用。	成立

资料来源：本研究自行整理

第 5 章

结论与建议

5.1 研究结论

5.1.1 谦虚领导和创造性绩效

针对本文提出的研究问题 1：谦虚领导力是否正向影响创造性绩效？本文通过大量实证分析，结果发现谦虚领导力与创造性绩效呈正相关关系。与学者 Burns (1978)、Ye et al. (2020)、Kelemen et al. (2023)、Lee et al. (2020)、Wang et al. (2018)、Maldonado et al. (2021)、唐汉瑛 et al. (2015)、杨陈 et al. (2018)、栾贞增 and 张晓东 (2021) 的结论类似。

谦虚领导力是一种领导风格，其中领导者表现出对他人的尊重、认识到自己的局限性、愿意倾听下属的意见，并鼓励团队成员之间的协作。谦虚的领导者通过认可团队成员的贡献和价值，增强了团队成员的参与感。当员工感到被尊重和价值时，他们更有可能积极参与团队活动，愿意分享自己的想法和创意。这种参与感可以激发员工的内在动机，从而增加团队的创新能力和创造性绩效。谦虚领导力鼓励开放的沟通和知识共享。领导者承认自己的不足并向团队成员寻求建议，这种行为模式鼓励团队内的信息流通和知识交换。在这种文化中，团队成员更愿意分享自己的知识和创新想法，这是推动创新和解决复杂问题的关键因素。

谦虚的领导者理解失败是创新过程中不可避免的一部分，并且创建了一个安全的环境，其中团队成员可以自由地尝试新想法而不害怕失败。这种容忍失败的文化鼓励员工冒险尝试，从而促进了创造性思维和创新。当员工不害怕因尝试新方法而受到惩罚时，他们更有可能开发出独特的解决方案和创新。谦虚领导力通过促进相互尊重和支持的团队文化，加强了团队成员之间的协作。这种协作精神使团队能够有效地结合各自的技能和专长，共同工作解决问题。协作环境支持创

意的自由流动和组合，这是创造性绩效的另一个关键因素。谦虚的领导者通过鼓励和支持团队成员的个人成长，为创造性绩效奠定了基础。他们通过提供学习机会、培训和适时的反馈，帮助员工发展新技能和能力。这种对个人成长的重视不仅提高了员工的能力，也增强了他们解决问题和创新的能力。

5.1.2 谦虚领导对心理安全氛围

针对本文提出的研究问题 2：谦虚领导力是否正向影响心理安全氛围？本文通过量实证分析，结果发现谦虚领导与心理安全氛围呈正相关关系。与学者 Burns (1978)、Hu et al. (2018)、Qu et al. (2022)、张军成 (2016)、刘力丹 et al. (2022)、施郁文 (2016)、王红椿 and 练玉 (2018)、林星驰 (2016) 的结论类似。

谦虚的领导力是一种领导风格，其中领导者展现出对自己不足的认识，愿意倾听下属的意见，对团队成员的贡献表示感激，并积极促进员工的个人成长和发展。这种领导方式与传统的权威型或自上而下的管理风格形成鲜明对比。在当前的工作环境中，谦虚的领导力被认为对建立一个正向的心理安全氛围至关重要。

谦虚的领导者通过自我揭示自己的不足和错误，营造一种开放和接纳的氛围，鼓励员工分享自己的想法、意见以及担忧。这种领导方式帮助打破传统的权威障碍，使员工感到他们的声音被听见并且重视。在这样的环境中，员工更有可能感到安全，因为他们知道自己的贡献是被鼓励和欢迎的，而不是被忽视或贬低。谦虚领导力通过展现对员工的尊重和欣赏，加强了领导者与员工之间的信任关系。领导者公开承认自己的不完美和对团队成员的依赖，展示了一种互相尊重和信任的工作关系模式。这种相互尊重和信任的文化是心理安全氛围的基石，因为员工感到他们被尊重和价值，从而更愿意承担风险和分享观点。

在一个心理安全的环境中，员工不害怕因为犯错或提出非主流观点而受到惩罚。谦虚的领导者通过支持和鼓励员工的探索 and 实验，即使这些尝试不总是成功，也能够促进创新。这种对失败的宽容态度和对学习过程的重视，鼓励员工跳出舒适区，尝试新方法和解决方案，从而推动组织的进步和发展。谦虚的领导者认识到每个员工的独特价值和潜力，积极促进他们的个人发展。通过提供反馈、资源

和学习机会，以及对他们的努力表示赞赏，这些领导者帮助员工建立自信并鼓励他们追求卓越。这不仅增强了员工的能力和动力，也增强了他们在团队中的安全感，因为他们知道领导者支持他们的成长和成功。

5.1.3 心理安全氛围对创造性绩效

针对本文提出的研究问题 3：心理安全氛围是否正向影响创造性绩效？本文通过量实证分析，结果发现心理安全氛围与创造性绩效呈正相关关系。与学者 Newman et al. (2017)、Choi et al. (2021)、Carmeli et al. (2014)、Edmondson and Lei (2014)、屠兴勇 et al. (2022)、张国峰 (2015) 的结论类似。

员工的心理安全氛围是指一个环境，其中员工感到自己被接纳和尊重，可以自由表达自己的想法、意见和潜在的担忧，而不必担心遭受负面后果。这种环境不仅能够促进个人的成长和发展，还能够显著地正向影响组织的创造性绩效。在一个心理安全的环境中，员工不害怕提出新想法或是对现状提出质疑。这种开放的文化鼓励员工进行探索性思考，进而产生创新的解决方案。员工在知道自己的想法受到欢迎和尊重的情况下，更愿意进行尝试和实验，哪怕这些尝试最终可能并不成功。这种不断尝试和探索的过程是创新发展的基石。

心理安全氛围能够增强团队成员间的信任感和相互尊重，从而促进有效的沟通和协作。当团队成员相互信任，愿意分享自己的观点和想法时，他们能够更好地集思广益，汇集不同的视角来解决问题。这种跨学科和多元化的思维方式能够极大地增强团队的创造力和解决问题的能力。在缺乏心理安全的环境中，员工可能会因为害怕失败或受到批评而避免提出新的想法或采取风险。然而，在一个心理安全的环境里，员工知道即使失败也会得到支持和理解，而不是责备或惩罚。这种安全感使员工更愿意接受挑战，尝试新方法，即使这意味着有可能失败。这种愿意接受挑战和失败的文化是推动创造性和创新的关键。

心理安全氛围不仅促进了创新和团队合作，还有助于个人的成长和学习。员工在这样的环境中更加乐于接受反馈和建议，因为他们知道这是出于帮助他们成长的目的，而不是批评。这种持续的学习和成长过程使得员工能够不断提高自己

的技能和知识，进而在工作中展现出更高的创造性绩效。一个充满心理安全的工作环境能够增强员工对组织的归属感，因为他们感受到自己的价值和贡献被认可。这种归属感不仅能够提高员工的满意度和忠诚度，还能激发他们为组织的成功贡献自己的力量，包括通过创造性的工作表现。忠诚和投入的员工更有可能致力于寻找和实施创新的解决方案，以推动组织向前发展。

5.1.4 心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间的中介作用

针对本文提出的研究问题 4：心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间是否具有中介作用？本文通过量实证分析，结果发现心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效间具有中介作用。与学者 Newman et al. (2017)、Choi et al. (2021)、Carmeli et al. (2014)、Lee et al. (2020)、唐汉瑛 et al. (2015)、栾贞增 and 张晓东 (2021)、屠兴勇 et al. (2022) 的结论类似。

心理安全氛围在谦虚领导与创造性绩效之间的中介作用，是一个复杂而深刻的议题。谦虚领导是一种领导风格，其中领导者展现出开放性、自我反思的能力，以及认识到自己不完美和接受反馈的意愿，这种领导方式与传统的权威主义领导截然不同，它鼓励一种更为包容和支持的工作环境，从而为心理安全的氛围奠定了基础，在这样的环境中，创造性绩效得以蓬勃发展。

谦虚领导的实践通过其固有的开放性和自我反思，不仅构建了心理安全的基础，而且促进了一种充满信任和尊重的组织文化，这对于激发员工的创新潜力和提高创造性绩效至关重要。这种领导风格的核心在于领导者的能力，他们能够认识到自己的局限性，欣赏多样性的观点，并从失败中学习，从而营造出一种鼓励尝试和错误的环境。当领导者展现出谦虚和接受反馈的姿态时，他们实际上在组织中传递了一种强烈的信息，即每个人的声音都值得被听到，每个人的贡献都被重视。这种文化降低了员工分享自己见解和提出创意的心理障碍，因为他们知道自己的意见不会被轻视或忽略。相反，这种开放的交流鼓励了更多的创新思维和合作精神，为突破性的想法和解决方案的产生创造了条件。

在心理安全的氛围中，员工更加倾向于冒险和创新，因为他们确信，即便尝

试失败，也不会遭遇负面的评价或职业后果。这种自由探索的环境对于促进创造性绩效至关重要。员工不仅更愿意分享自己的新奇想法，而且也更乐于接受并激励他人的创意，这样的相互作用不断推动团队向着更加创新和高效的方向发展。进一步来说，心理安全起着桥梁的作用，连接着谦虚领导与创造性绩效之间的关系。谦虚领导为心理安全的形成奠定了坚实的基础，而心理安全的存在又进一步促进了创造性绩效的提升。这种相互作用表明，没有心理安全作为中介，谦虚领导对于创造性绩效的正面影响可能会大大削弱。因此，心理安全不仅是个体能够自由表达和创新的必要条件，也是组织能够实现持续创新和绩效提升的关键因素。在这个过程中，谦虚领导通过个性化的关注和支持，进一步加强了员工的参与度和创新能力。领导者通过深入了解每位员工的独特需要和潜力，以及提供必要的资源和支持，帮助员工充分发挥他们的创造性潜力。这种对个体差异的尊重和支持不仅促进了员工个人的成长和发展，也增强了团队的整体创新能力。

5.1.5 LMX 在谦虚领导与创造性绩效间的调节作用

针对本文提出的研究问题 5: LMX 在谦虚领导与创造性绩效间是否具有调节作用？本文通过量实证分析，结果发现 LMX 在谦虚领导与创造性绩效间具有调节作用。与学者 Fatima et al. (2022)、Homans (1958)、Wang et al. (2021)、Carnevale et al. (2019)、赵地 (2020)、苏伟琳 and 林新奇 (2019)、张少峰 et al. (2023) 的结论类似。

高质量的 LMX 关系通过增强信任和沟通，为员工提供了一个安全的环境，他们可以在其中自由地表达自己的想法和创意，而不必担心遭到负面评价或其他后果。这种开放的沟通渠道鼓励员工提出新颖的解决方案，即使这些想法可能与传统观念不符。在这样的文化中，创新被视为一种探索和学习的过程，而不仅仅是达到预定目标的手段。因此，当领导者表现出对员工想法的真诚关注和支持时，员工更有可能投身于创新活动，从而推动创造性绩效的提升。

其次，谦虚领导的个性化支持和资源分配对于激发员工的创新潜能至关重要。在高质量的 LMX 关系框架内，领导者与员工之间建立了一种深层次的个人联系，

使领导者能够了解并满足员工的独特需求和潜力。这种个性化的关注不仅涉及工作相关的支持,也包括职业发展和个人成长的机会。当员工感觉到他们的个人目标和组织目标是一致的时,他们的内在动机得到增强,进而更积极地参与到创新和创造性任务中。

此外,LMX 关系中的正向调节作用在于通过谦虚领导增强心理安全,从而减少员工对失败的恐惧,激励他们勇于尝试新事物。心理安全感是员工愿意承担风险和面对挑战的关键前提。在一个将失败视为成长机会的文化中,员工不会因为担心失败而回避创新尝试。相反,他们会因为相信领导者和团队的支持而更加自信地探索未知领域,这对于促进创新思维和提高创造性绩效至关重要。

最后,谦虚领导与高质量的 LMX 关系的结合能够显著提升员工的内在动机和参与度。当员工感觉到自己的贡献被认可,他们的工作具有意义和价值时,他们的满意度和投入度会显著提高。这种感觉不仅增强了员工对工作的热情,也激发了他们追求创新和改进的渴望。因此,员工更加投入于寻找和实施创新解决方案的过程中,从而推动组织的整体创造性绩效提升。

综上所述,高质量的 LMX 关系在谦虚领导与创造性绩效之间发挥着至关重要的正向调节作用。通过建立基于信任和开放沟通的关系,提供个性化的支持和资源,增强心理安全感,以及提升员工的内在动机和参与度,组织能够创造一个促进创新和提高创造性绩效的环境。因此,领导者应致力于发展和维护高质量的 LMX 关系,以充分发挥其在推动组织创新和成功中的潜力。

5.2 研究启示

5.2.1 理论贡献

1) 扩展了谦虚领导力相关研究

谦虚领导力,作为一种以自我反思、开放性接受反馈、低调展现成就和重视他人贡献为核心特征的领导风格,其对员工和组织产生的积极影响已被众多研究证实。然而,相较于研究其对员工态度和行为的直接影响,如工作满意度、组织

承诺和团队协作等，探索谦虚领导力与创造性绩效之间关系的文献相对较少。本研究通过实证分析，证实了谦虚领导力与创造性绩效之间存在正向影响关系，从而拓展了谦虚领导力研究的边界。这一发现提示我们，谦虚领导力通过促进创新思维和创造性解决问题，能够有效地提升组织的创造性绩效。

2) 强调了心理安全氛围的中介作用

在探讨谦虚领导力如何影响创造性绩效的过程中，本研究强调了心理安全氛围的中介作用。心理安全，定义为个体在团队中提出意见或犯错时不会受到惩罚或羞辱的信念，是促进创新和创造性的关键环境因素。本研究发现，谦虚领导力通过塑造一种鼓励尝试和错误、支持多元思维的心理安全工作环境，从而促进了员工的创造性绩效。这一结果不仅进一步明确了心理安全氛围的作用机制，也为组织如何通过领导行为建立心理安全氛围提供了实践指南。

3) 揭示了 LMX 的调节作用

本研究进一步探讨了 LMX 质量在谦虚领导力与创造性绩效关系中的调节作用。LMX 理论强调基于互惠原则的领导者与下属之间的高质量个性化关系，对提升员工的工作绩效和组织承诺具有重要影响。研究表明，高质量的 LMX 能够增强谦虚领导对创造性绩效的正向影响，这意味着在高质量的领导-成员关系中，员工更可能接受并响应谦虚领导的行为，从而激发其创新潜能。这一发现为领导者提供了如何通过培养与员工的互动关系来促进组织创新的具体策略。

4) 融合了多个理论视角

为了全面分析谦虚领导力如何影响创造性绩效，本研究采用了跨理论的分析框架，将事务型领导理论、社会认知理论、交换理论和资源基础视角相结合。这种多维度的视角不仅丰富了对谦虚领导力影响机制的理解，也为未来研究提供了一种综合性的分析模型。通过跨理论的融合，本研究展示了谦虚领导力如何通过不同路径影响创造性绩效，包括促进心理安全氛围、提高 LMX 质量，以及激发员工的内在动机和创新能力。

5.2.2 实践贡献

管理实践的启示是从本研究结果中提取出的宝贵知识，旨在指导组织和领导者如何通过谦虚领导、心理安全氛围的建设和优化 LMX 关系来提升员工的创造性绩效。以下是对管理实践的详细启示：

1) 谦虚领导的实践意义

领导者应致力于培养谦虚的行为特质，如公开承认错误、展现学习的愿望、欣赏他人的贡献等，通过这种方式，领导者不仅能够促进员工之间的信任和尊重，还能激发团队的创新精神和协作能力。领导者应成为终身学习的模范，鼓励团队成员不断寻求新知，勇于尝试，通过建立一个以学习和成长为中心的文化，组织能够更好地适应环境变化，促进创新。通过赞赏和认可员工的贡献，领导者可以增强员工的价值感和归属感，这种认可不仅能够提高员工的满意度和忠诚度，还能激励员工积极参与创新活动。

2) 心理安全氛围的构建

组织应鼓励开放、坦诚的沟通，使员工能够自由表达想法和意见，不必担心被批评或惩罚，这种环境能够促进知识分享，激发创意的碰撞。在追求创新的过程中，失败是不可避免的。组织应培养一种容忍失败的文化，将失败视为学习和成长的机会，而不是责备和惩罚的理由，这能够鼓励员工勇于尝试新思路和方法。领导者应为员工提供必要的支持和资源，以便他们能够实现创新目标，这包括提供时间、资金和技术等资源，以及提供指导和反馈，帮助员工克服创新过程中的挑战。

3) LMX 关系的优化

领导者应与每位员工建立个性化的关系，了解他们的需求、期望和职业目标，通过这种方式，领导者可以更有效地激发员工的潜力，提升其工作绩效和创造性表现。领导者应致力于提高与员工互动的质量，包括经常性的沟通、有效的反馈和积极的肯定，高质量的互动不仅能够增强员工的工作满意度和承诺，还能促进

创造性思维的发展。在建立 LMX 关系时，领导者应确保公平性和包容性，避免偏爱特定员工，这能够防止团队内部的分裂和不满，营造一个支持和谐与共同成长的工作环境。

5.3 研究不足与未来研究建议

1) 研究对象的不足与建议

尽管 684 名参与者提供了足够的数据量进行量化分析，但样本仅限于中国的普通白领员工，可能无法全面代表其他行业、文化或国家的情况，这限制了研究发现的普遍适用性。研究中可能未充分考虑人口统计变量对研究结果的潜在影响，这些变量可能会对谦虚领导力和创造性绩效之间的关系产生调节作用。

因此，未来研究应考虑包括更广泛的行业、文化背景和国家，以增强研究结果的外部有效性和普遍适用性。在后续研究中，应详细收集并分析参与者的人口统计信息，探讨这些变量是否对谦虚领导力与创造性绩效之间的关系产生影响。

2) 研究方法的不足与建议

本研究主要采用量化研究方法，虽然能够提供广泛的数据分析，但可能无法深入理解个体经验、感受和行为背后的复杂动因。同时本研究采用横断面设计，这种设计难以捕捉到时间变化对研究变量之间关系的影响。

因此，未来研究可以采用混合方法研究设计，结合定性研究方法（如访谈、案例研究等），以深入理解谦虚领导力如何影响心理安全氛围和创造性绩效，及其背后的机制。通过实施纵向研究设计，未来的研究可以更准确地捕捉和理解变量之间的因果关系及其随时间的变化。

3) 研究变量的不足与建议

尽管本研究涉及谦虚领导、心理安全氛围、LMX 和创造性绩效等变量，但可能忽略了其他可能影响创造性绩效的重要因素，如个人动机、组织文化等。虽然本研究探讨了心理安全氛围的中介作用和 LMX 的调节作用，但可能存在其他未

被考虑的中介或调节变量，这些变量同样可以对谦虚领导与创造性绩效之间的关系产生影响。

因此，未来研究应考虑引入其他潜在的影响变量，如个人创新能力、组织支持、工作满意度等，以提供更全面的理解框架。进一步探索和识别新的中介和调节变量，如组织正义感、员工自主性等，以揭示更复杂的影响机制。



参考文献

- Abd Radzaz, N. H., Bahari, S. F., & Rahman, S. A. A. (2014). Applying sociotechnical philosophy in integrating psychosocial and physical safety climate to predict performance: A theoretical review. *Journal of Occupational Safety and Health*, 45(1), 47-59.
- Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503-525.
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Landry, G., & Javed, U. (2022). Am I worthy to my leader? Role of leader-based self-esteem and social comparison in the LMX-performance relationship. *Human Systems Management*, 41(3), 341-356.
- Al Wali, J., Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706-726.
- Ali, M., Li, Z., Durrani, D. K., Shah, A. M., & Khuram, W. (2021). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: The interactive effects of organizational culture. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 407-423.
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: The mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 349-367.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Anderson, N., & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66.

参考文献 (续)

- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovjade, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. NJ: Prentice Hall.
- Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47(1), 260-287.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campos-Moreira, L. D., Cummings, M. I., Grumbach, G., Williams, H. E., & Hooks, K. (2020). Making a case for culturally humble leadership practices through a culturally responsive leadership framework. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(5), 407-414.
- Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. *Chinese Management Studies*, 14(3), 661-676.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96(1), 287-296.
- Chandler, G. N., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705-725.
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 671-694.

参考文献 (续)

- Choi, S. B., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2021). Proactive personality and creative performance: Mediating roles of creative self-efficacy and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 13(22), 12517.
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy creative performance relationship: The roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846.
- Coyle, I. R., Sleeman, S. D., & Adams, N. (1995). Safety climate. *Journal of Safety Research*, 26(4), 247-254.
- Dedobbeleer, N., & Béland, F. (1991). A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research*, 22(2), 97-103.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 65-80.
- Dollard, M., Bailey, T., McLinton, S., Richards, P., McTernan, W., Taylor, A., & Bond, S. (2012). The Australian workplace barometer: Report on psychosocial safety climate and worker health in Australia. *Safe Work Australia*, 25(3), 79-90.
- Durrah, O. (2023). Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological safety. *Current Psychology*, 42(32), 28597-28610.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 14-38.

参考文献 (续)

- Ertel, M., Stilijanow, U., Cvitkovic, J., & Lenhardt, U. (2008). Social policies, infrastructure and social dialogue in relation to psychosocial risk management. *The European Framework for Psychosocial Risk Management*, 16(1), 60-78.
- Fatima, A., Nasir, H., Noor, A. A., Zia, S., & Ali, M. (2022). Impact of leader-member exchange on innovative work behavior: Role of employee-based brand equity, humor, and humble leadership. In *Antecedents and Outcomes of Employee-Based Brand Equity* (pp. 90-105). IGI Global.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34(3), 177-192.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed). NJ: Prentice-Hall.
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 85-90.
- Hirvi, S. K., Laulainen, S., & Taskinen, H. (2021). Trust as a multidimensional phenomenon in LMX relationships. *Journal of Health Organization and Management*, 35(1), 17-33.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hora, S., Badura, K. L., Lemoine, G. J., & Grijalva, E. (2022). A meta-analytic examination of the gender difference in creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 19-26.
- Hora, S., Lemoine, G. J., Xu, N., & Shalley, C. E. (2021). Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 297-312.

参考文献 (续)

- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology, 103*(3), 313-329.
- Ionescu, A. F., & Iliescu, D. (2021). LMX, organizational justice and performance: Curvilinear relationships. *Journal of Managerial Psychology, 36*(2), 197-211.
- Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M., & Ogata, Y. (2022). A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care. *Nursing Open, 9*(1), 467-489.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior, 44*(2), 202-224.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology, 11*(1), 1581.
- Kostovich, C. T., O'Rourke, J., & Stephen, L. A. (2020). Establishing psychological safety in simulation: faculty perceptions. *Nurse Education Today, 91*(1), 104468.
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention, 43*(5), 1782-1793.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 1-35.

参考文献 (续)

- Lei, S., Peng, L., & Guo, Y. (2023). Investigating the effect of leader humility on subordinates' service creativity: A moderated dual path model. *Current Psychology*, 42(7), 5672-5684.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-681.
- Liu, F., Li, P., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2022). Creative performance pressure as a double-edged sword for creativity: The role of appraisals and resources. *Human Resource Management*, 61(6), 663-679.
- Maldonado, T., Carden, L., Brace, C., & Myers, M. (2021). Fostering innovation through humble leadership and humble organizational culture. *Journal of Business Strategies*, 38(2), 73-93.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 495-511.
- Matta, F. K., & Van Dyne, L. (2020). Understanding the disparate behavioral consequences of LMX differentiation: The role of social comparison emotions. *Academy of Management Review*, 45(1), 154-180.
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: Leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 413-440.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. Clinical diagnosis of mental disorders: *A Handbook*, 12(1), 97-146.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.

参考文献 (续)

- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Oxford University Press.
- Qian, J., Zhang, W., Qu, Y., Wang, B., & Chen, M. (2020). The enactment of knowledge sharing: The roles of psychological availability and team psychological safety climate. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 551366.
- Qu, Y., Zhu, J., & Goddard, R. D. (2022). Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies*, 22(1), 1-22.
- Tischler, L., Giambattista, R., McKeage, R., & McCormick, D. (2016). Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(1), 8-17.
- Uhl-Bien, M., Carsten, M., Huang, L., & Maslyn, J. (2022). What do managers value in the leader-member exchange (LMX) relationship? Identification and measurement of the manager's perspective of LMX (MLMX). *Journal of Business Research*, 148(1), 225-240.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18.
- Wang, J., Kim, H. R., & Kim, B. J. (2021). From ethical leadership to team creativity: The mediating role of shared leadership and the moderating effect of leader-member exchange differentiation. *Sustainability*, 13(20), 11280.
- Wang, X., Li, H., & Yin, H. (2020). Antecedents and consequences of creativity in teams: When and how leader humility promotes performance via team creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 843-856.

参考文献 (续)

- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81(1), 104170.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280.
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: The roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 571840.
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603-1612.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-107.
- 杜鹏程, & 刘晗. (2021). 个体跨界行为对员工创造性绩效的影响: 一个有调节的中介模型. *太原理工大学学报*, 39(2), 66-75.
- 方杰, 张敏强, & 邱皓政. (2012). 中介效应的检验方法和效果量测量: 回顾与展望. *心理发展与教育*, 28(1), 105-111.
- 林星驰. (2016). 谦卑型领导与员工创新行为的关系: 心理安全感和心理资本的作用研究. (硕士论文, 华南理工大学).
- 刘力丹, 于泳红, 孙雨辰, & 张红川. (2022). 谦卑型领导对员工建言行为的影响: 教练行为与心理安全感的链式中介模型. *经营与管理*, 22(12), 8-19.
- 栾贞增, & 张晓东. (2021). 主动下属如何展现高水平创造力: 领导谦虚的激活作用. *科技进步与对策*, 38(20), 81-92.
- 施郁文. (2016). 谦卑型领导、员工心理安全与知识分享的关系研究. *江苏商论*, 16(3), 38-49.

参考文献 (续)

- 苏伟琳, & 林新奇. (2019). 上级发展性反馈对下属创新行为的影响: lmx 及创新意愿的链式中介作用. *华东经济管理*, 33(1), 78-89.
- 唐汉瑛, 龙立荣, & 周如意. (2015). 谦卑领导行为与下属工作投入:有中介的调节模型. *管理科学*, 28(3), 13-25.
- 屠兴勇, 张怡萍, 刘雷洁, & 江静. (2022). 心理安全感如何提升员工创造性问题解决能力?被调节的中介作用模型检验. *管理评论*, 34(8), 12-24.
- 王红椿, & 练玉. (2018). 谦卑型领导与员工主动变革行为: 心理资本的中介作用和独立性自我建构的调节作用. *惠州学院学报*, 38(1), 61-73.
- 吴明隆. (2009). *结构方程模型: AMOS 的操作与应用*. 重庆市: 重庆大学出版社.
- 杨陈, 杨付, 景熠, & 唐明凤. (2018). 谦卑型领导如何改善员工绩效: 心理需求满足的中介作用和工作单位结构的调节作用. *南开管理评论*, 21(2), 15-32.
- 张大龙, 张剑, & 田慧荣. (2022). 基本心理需要对员工创造性绩效和心理健康的影
响: 引入心理需要被阻碍视角的潜在剖面分析. *管理评论*, 34(3), 209-213.
- 张国峥. (2015). *组织氛围对员工知识共享的影响研究*. (硕士论文, 西北工业大学).
- 张剑, 王造成, & 刘佳. (2013). 时间压力与创造性人格对员工创造性绩效 影响的
情景模拟实验研究. *管理学报*, 10(9), 13-30.
- 张军成. (2016). 谦卑型领导对员工建言行为的影响:心理安全感与主动型人格的
作用. *商业经济与管理*, 16(11), 91-104.
- 张少峰, 张彪, & 魏玖长. (2023). 创造性团队中谦卑美德对团队地位的作用机制
研究: 基于能力和调节焦点视角. *软科学*, 37(2), 77-92.
- 赵地. (2020). *领导成员交换差异化的前因及其对员工创造力的影响机制研究*. (硕
士论文, 中国科学技术大学).



附录
调查问卷

敬爱的先生、女士、您好：

本研究的目的是想要谦虚领导对创造性绩效的影响关系。填写此问卷约需 10 分钟，没有可预知的风险或不适。本问卷采取不记名方式填答，所有资料仅供研究分析使用，个人信息不对外公开，请您安心填答。在填答时，希望您能根据自己的实际经验及感受，提供个人的宝贵意见。您的意见非常重要，再次由衷的感谢您的协助。

个人基本资料：

您的工作是否偏向于创造方面的（包括不限于文字、图片、视频、思路、营销等创新）？：☐是 ☐否（退出问卷填写）

1.性别：☐男性 ☐女性

2.年龄：☐18-25 岁 ☐26-35 岁 ☐36-45 岁 ☐46-55 岁 ☐56 岁及以上

3.婚姻状况：☐已婚 ☐未婚

3.教育程度：☐大专及以下 ☐大学 ☐硕士 ☐博士

4.加入该企业时间：☐不足 1 年 ☐1-5 年 ☐5 年及以上

以下是谦虚领导衡量量表	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 我的直属领导积极寻求反馈，即使是批评性的。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我的直属领导会承认自己不知道如何做某件事。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我的直属领导会承认别人比自己拥有更多的知识和技能。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我的直属领导会注意到他人的优点。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我的直属领导经常称赞他人的优点。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我的直属领导对他人的独特贡献表示赞赏。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我的直属领导愿意向他人学习。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我的直属领导对他人的想法持开放态度。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我的直属领导对他人的建议持开放态度。	☐	☐	☐	☐	☐

以下是心理安全氛围衡量量表	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 团队成员通常在团队中共享信息，而非独享。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 团队成员注重团队合作与共享。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 团队成员彼此相互影响。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 团队成员彼此会沟通与工作相关的问题。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 团队成员很容易被其他同事理解和接受。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 团队中，不成熟的观点也能被重视。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 团队成员都尝试分享信息。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 团队中，既有付出，也有收获。	☐	☐	☐	☐	☐
以下是创造性绩效衡量量表	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 我为复杂问题提出新的思路。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我寻找新的技术、流程、工作方法、技巧和/或产品创意。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我为问题提供原创的解决方案。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我动员支持创新想法的力量。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我让组织成员对创新想法充满热情。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我努力获得创新想法的认可。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我将创新想法转化为实用的应用。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我以系统的方式将想法引入工作环境。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我评估创新想法的实用性（收益）。	☐	☐	☐	☐	☐
以下是 LMX 衡量量表	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 我的上司会倾向于行使他/她的职权帮助我解决工作中的问题。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我可以寄希望于我的上司在我真正需要的时候“为我伸出援手”，哪怕是牺牲他/她自己的切身利益。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我的上司了解我在工作上的问题和需要。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我的上司了解我的潜力。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我的上司对我有足够的信心，如果我不在场，他/她会为我的决定辩护和辩护。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 与我的上司相处时，我总是能够明确自己的立场。	☐	☐	☐	☐	☐

个人简历

姓 名	陶溶娣
出生日期	1998 年 8 月 17 日
出 生 地	中国
教育背景	本科：泰国兰实大学 专业：国际金融，2021 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2024 学年
联系地址	广西壮族自治区河池市新城路九号
联系邮箱	1013729366@qq.com

