



**RELATIONSHIP BETWEEN SPIRITUAL LEADERSHIP AND
INNOVATIVE BEHAVIOR IN CHINESE DRONE
COMPANIES: THE MEDIATING
EFFECT OF EMPLOYEE
ENGAGEMENT**

**BY
SIYA ZHOU**



**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 2019**



无人机企业的精神领导与创新行为的关系研究：
员工敬业度的中介效果



周思雅
撰

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 2019 学年

Thesis entitled

**RELATIONSHIP BETWEEN SPIRITUAL LEADERSHIP AND
INNOVATIVE BEHAVIOR IN CHINESE DRONE
COMPANIES: THE MEDIATING EFFECT
OF EMPLOYEE ENGAGEMENT**

by
SIYA ZHOU

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

Rangsit University
Academic Year 2019

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

Jiang Hai Yue, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D. Eng.)

Dean of Graduate School

June 18, 2020

致谢

我要感谢我的导师杨书成教授，他对我的耐心和支持一直是我最大的鼓励。从本文的选题，到论文思路的引导、文字的组织、结构的安排、资料的收集和整理，再到论文的修改，杨书成教授都倾注了大量的心血，才得以使我顺利地完成本次研究，没有杨书成教授的指导，我这篇论文是不可能完成的，他的耐心和指导是无价的。

我也要感谢兰实大学 ICC 的所有讲师们，他们对这篇论文也提出了宝贵的意见。本研究的开展也离不开我身边家人和朋友的帮助，我也真诚的感谢他们。没有大家的理解和支持，这篇论文是不可能完成的，谢谢大家的启发与帮助。真诚的感谢所有帮助过我的人。谢谢你们。

周思雅
研究生



6105805 : Siya Zhou
 Thesis Title : Relationship between Spiritual Leadership and Innovative Behavior in Chinese Drone Companies: the Mediating Effect of Employee Engagement
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.

Abstract

Organizations operate in an increasingly competitive and dynamic environment, and the ability of their employees to innovation are constantly needed in challenging environments. Given the potential of innovation in driving important organizational outcomes, there is a noticeable growing interest among academics and organizational managers in psychology and management research. However, people's understanding of the individual and organizational environmental factors that promote the innovative behavior of employees in organizations is still very limited, especially those working in drone companies in China with high pressure and fierce competition. Therefore, the problem of managers' innovative behavior in those companies is worthy of in-depth discussion and research. This study, hence, explores the impact of managers' spiritual leadership on innovative behavior. Also, the study introduces employee engagement as a regulation to study the mediating role between spiritual leadership on innovative behavior.

This study applied mixed approaches. Data were collected through an online survey participated by 361 researchers from 16 drone companies. The results of the study indicate that spiritual leadership had a significant positive impact on innovation behavior and employee engagement. Employee engagement was found to have a significant positive impact on innovation behavior and to have a partial mediating effect between spiritual leadership and innovation behavior.

(Total 95 pages)

Keywords: Spiritual Leadership, Innovation Behavior, Employee Engagement

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

6105805 : 周思雅

论文题目 : 无人机企业的精神领导与创新行为的关系: 员工敬业度的中介效果

专业 : 工商管理

论文导师 : 杨书成副教授

摘要

组织在竞争日益激烈和充满活力的环境中运作, 它们的成功反映了它们的员工在具有挑战性的环境中不断创新的能力。鉴于创新在推动重要组织成果方面的潜力, 学术界和组织管理人员对心理学和管理研究的兴趣日益浓厚。然而, 人们对促进组织内员工创新行为的个人和组织环境因素的了解仍然非常有限, 特别是对国内压力大、竞争激烈的无人机企业。因此, 我国无人机企业管理者创新行为问题值得深入探讨和研究。因此, 本研究探讨了精神领导对创新行为的影响。同时, 本研究将员工敬业度作为一种制度引入, 研究两者之间的中介作用。

本研究采用混合方法, 通过在线调查, 利用来自 12 家无人机企业 361 名科研管理者群体调研数据验证研究假说, 结论如下: 1) 精神领导对创新行为、员工敬业度有显著正向影响; 2) 员工敬业度对创新行为有显著正向影响; 3) 员工敬业度在精神领导与创新行为之间, 有中介效应。

(共 95 页)

关键词: 精神领导; 创新行为; 员工敬业度

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	iii
目录	iv
表目录	vii
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究动机与目的	4
1.3 研究问题	6
1.4 研究意义	7
1.5 研究创新点	8
1.6 研究流程	9
第 2 章	
文献综述	10
2.1 精神领导的文献综述	10
2.2 员工敬业度的文献综述	25
2.3 创新行为文的献综述	30
2.4 变量间关系	32
第 3 章	
研究方法	38
3.1 研究模型	38
3.2 研究假说	38

目录 (续)

	页
3.3 研究对象、母体、样本	39
3.4 衡量工具/仪器	40
第 4 章 访谈与结果分析	44
4.1 访谈	44
4.2 结果分析	67
第 5 章 结论	74
5.1 实证研究结论	74
5.2 研究启示	77
5.3 研究限制与未来展望	78
参考文献	81
附录	86
附录 A 访谈问卷	86
附录 B 调查问卷	89
附录 C 模型拟合度图	93
个人简历	95

表目录

表		页
表 2.1	不同领导属性差异表	24
表 3.1	研究对象汇总表	40
表 3.2	精神领导量表	40
表 3.3	敬业度量表	41
表 3.4	创新行为量表	42
表 4.1	研究对象与受访者信息表	45
表 4.2	总体主题和相应的个别主题	58
表 4.3	访谈结果汇总表	66
表 4.4	人口特征分布表	67
表 4.5	信度分析	68
表 4.6	验证性因子分析表	68
表 4.7	相关性与区别效度矩阵表	69
表 4.8	模型总体拟合度分析表	70
表 4.9	精神领导对创新行为的回归分析表	71
表 4.10	精神领导对敬业度的回归分析表	71
表 4.11	敬业度对创新行为的回归分析表	72
表 4.12	敬业度的中介分析表	73

图目录

图	页
图 1.1 研究流程图	9
图 2.1 Fry (2016) 的精神领导研究模型	17
图 2.2 精神领导在员工行以及拓展研究图	20
图 2.3 创新行为作用机制图	23
图 3.1 本研究模型图	38
图 5.1 未来展望：天职取向与创新行为间之关系研究：混合模型	80



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

在危机似乎没有尽头的环境下，中国的商业组织寻找有效领导的新模式从未像现在这样紧迫。全球经济衰退、国际债务危机和全球灾难的循环，以及国外企业之间的竞争都对组织人员的领导能力提出了挑战。而在这种复杂的商业竞争环境中中国的无人机组织面临的各类困难尤为突出，这常常需要在预算非常紧张的情况下不断改进流程、项目和伙伴关系，以及为员工创造关爱的文化。每一项挑战本身都是一项艰巨的任务，强调了确定和理解组织中有效领导的构成要素的重要性。即使在不断增加的不确定性和混乱中，关于组织中领导的适当角色仍然存在争议，因为组织中还未将精神领导作为成功实践的基本要素。这在很大程度上是因为传统上是在其历史上的行政、政治和法律传统的框架内形成的，每一种传统对领导的地位和作用都有自己的看法。这些差别阻碍了对精神领导的定义和职能的有力探索，这亦导致商业领域难以就精神领导是否是商业组织人员的必要责任未能达成一致意见 (Fry, 2016)。

精神与组织实践中的领导效能有何关系?多年来，这些领域一直是截然不同的两个世界：一个是由无形的思想和情感组成的深奥领域；另一个是科学探究的实践领域。这两个领域之间也存在着相当大的对立 (Fry, 2005)。在一篇名为《教会是如何失败的》的文章中，描述对 100 多位神职人员和商界领袖的采访中发现的相互刻板印象的文化。发现，神职人员对资本主义和现代公司表现出一种模糊而深刻的敌意，其特征是怀疑自私和贪婪，厌恶它们具有吸引人但又必不可少的

功能。而商界领袖认为神职人员脱离现实，不切实际。然而，从对有效领导的研究中积累的大量和越来越多的证据表明，这些领域比以前认为的要近得多，甚至有相当多的重叠。研究表明，有一个明确的值之间的一致性（在建立理想的感觉）和实践在许多不同的精神教义，强调和领导者的价值观和实践能够激发追随者，创建一个积极的道德氛围、激发信任、获得精神上的幸福感、促进积极的工作关系、实现组织的目标 (Fry, 2005)。这些精神价值和实践也允许领导者实现组织目标，如提高生产力、降低流动率、更大的可持续性和改善员工创新。精神领导“有潜力成为 21 世纪强有力和勇敢的创新管理范式” (Fry, 2008)，寻求这种强有力和勇敢的创新管理的领导方式，这也是中国无人机企业目前最为缺乏的。

1.1.2 理论背景

工作是我们生活中不可缺少的一部分，考虑到工作和我们生活的其他方面的相互联系，有一种新兴的运动是让整个人都参与到工作中来 (Fry, 2005)。在很大程度上，针对这一点，已经有了大量的理论构建和研究，主要集中在工作场所的精神和宗教，特别是精神领导对重要的个人和组织结果的影响。最近的工作在这一领域带来了工作场所精神的概念，精神领导和商业模式之间强调平衡员工福利、企业社会责任和可持续发展和其他效能的结果 (Fry, 2008; Nicolae, Ion, & Nicolae, 2017)。Fry (2008) 指出，精神领导“有潜力成为 21 世纪强有力和勇敢的创新管理范式”。

作为我们这个时代讨论最多的问题之一，众所周知，领导风格可以决定一个公司的成败。之前 Fry (2005) 提出精神领导 (Spiritual Leadership) 理论是一种因果型的组织变革领导理论，旨在创建一个内在激励的学习型组织。精神上的领导包括价值观，态度和行为，需要内在地激励自己和他人，以有精神上的生存意识，通过呼吁和成员。在美国，他们体验生活的意义，有一种与众不同的感觉，并感到被理解和欣赏。精神上的领导在建立这种领导者和追随者精神上的生存意识方面的作用是在整个战略、授权的团队和个人层面上创造价值一致性，最终促进更高层次的组织承诺、生产力和员工行为 (Fry, 2008)。然而，在今天，面对前所未有的经济、社会、人口和环境挑战，以往的精神领导研究却鲜少涉及创新行为。

就如 Anderson, Potocnik and Zhou (2014) 所说：没有创新，组织就无法为可持续增长创造条件。对于组织来说，为了长期的成功，优先考虑创新是非常重要和必要的。组织必须创新，他们需要一系列的主动性工作，以创新行为 (Innovation Behavior) 的工作方式在整个组织的所有员工级别之中，这将有助于组织的发展。以往研究虽对精神领导与组织公民行为的研究获得一定成果，却缺乏创新行为的实证研究，因此，本研究将沿着这条思路，探索中国无人机企业精神领导与创新行为的关系，以期望解析精神领导影响下更多的潜在影响，特别是期望以实证研究来证实其对创新行为的作用如何。

创新是影响组织有效性、竞争优势和整体经济的重要因素。今天大多数组织认识到他们的长期生存取决于他们适应环境变化的能力，这些变化导致组织和各个级别的员工都需要创新。在过去，学者们在创造性研究中采用人格方法强调了创造性个体的独特性以及人格特征对动机因素和创新行为的影响 (Slatten & Mehmetoglu, 2015)。尽管到目前为止，关于组织行为和创造力的理论和研究都集中在积极心理资本的作用上，然而，关于敬业度是否会表现出更高水平创新行为这一话题的研究已经被人们所忽视 (Minhas, 2016)。因此，本研究将沿着这条思路，探索中国无人机企业员工敬业度与创新行为的关系，以期望解析敬业度影响下更多的潜在影响，特别是期望以实证研究来证实其对创新行为的作用如何。

在心理学理论中，有一个重要的理论——员工敬业度 (Employee Engagement)，亦是一种积极的心理状态，同时，亦是人力资源管理的重要工具，它的范围非常广泛，因为可能有数千种不同的个人态度和过程会影响和增强员工敬业度 (Minhas, 2016)。员工敬业度可以发挥巨大优势的一个领域是，从员工身上提取创意，因为敬业的员工推动创新 (Jena & Memon, 2018)。提高企业增长和利润的伟大想法，不是在深夜的实验室里，也不是在与管理层隔绝的地方，他们来自于每天为公司战斗的人，他们为客户服务，开拓新的市场，这是来自于员工的 (Minhas, 2016)。然而，在中国无人机企业中却没有得到高度的重视，敬业度与创新行为的研究或许可以积极的提高员工的个体表现，为组织带来更多的增

益，这或许能够使得中国无人机企业引领世界带来一定帮助和提升。因此，本研究将验证敬业度对创新行为的影响如何。

事实上，大多数人会同意，良好的领导必须具备诚信和道德行为的品质，以促进可持续发展。虽然有关精神领导的研究已经开始，而且由于实证和研究领域的兴趣，相关的研究也在不断增加，但是关于精神领导及其结果和影响，仍然有很多需要了解的地方。具体而言，本研究将探讨如何采用精神领导方法研究组织中的管理行为，研究二十一世纪管理者的精神的实际价值与他们在更广泛的精神背景下更好地理解人力资源行为的需求增加有关，以便进一步增加企业竞争力。因此，本研究提出的研究模型，观察精神领导与创新行为之间的关系。另一方面，引入重要的敬业度理论作为中介，期望进一步提升创新行为的产生。

1.2 研究动机与目的

1.2.1 研究动机

在为组织中领导的可行模式奠定基础时，一个人可以通过什么逻辑过程来进行？在所有的理论构建中，当缺乏一个主导范式并且构建处于开发的概念阶段时，必须阐明某些基本假说，作为后续理论构建的理论基础。其中一个这样的假说是，世界精神和宗教传统的精神基础，其核心是基于爱和服务他人 (Fry & Kriger, 2009)，可以提供这个基础。在这种背景下，“精神”指的是对自我超越的追求，以及随之而来的与宇宙万物相互联系的感觉 (Fry, 2016)。精神渗透到所有的行为中，包括我们的想法和说话方式，我们身体呈现自己的方式，我们如何建立关系，以及我们如何花费时间和金钱。虽然精神通常被视为天生的个人，但它也可以存在于团体或组织中或显现出来。从这个角度来看，宗教是一种制度，它是随着时间的推移，围绕着一个或多个奠基人的精神体验而形成和发展起来的，它也为基于该宗教固有的信仰和实践的领导提供了环境。因此，宗教关注的是一个神学体系的信仰，仪式祈祷，仪式和仪式，以及相关的正式实践和想法，而精神关注的是人类精神的那些品质，如爱和同情，耐心，宽容，宽恕，满足，个人责任和和谐感。从这个角度来看，精神对宗教是必要的，但宗教对精神不是

必要的。精神和宗教之间的共同桥梁是，两者都建立在通过爱或以他人为中心服务他人的愿景之上，黄金法则就是一个例证。虽然是一个积极研究的领域，但精神在工作场所中的作用是一个相对较新的研究领域 (Benefiel, Fry, & Geigle, 2014)。现有的文献一般将其视为组织生活和组织有效性缺失的属性，如果没有这种属性，对企业现实的理解仍然是有限和不完整的。也被认为是必不可少的是一种超越感，通过自己的工作或（职业）被召唤，以及对社会联系或成员身份的需要。这种组织价值观的框架体现在这样一种文化中，即通过工作过程促进员工的超越体验，以一种提供同情和快乐的感觉的方式促进他们的连接感。

工作场所精神引起了一些关注，Bruce and Plocha (1999) 是第一个探索意味着什么为员工无法表达他们在工作场所的精神，员工认为，最重要的是，资金和财产的受托人知道、服从和合理的执行制度。另一些人指出，作为一种“使命”，具有内在的精神因素。而 Bozeman and Su (2014) 的综述显示，大多数工作场所精神的定义一般将其视为一种吸引人的职业，这种职业更有可能是由工作的内在因素而不是金钱奖励来激励的。也有研究表明，在超越、同情他人、相互联系的体验和人生意义方面，管理者的态度比其他人更有精神性。因此，本研究将探讨中国商业领域中，无人机企业的精神领导在组织中的管理行为与水平，以期在更广泛的精神背景下更好地理解精神领导的需求，以补充中国精神领导的理论与实践需要。

1.2.2 研究目的

近年来，精神领导与员工行为、敬业度被认为是影响组织发展的重要理论，越来越受到商业和学术领域的研究和关注 (Fry, 2016)。当前关于精神领导与员工行为的相关研究，较为侧重定量分析和员工结果的角度 (Fry, 2005; Nicolae et al., 2017)，而敬业度作为理论和组织中属于较为重要的概念，它们与员工敬业度之间的研究是存在显著关联的，虽然也获得了一定成果，但是，这些研究是关于直接的影响，而关于这些重要变量之间的作用因素的研究却较少，存在空白与不足。

特别是以敬业度作为中介变项在两者之间的研究尚不清晰，研究尚不明了。因此，本研究借鉴以往学者的研究成果，将这些研究整合到一起，对精神领导与创新行为之间，探索敬业度在两者的中介作用。如下所述：

- 1) 探索精神领导对创新行为之影响；
- 2) 探索敬业度在精神领导与创新行为间关系的中介效果。

1.3 研究问题

以往文献表明，积极的领导力与员工高度的敬业度可以有效的提高创新行为的产生。另一方面，促进有效的创新行为的产生的作用机制的影响因素，这一话题的研究已经被人们所忽视 (Nicolae et al., 2017)。这也成为了本研究的问题，即，在敬业度与创新行为之间的影响机制上，如何才能进一步的促进创新行为的提高。这项研究的问题是在中国无人机企业中，这样的一个特定环境中建立的研究，是否能够将精神领导和敬业度、创新行为有效的联系起来，进一步提高员工创新行为的产生，这也是本研究的研究问题之一。

尽管中国地区的中国无人机企业中的这些组织的创新水平虽然在不断提高，却显得过于缓慢，这还远远不够，并且遇到诸多阻力与层层障碍。在中国目前处于的激烈的全球内的商业竞争形势和各种危机中，积极的寻求改善与提高创新是当今时代的需要，只有知道和进一步理解是什么影响和间接促进或提高创新行为的现象，相对的，更好的管理和提高这些行为结果的影响因素，将为创新行为的发展同样带来重要意义。综上所述，如下所述：

- 1) 探索精神领导对创新行为是什么？
- 2) 探索精神领导与创新行为间关系的中介效果是什么？

1.4 研究意义

1.4.1 现实意义

1) 从研究中认识到精神领导与创新行为的重要的积极影响,这样的结果可以进一步加深中国无人机企业对精神领导与创新行为的理解与后续的管理建设。本研究选择的无人机企业中的代表性企业,例如:大疆、中科遥感、科卫泰等,这些领导管理方面存在不良问题,很少从员工那里获取有价值的信息和建设性的想法,这就导致在这些组织中的生产力和创新水平不高。以往,研究人员发现,高水平员工敬业度的员工更愿意为他们自己的组织的创新提出自己的创新意见和建议 (Minhas, 2016), 因此,本研究的研究可能将为组织的领导者意识到有创新思维的员工可能会更好地分享他们的创新意见和建议,这对组织的竞争力提高是至关重要的。

2) 本研究探索员工敬业度与创新行为两者之间,敬业度之中介的作用机理,将产生何种之具体影响,解析其具体作用机制,将补充相关研究的空白,丰富相关实证研究的经验。基于这些研究结果后,可以为中国的无人机企业进一步更好的管理和提高员工的敬业度与创新行为带来直接的帮助。

可以这样说,如果一个组织的员工不积极地创造、分享和应用他们的知识,那么从长远来看,这个组织是无法生存的。了解哪些关键因素有助于创新行为的实践,以及如何帮助管理人员制定计划以提高个人的创新与创新行为实践,可以有助于组织的长期可持续性。

1.4.2 理论意义

1) 在人力资源和组织研究文献中,精神领导、敬业度与创新行为被认为是最为重要的理论,是决定组织结果的最关键的心理和员工行为因素,更具体的将影响组织发展与动态竞争力 (Fry, 2016; Minhas, 2016)。虽然,少部分的研究已经明确精神领导、敬业度是作为创新行为一个重要的前因影响因素 (Fry, 2016)。然而,以往文献表明,它们之间的相关性的研究却存在空白,这对组织与员工创

新的进一步发展带来阻碍。因此，作为回应，本研究选择以此为突破点，深入的根据组织发展需要，以及补充这些结果因素（员工创新）入手，展开研究。

2) 通过研究精神领导与创新行为之间的关系,以及敬业度在组织环境中的媒介作用,本研究回应了最近关于将组织行为研究的积极方法与精神领导研究相结合的呼吁 (Fry, 2016)。先前的文献已经暗示了这种关系,但还没有在实证研究中验证过。第二,尽管敬业精神在世界经济中扮演着重要的角色,但却没有研究探讨无人机企业中的员工在工作中的行为。因此,本研究通过考察无人机企业中的理论关系,有助于了解组织研究的知识。

1.5 研究创新点

1) 选题创新:精神领导与创新行为作为目前国内外较为新颖的理论,以往文献对这些理论的研究虽然取得了一定研究成果,然而,却鲜少有这些变量之间的作用机制因素的研究。因为敬业度与创新行为这些理论的重要性与价值,以及考虑期望进一步在中间变量上进行研究,以补充相关研究,以解释哪些因素可以更好的介导创新行为这个重要又核心理论的提高,还考虑到对组织发展的原因,并将以往一些研究结合本研究进行整合。因此,本研究基于中国大陆地区的无人机企业,从而构建本研究模型,期望可以满足当前这些企业的发展需要,以及补充关于创新行为的研究空白。

2) 内容创新:探讨精神领导对创新行为的具体影响,以及还考虑到敬业度作为中介作用机制的影响,可以补充相关研究理论的空白。本研究认为,于当今中国的组织人才管理中,特别是无人机企业中,精神领导、敬业度与创新行为是中国大陆地区无人机企业发展之关键。所以,本研究选择精神领导与创新行为作为研究基础,并且考虑敬业度这一重要因素可以进一步的提高,以及阻碍创新行为,以望更深入、透彻的解析创新行为的直接与间接的影响因素,丰富与补充相关研究的空白。

1.6 研究流程

本研究有 5 个章节：包括，绪论、文献综述、研究方法、结果分析、结论。
绪论：对研究背景、意义、目的、研究方法、研究流程进行简述。如图 1.1 所示：

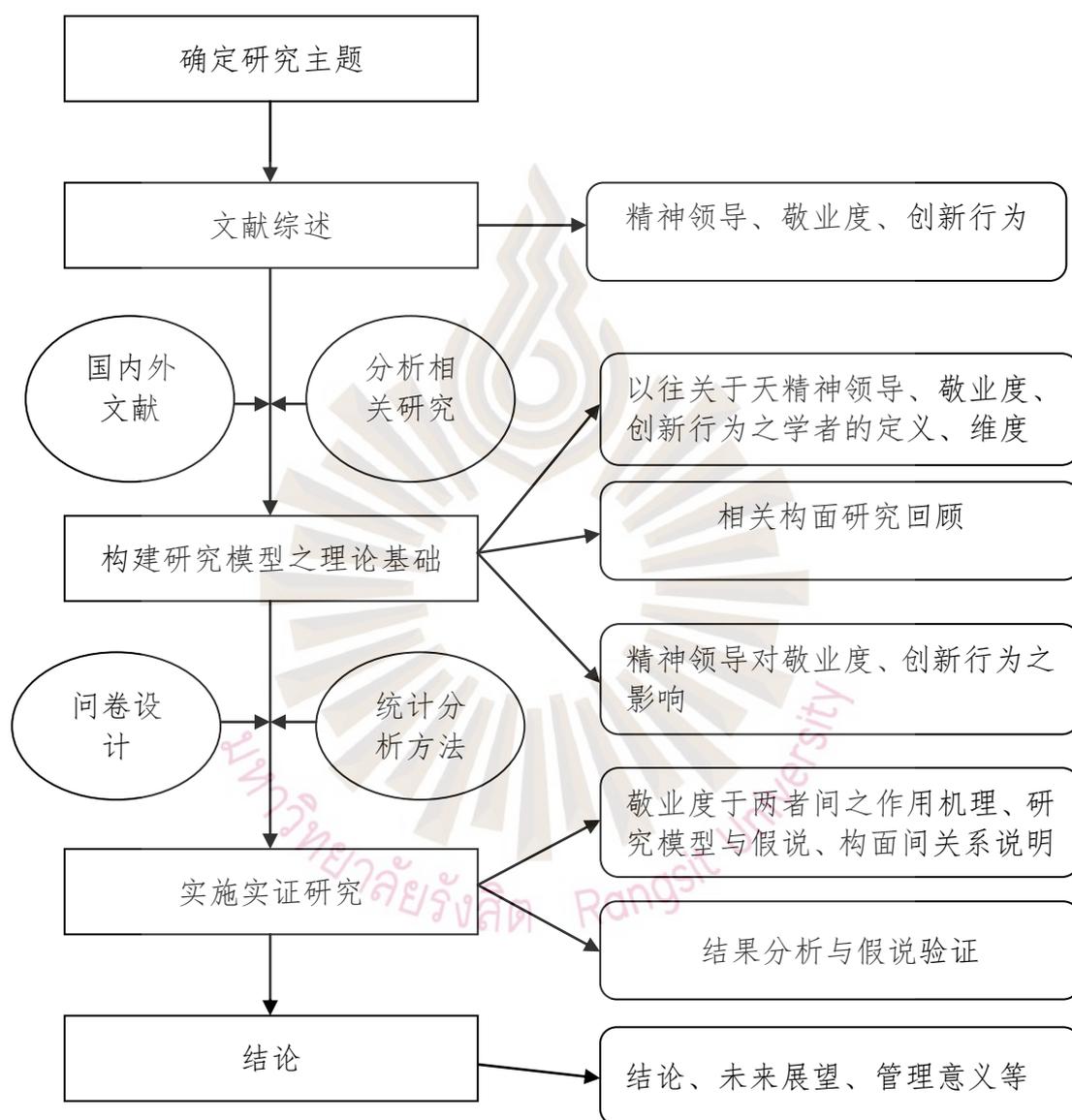


图 1.1 研究流程图

资料来源：本研究自行整理

第 2 章

文献综述

2.1 精神领导的文献综述

2.1.1 精神领导的定义

不同时代对领导力的定义和解释不尽相同。特别是在这个不确定且快速发展的社会经济世界，对领导力的理解不仅受到特定模式的影响，还受到情境动态的影响，其中包括各种宗教范式、信仰体系以及内在或个人价值观。因此，有必要发展理论，以帮助提高对更广泛和往往微妙的背景下，有效的领导发生 (Fry & Kriger, 2009) 的理解。

从这一认识中产生了对更全面的领导能力的需求，这种领导能力包括身体 (身体)、思想 (逻辑/理性思维)、心灵 (情感、感觉) 和精神；这是四个基本领域，定义了人类存在的本质，并为组织中更好的表现和自我实现铺平了道路，如果他们在工作场所被集体考虑和给予尊重。今天，人们比过去更经常处于追求或寻求的状态，这不能完全归因于对财务自由的追求。事实上，人们开始在工作中寻找更多的意义，质疑生活的目的和自己的作品。几乎所有人都有这种对精神追求的需要，因为他们有目的地去发现自己的潜力、终极目标和与更高权力的个人关系 (Kaya, 2015)。

精神与一个人的价值观有关，如爱、情感、宽容、满足、责任以及对自己和他人的和谐情感。由于受限于人们的个人生活和心态，精神性没有受到质疑，而且直到最近的一些研究才将其作为工作场所的一种必需品而受到关注。一种新的兴趣已经出现，特别是在将其融入到工作场所、管理和日常工作实践方面，支持精神。有趣的是，人们对工作的精神层面越来越感兴趣，往往是由非精神层面的

担忧驱动的。这一概念的出现可能归因于来自社会、全球化和环境、互联网的发展以及供求关系的不断增加的压力 (Kaya, 2015)。

至此，近年以来，工作场所中的精神领导研究议程的迅速发展表明，该主题“有可能成为二十一世纪强大而勇敢的创新管理范式”。根据研究人员的说法，工作中的精神意味着宗教的替代品，特别是在美国，在那里对这个话题进行了相对强烈的讨论。然而，对于其他研究人员来说，它是一种协调的手段。例如，工作场所的精神就是接受和承诺一种特定的思考方式，关于工作的意义，关于工作场所或组织以及找到平衡 (Fry, 2003)。

这个主题在组织行为领域是相对较新的，它与更广泛的精神概念包含在这个领域有关。在组织行为，领导和管理中包含精神可以通过文献中的各种因素来解释，例如对不断增长的唯物主义或不断增长的工资不平等的再造过程 (Nicolae et al., 2017)。在 20 世纪 90 年代中期，对于大多数美国人来说，新闻中最令人恐惧和令人沮丧的故事之一就是“最好的公司”。这些故事决定缩小规模，并为很多员工付出了代价。因为经济萧条，但是因为他们决定“少花钱多办事”才能在全球化的市场中保持竞争力。另一个通常被认为重要的因素是，在竞争加剧的情况下，公司越来越需要更多地使用工人的创造力。在这种背景下，从 20 世纪 80 年代开始，组织开始更加重视情感、道德价值观和主观性在制定商业和管理决策中所起的作用。自 20 世纪 80 年代以来，精神问题吸引了研究人员进入组织行为领域，特别是由于其新颖性和挑战性 (Nicolae et al., 2017)。

而在 2005 年的《领导者时尚季》出版了一期关于精神领导的专刊，作为推动精神领导作为学术研究重点领域的媒介，将精神领导力作为学术研究的一个重点领域加以推进 (Fry, 2005)。长期以来被认为是精神理想的价值观，如正直、诚实和谦逊，对领导的成功有积极的影响。特刊中出现的一个主题表明，职场精神和精神领导力的基础是一种内在的生活，这种生活通过在一个基于利他主义爱的价值观的社区中召唤或超越自我来形成的。在工作场所满足这些精神需求对人类健康和心理健康产生积极影响，并构成工作场所精神和精神领导的基础 (Fry, 2016)。

一种已经被广泛测试的领导模型是基于精神领导力理论，它被有意地表述在精神层面，以便它可以应用于宗教和非宗教组织环境 (Fry, 2008)。除了上面讨论的关于精神性的基本假说，该理论还采用了基于领导结构的基本定义，他们将领导定义为一种艺术，动员他人为共同的愿望而奋斗。在此基础上，建立精神领导，包括通过超越的愿景和基于利他之爱的企业文化内在地激励和激励员工。它被认为是必要的，以满足领导者和追随者的基本需要，为精神健康通过呼吁和成员；在个人、被授权的团队和组织层面上创造愿景和价值的一致性；最终，培养更高水平的员工福利、组织承诺和生产率、社会责任和卓越绩效 (Fry, 2016)。精神领导的要诀是：1) 创建一个愿景，让领导者和追随者体验一种使命感，让他们的生活有目标、有意义，并有所不同。2) 建立一种基于无私之爱的价值观的组织文化，让领导者和追随者有一种归属感，并感到被理解和欣赏 (Fry, 2013)。

虽然有无数的神学和学术上的定义，Fry (2003) 将精神领导定义为“包含了激励自己和他人的必要价值观，态度和行为，以便他们通过呼召和成员身份获得精神生存感。”后来，Fry (2005) 重申了他的定义，他提出一个基于黄金规则的定义，认为精神领导理论是一种因果型的组织变革领导理论，旨在创建一个内在激励的学习型组织。精神上的领导包括价值观，态度和行为，需要内在地激励自己和他人，以有精神上的生存意识，呼吁成员。在美国，他们体验生活的意义，有一种与众不同的感觉，并感到被理解和欣赏。精神上的领导在建立这种领导者和追随者精神上的生存意识方面的作用是在整个战略、授权的团队和个人层面上创造价值一致性，最终促进更高层次的组织承诺、生产力和员工幸福感。

而 Sanders, Hopkins and Geroy (2003) 将精神领导定义为组织在同等和等级安排中鼓励和吸引员工之间的意义和相互联系的程度，并将其视为内在价值，信仰，态度或情感，并将其视为一种强烈的人文维度。Lawler and Ford (2007) 将其定义为旨在构建，协调和转变自我，他人和组织的关系过程。Nicolae et al. (2017) 对精神领导的文献进行审查，并将其定义为基于道德，伦理和宗教价值观的领导，体现在组织文化中，旨在实现社会和商业目的，如改善工作条件，决策过程和动机。他们认为，精神领导是一个相对新颖的概念，定义为这种类型的领导，

其目标是“在个人、被授权的团队和组织层面上创建愿景和价值一致性，并最终培育更高层次的组织承诺和生产力。”

本研究依 Fry (2005) 的黄金规则定义，认为精神领导理论是一种因果型的组织变革领导理论，旨在创建一个内在激励的学习型组织。精神上的领导包括价值观，态度和行为，需要内在地激励自己和他人，以有精神上的生存意识，呼吁成员。

综上所述，工作中的精神是一个双向的概念，在这个概念中，价值观、个性特征和兴趣都是可以管理的，同时还要努力提高自己的专业能力。精神领导还注重提高工人的创造力，在当今竞争激烈的商业领域，以知识和创造性经济为主题的讨论已成为当务之急。事实上，由于对提高创造力的强调，精神领导回应了人类的一项重要需求：让工作变得有意义。

2.1.2 精神领导的维度划分

精神领导的实证检验和客观测量也得到了发展，Nicolae et al. (2017) 强调其中一些，有超过 100 项关于精神和相关结构的测试，如精神幸福，精神超越或自我超越，并提出了三种衡量工作场所中精神的理论结构：感知组织支持，情感组织承诺和本能工作满意度。其他例子包括 Sanders et al. (2003) 编制的“组织精神评估量表”和“精神领导力评估”。Fry, Vitucci and Cedillo (2005) 的精神领导维度模型如下所示。

2.1.2.1 愿景

20 世纪 80 年代，愿景成为领导力文献中的一个重要主题，由于激烈的全球竞争、技术发展周期缩短以及战略因竞争而迅速过时，领导者被迫更加关注组织的未来方向。愿景指的是“一个充满活力的、理想化的、对组织希望有一个实现的目标的‘口头描述’”。这是一个高度的共识，从业者和学者认为，一个愿景是重要的指导和激励员工。愿景有三个目的，包括：为本组织确定总方向；协助简化整个组织内各种各样的战术决定；帮助协调整个组织的行动。强大的愿景具有

广泛的吸引力，挑战了该单位的目标和旅程，体现了崇高的理想，赋予工作意义，并鼓励希望和信念 (Fry & Kriger, 2009) 。

虽然愿景并不是一种硬性规定的，但是其标准确实要求领导者如何设置、沟通和部署组织的愿景。此外，远见卓识的领导能力是每一个组织的核心价值观和理念之一 (Fry & Kriger, 2009) 。

2.1.2.2 希望和信念

希望是一种期望得到满足的欲望，信念给希望增加了确定性，它是一种没有经验证据的信仰。它是建立在价值观、态度和行为的基础上的，这些价值观、态度和行为显示出对所期望和期望将会实现的确定性和信任。有希望/信念的人清楚自己要去哪里，如何到达那里，并愿意面对反对和忍受困难，以实现他们的目标。因此，希望/信念是坚信本组织的理想、宗旨和使命将得到实现的根源。通常，赛跑的比喻是用来描述信念的工作或行动，包括对奖赏或胜利的憧憬和期望，以及为赛跑本身做准备和赛跑过程中的喜悦。在讨论士兵的信仰的重要性时，信仰是至关重要的，因为它提供了坚持不断的、经常是艰难的人生旅程的方向和意志，并相信和希望这段旅程将产生值得过下去的生活 (Fry, Latham, Clinebell, & Krahnke, 2016) 。

在 Lawler and Ford (2007) 的研究中，希望和信念与三个关键的领导者活动直接相关：制定和部署引人注目的指示（愿景）、制定有重点的战略，以及使员工能够、授权和参与执行该战略。将愿景转化为具有挑战性但可行的目标的有重点的战略，有助于提高希望和信心的水平，以及设定和接受具有挑战性的目标。正如一位首席执行官所言：“我认为，人们需要一个强大的目标，而领导者必须能够传达这种力量。”这是你所做事情的目的，你必须给人们一个存在的理由”。然后，高性能组织将该战略转化为特定的人力资源战略，以确保员工能够充分参与实现使命和愿景。

2.1.2.3 无私的爱

精神领导中的利他主义之爱被视为“通过对自己和他人的关心、关心和欣赏而产生的整体感、和谐感和幸福感”。把对别人的爱和关心从需要中分离出来，这在情感上和心理上都有很大的好处，而需要正是无条件地给予和接受的本质。医学和积极心理学都发现，爱有力量克服恐惧和愤怒等破坏性情绪的负面影响。这种挑战的背后是正直、耐心、善良、宽恕、接受、感激、谦逊、勇气、信任、忠诚和同情等价值观。利他主义的爱是组织文化的一个组成部分，它违背了一套价值观、假说和被认为是道德正确的思维方式，这些价值观、假说和思维方式是群体成员所共有的，并被传授给新成员的 (Fry, 2003)。

与精神领导的利他主义爱的概念有关，而作为一个榜样是一般领导和激励理论的基本原则，对于领导成功领导者来说，他们的意义略有不同，因为他们必须成为他们要求其他人做出的改变。换句话说，他们必须有高度的诚信，“言行一致”，这是利他主义爱的核心价值。诚实是无私之爱的核心要素，因为领导者是诚实的，没有虚假的骄傲。作为一个榜样和诚信的概念的结合，创造了领导价值和行为与整个组织的战略、行动和度量的一致性。这些措施的结合也有助于提高对组织的信任水平。信任是团队合作的关键，也是高绩效的另一个重要因素。此外，Fry (2003) 认为信任是利他主义爱的一个关键价值。

领导人狂妄自大的例子似乎并不缺乏，而且数量惊人。不幸的是，考虑到一些领导者所拥有的权力，这些失败也会让组织垮掉。Fry (2003) 认为谦逊是精神领导的特征之一，成功领导组织变革的首席执行官是谦逊和一致的。这种谦逊导致了对组织中各级人员的尊重。此外，他们的谦逊意味着他们不认为自己什么都懂，因此他们更善于合作，并赋予员工更多权力。领导者花时间授权、授权和让员工参与进来，这有助于提高整个组织的绩效。谦逊、尊重他人和赋权相结合，形成了一种重视和欣赏员工的文化 (Fry, 2008)。

以内在生命为源泉，精神领导以希望/信念的形式出现，以服务于关键利益相关者的愿景为基础，以利他主义价值观为基础。我们认为利他主义的爱创造了希

望/信念所必需的信念和信任，是工作自我激励的源泉，也是对愿景的积极信念的源泉。希望/信念为工作的表现增添了信念、信任和行动。然而，这种产生精神领导的复杂系统的机制不能被充分地解构，从而导致形成性与反流性的结构。在形成性结构中，因果作用从指标中产生复合高阶变量 (Fry, 2008)。

在理论关联之外，已有研究表明，这三个核心维度具有高度相关性。研究表明，从三个维度之间的相关性中可以提取出一个较高的阶因子，这个共同因子可以作为组织承诺和各种绩效指标的重要正向预测因子。然而，作为一种形成结构，精神领导的三个维度并不是多余的，而是构成一个潜在结构。这些，作为更高层次的因素，希望/信仰，愿景和无私的爱共同影响着召唤和成员。就像希望/信仰激励着人们去追求组织的愿景与其领导者的价值观、态度和行为相一致，反映了利他主义的爱，领导者和追随者都经历了召唤，因为他们服务于利益相关者的利益，也经历了成员之间的关爱、关心和欣赏 (Fry, 2016)。

Fry et al. (2005) 的精神领导维度模型，各维度的 CR 均大于 0.6，题项的因素载荷均高于 0.71；区别效度中，愿景的、希望和信念、无私的爱 AVE 开根是 .86、.93、.86，均大于各变数的相关系数，有可判断性。还采用最大似然估计方法得到的假说模型总体卡方为 1633.29，自由度为 488，p 值小于 0.001。NFI 是 959、IFI 是 971、CFI 是 971，拟合优度检验和指标均具有较高的显著性。采用自我报告方式、5 点测量、均为正向题。此模型的不仅是运用较为广泛的，在各个文化背景中均有应用，且有着较好的效度。因此，本研究采用该精神领导维度模型，分为愿景、希望和信念、无私的爱 3 维，分别有 4、3、3 题，共 10 题。

综上所述，可以说，精神领导的定位为一种进化型领导风格旨在平衡社会和商业目的、利润增长和无私的爱，以寻求对当今组织在社会中面临的复杂问题的精神意义。在这一追求中，领导者自己在精神上是奉献的，并积极参与组织的管理。

2.1.3 精神领导的相关研究

2.1.3.1 精神领导的源泉

精神领导的源泉是一种内在的生活或有意识的实践，内心世界告诉我们的是个体对于他们是谁、他们在做什么以及他们所做的贡献的基本意义的感受。精神领导的内在生活是寻求一种力量的源泉，以一种超然的眼光去爱和服务他人，从而激发希望/信念。它包括个人行为，如冥想、祈祷、宗教实践、在自然中漫步，以帮助个人更有自我意识与从中汲取力量。

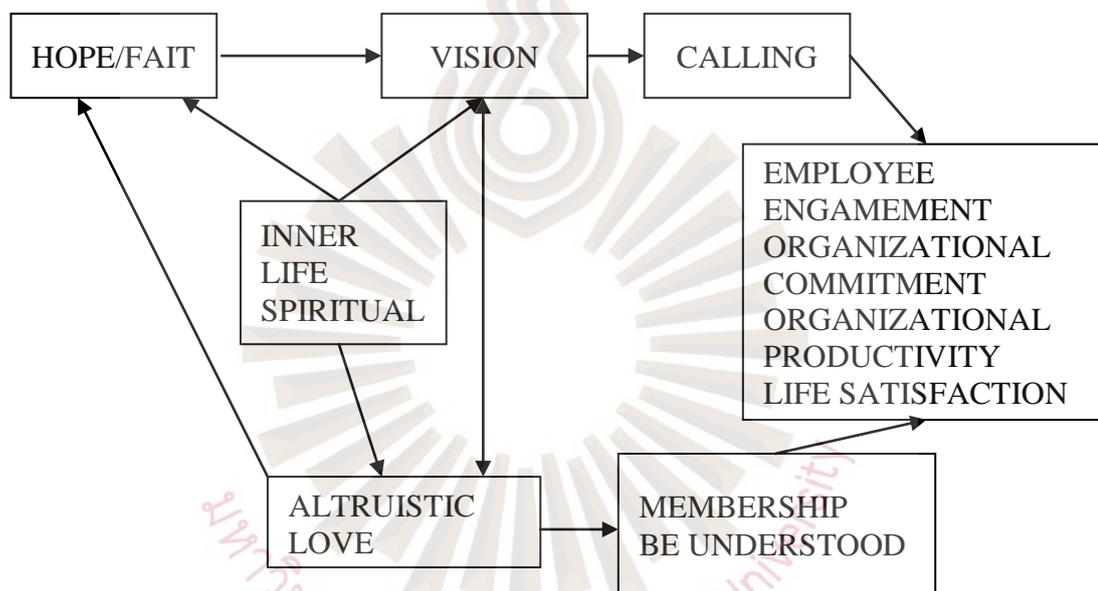


图 2.1 Fry, 2016 的精神领导研究模型

资料来源：本研究自行整理

图 2.1 描述了精神领导模型是如何工作的。对内心生活的承诺或正念练习对精神领导有积极的影响，包括希望/信仰、愿景和无私的爱。然后，精神领导通过召唤和成员关系产生一种积极的精神状态，最终对重要的个人和组织结果产生积极的影响，如：1) 组织承诺——有使命感和归属感的人会变得依恋、忠诚，并希望留在满足这些精神需求的组织中。 2) 单位生产力——有工作经验和成员资格的人将被激励促进单位的持续改进和生产力，以帮助组织成功。 3) 生活满意度

-- 有使命感和归属感的人会因为目标感和归属感而感到更满足，因此他们会觉得自己的生活更丰富，质量更高 (Fry, 2016)。

上述研究，所有标准化路径系数均为显著正相关。这一结果提供了初步的支持，即内在生活是灵感和洞察力的一个重要来源，它积极地影响精神上的领导，然后积极地预测组织成员的结果。

工作场所中精神的基础是一种内在的生活，在基于利他主义爱的价值观的社会环境中，通过召唤或超越自我来滋养和滋养自己。一系列的文献表明，在工作场所满足这些精神需求对人类健康和心理健康有着积极的影响，并为工作场所的精神和精神领导力奠定了基础。

2.1.3.2 精神领导实证研究与发展

精神领导可以被视为一个新兴的范例，在更广泛的工作场所精神的背景下，精神指的是对自我超越的追求，以及随之而来的与宇宙万物相互联系的感觉。精神通常被认为是内在的个人的，尽管它可以在团体和组织中存在或显现。从这个角度来看，宗教是一种制度，它是随着时间的推移，围绕着一个或多个奠基人的精神经历而形成和发展起来的，这些经历也为基于该宗教固有的信仰和实践的领导提供了环境。精神领导模型可以包含或者不包含宗教理论和实践，因为它也是基于精神或为世界提供了基础的宗教和精神传统 (Fry, 2008)。

精神领导包括通过超越的愿景和基于利他之爱的企业文化来激发和激励员工。它被认为是必要的，以满足领导者和追随者的基本需要，为精神上的福祉，通过呼吁 (Cailling) (天职取向或使命召唤) 和成员；在个人、被授权的团队和组织层面上创建愿景和价值一致性；并最终促进更高水平的员工满意度 (精神幸福)、组织承诺和生产力、社会责任和卓越绩效 (Fry, 2008)。

而必不可少的精神领导如下：1) 创建一个视觉在领导者和追随者的调用,这样他们的生活经验的目的、意义。2) 建立组织文化价值观的基础上无私的爱，即领导者和追随者有归属感、以及感受理解和欣赏 (Fry, 2008)。

在此基础上, Fry (2005) 提出了一个修正的精神领导理论, 增加了内在生活和生活满意度。内心世界告诉人们, 他们是谁, 他们在做什么, 以及他们所做的贡献的基本意义。精神领导的内在生活是寻求一种力量的源泉, 以一种超然的眼光去爱和服务他人, 从而激发希望/信念。它包括个人行为、如冥想、祈祷、宗教实践、瑜伽、日志记录、在自然中漫步来帮助个人更有自我意识, 要时刻清醒的并且他们的信仰, 是一个更高的力量——上帝 (有神论或泛神论), 哲学教义或有序的人文社会制度 (例如家庭、部落和/或民族国家) (Fry, 2003)。生活满意度通常是一个人对他或她的生活的全球性评价, 被认为是主观幸福感的一个重要组成部分。生活满意度高的人通常会发现他们的生活更丰富, 质量更高, 包括心理健康水平。生活满意度可以影响或激励人们追求和实现他们的目标 (Fry, 2003)。

前文中, 图 2.1 描述了精神领导模型是如何工作的, 精神领导的来源是一种内在生活或正念练习, 它积极地影响精神领导, 包括希望/信仰、愿景和无私的爱。基于对组织愿景的希望/信念使追随者对未来充满期待, 并提供了渴望和积极的期望, 从而推动员工追求愿景 (Fry, 2003)。工作场所精神幸福感的两个主要方面: 1) 一种超越感、召唤感或 (职业上的) 被召唤感, 以及 2) 对社会联系、成员资格或归属感的需求。精神上的领导积极地影响精神上的幸福, 因为领导者向追随者树立无私之爱的价值观, 因为他们共同发展了一个共同的愿景, 这产生了希望/信念和“不惜一切”的意愿, 以追求为关键利益相关者提供卓越服务的愿景。这反过来又产生了一种使命感, 使人感到自己的生活有意义、有目标, 并有所不同。同时, 当领导者和追随者参与到这个过程中, 并获得一种相互关心和关心的感觉时, 成员就获得了一种归属感, 并感到被理解和欣赏 (Fry, 2003)。

Benefiel et al. (2014) 的精神领导研究综述表明, 精神领导理论预测了许多重要的个人和组织的结果, 跨越不同的国家和文化。这些结果包括与组织承诺、工作满意度、精神幸福感、尽责性、自我职业生涯管理、销售增长、员工敬业度、认同、保留率、组织公民行为、依恋、忠诚、单位生产力正相关, 与负相关角色间的冲突、挫折、收入操纵和工具承诺。

精神领导的研究主要还处于起步阶段，均为相关性研究，在员工行为的研究上获得一些进展，例如：创新行为（张素雅，2016）、环保行为（Afsar, Badir, & Kiani, 2016）、反生产行为（Hunsaker & Nam, 2017）、主动变革行为。如图 2.2 所示：

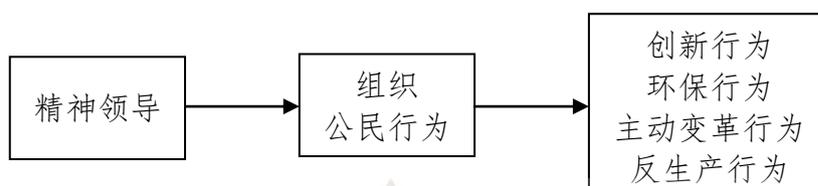


图 2.2 精神领导在员工行为以及拓展研究图

资料来源：本研究自行整理

从 Fry (2008) 的研究可以发现，精神领导和组织公民行为正相关，张素雅 (2016) 则进一步对创新行为进行研究，它为进一步研究精神领导与员工行为之间的关系提供了基础。但是，从精神领导的以往研究上，可以发现，精神领导影响创新行为的过程研究中，尚未有学者进行实证的探索。这也是目前文献中存在的空白点，不管在理论与实践，如何进一步提高创新行为的产生都有着重要价值与意义。创新行为产生机制进行元分析，很好的解释了创新行为的发生机制，如图 2.3 所示：

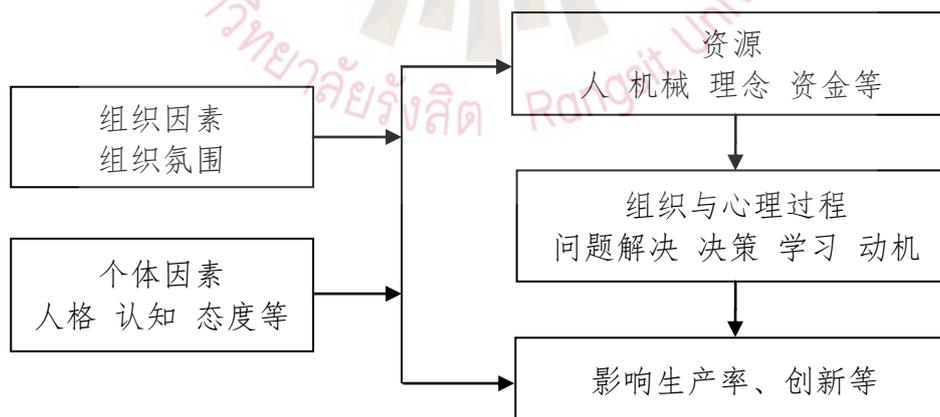


图 2.3 创新行为作用机制图

资料来源：本研究自行整理

可以发现,在个体因素中,认知因素是一个重要的作用机制变数,而敬业度被定义为一种积极的精神状态,属于个体认知因素的一种。因此,本研究基于 Fry (2008) 的研究模型,结合 Isaksen and Lauer (2010) 的创新行为理论,拓展 Fry (2008) 的经典理论模型,对中间媒介因素,敬业度,将其引入研究模型中,从而构建本研究模型。

一个更全面、更完整的领导理论需要的是承认领导者是复杂的人,随着时间的推移,他们在精神、情感、认知、社会和身体领域的关系中成熟和发展。此外,领导者需要期望的与卓越相关的工作成就。在发展这一综合领导理论的过程中,领导者的精神信仰、活动和实践表现的实证结果,应该为理解领导者如何通过人类发展阶段超越和进步提供有希望的新途径。

因此,本研究探讨如何采用精神领导的方法研究对创新行为的影响,而敬业度作为特殊的媒介因素,可以进一步提高创新行为的产生,且在更广泛的精神背景下更好地理解人力资源行为将有一定价值与意义,可以进一步增加企业竞争力。

学者们也开始探索精神领导在公共管理中的作用。Fairholm and Gronau (2015) 讨论了大多数组织没有形成有效的核心组织价值观的主要原因,并得出结论,基于精神原则的领导很重要,因为它阐明了更高的目标或目标、真实、为员工的发展和授权服务。在提倡全灵魂(精神)领导时,假说人们只有一种精神,这种精神体现在他们的个人生活和职业生活中,因此领导必须吸引这个层次的员工。从这个角度来看,精神领导将这两者整合成一个全面的系统,从而促进持续的成长、进步、自我意识和自我领导,从而将一个人的道德反思的内部世界与他们的工作和社会关系的外部世界联系起来。这就意味着公共管理人员在组织结构上更加成熟,能更好地处理公共问题希望/信仰精神领导精神福祉三重底线加入爱无私的视线被理解不胜感激调用改变生活意义/目的员工参与组织承诺组织的生产力生活满意度的社会责任表现卓越的内在生命精神/注意实践精神领导。在一个极其复杂的世界里,精神领导和政治以及促进成功是至关重要的。Fairholm and Gronau (2015) 最近的研究集中在地方公共行政人员的领导实践,以及他们是否表现出精

精神上的领导元素，以便在不断改善自我、文化和服务提供的背景下，使人们的最佳品质得到解放。从他们对市政管理者的研究中得出的主题显示，从精神上敏感的领导角度来看，似乎至关重要是建立社区和个人的整体性，培养一个智能或学习型组织，设定高标准的道德标准，以及激励他人为国家/组织服务。

虽然研究有限，但精神领导理论在组织研究中得到了很好的支持。研究市政工人在德克萨斯州的一个中等大小的城市，其中包括不同部门，如警察、消防部门、行政、公园和娱乐和公用事业。发现支持精神的强有力的领导模式，特别是关于角色从属关系在积极影响员工承诺和单位生产率。一个广泛的混合方法研究中心的卓越领导，一个公共服务机构,操作中进一步教育部门在英国显示，移动电话的首席执行官和她的领导团队为精神领导行动就是明证高水平的精神领导整个组织。这些发现结果收集到的两阶段纵向研究行政组织效能和幸福，包括精神领导调查所有员工以及进行视觉/利益相关者分析来建立一个基线，提高组织发展干预的关键问题 (Fry, 2008)。结论无论当前缺乏共识的领导在组织管理的价值，它的重要性应该清楚，领导和各级组织管理的发展有效的领导者必须考虑到日益复杂的管理，他们面临政治和法律上的挑战。比如代际的力量，由于婴儿潮时期出生的人退休，各级政府和非政府机构的人员流动使得培养和培养将追随他们的领导者变得更加重要，因为要想取得成功，必须给他们提供必要的领导模式、方法和工具 (Fry, 2008; Fry, 2016)。

根据关于精神和领导的性质的基本假说，有人提议，通过精神领导实现的工作场所精神可以作为组织管理的一种模式，使组织领导人能够更有效地应付他们所面临的艰巨挑战在一个日益不稳定、混乱和疯狂的任务环境中。考虑到对商业组织动机的新兴研究，以及员工更具有利他动机和服务他人的呼吁 (Bozeman & Su, 2015)，这似乎是合乎逻辑的为组织管理采取一种加强这些精神品质的领导模式。

Fry (2005) 的研究议程是重新定义精神领导的范式，对管理决策和行动的影响也很重要。精神领导在制定公司政策时，依据不同的前提和标准行事。精神组

组织在其愿景、使命、动机、激励努力或运营管理的实践的驱动因素上也不同，而且在个人和群体的感知上也不同。

首先，精神管理者在不同的前提下采取行动。管理决策前提的一个不同之处是对作为人类行动支柱的合理性的批判性评价。传统的领导模式主要基于笛卡尔-牛顿原理和笛卡尔的理性主义哲学。这些领导方法都遵循理性主义的观点，以发现普遍的“领导”特征。因此，其主要目的是揭开领导力成功实践的神秘面纱，并将其复制到公司或学术项目中。不幸的是，这些努力与早期的管理方法更加一致，即寻找合理性、确定性和可预测性。然而，在 20 世纪本组织发展其活动的不确定性和动荡面前，这些方向已多次证明是不成功的。精神领导以有限理性和精神性取代完全理性，成为组织行为的重要解释因素。因此，不确定性和对非理性的接受是精神领导做出决定的两个重要工作前提。

精神领导的另一个显著特征是，他们愿意通过内在奖励来激励人力资源。因此，人力资源政策旨在创造灵感、内在动力和精神价值。人力资源激励政策的决策是基于发现员工的需求，以及识别领导者和追随者要执行的行动的意义。在激励努力方面，精神领导的目标是通过强调信念、信任和任务对企业绩效的重要性来促进努力，而传统的激励政策更多地依赖于对智力、理性和解决问题的激励 (Boorom, 2009)。

精神管理和商业行为的另一个不同之处是，精神领导会试图平衡社会和商业目的、利益的培养和无私的爱。精神领导的不同之处在于，它的目标是实现社会和商业目标，以及无私的爱、成员资格和使命。特别是成员、利他的爱和呼召是精神领导独有的概念。它们不仅仅代表组织文化中所体现的道德、伦理和宗教价值观的总和。这些价值观证明了在商业决策中同时应用理性决定因素和道德、伦理和宗教信仰，将精神领导转变为一种独特的管理风格。

如果组织经常强调个性化考虑的重要性，培养个人的注意力，并把员工当作个体来对待，那么精神领导对个人与群体成员的问题就有不同的处理方法。他们

认为团队/小组是本组织的核心，促进成员；尽管如此，也强调员工个人的欣赏 (Boorum, 2009)。

工作中的精神是一个双向的概念，在这个概念中，价值观、个性特征和兴趣都是可以管理的，同时还要努力提高自己的专业能力。精神领导还注重提高工人的创造力，在当今竞争激烈的商业领域，以知识和创造性经济为主题的讨论已成为当务之急。事实上，由于对提高创造力的强调，精神领导回应了人类的一项重要需求：让工作变得有意义。

精神领导的价值观，或者至少是这些领袖理论上坚持的价值观，是同情和关怀、勇气、慷慨、质疑、服务、平静、和平和感恩。与传统的领导方法相比，强调道德价值在精神领导中是极其重要的。传统的领导方法中，道德价值无论如何都不构成企业行动的指导标准。这种类型的领导最显著的特点是管理行为是通过同时应用理性决定因素和道德、伦理和宗教信仰来证明的。这一观点挑战了传统的组织行为和管理决策理论，提出了组织过程中精神的、非理性的维度。此外，这种价值取向不仅允许精神领导遵循商业目标，还允许他们遵循社会目标，使他们在行动中有更广泛的目标。

为了更好地理解精神领导的特殊性，本研究对不同类型的领导进行了比较，对交易型、转型和服务型领导属性进行了比较。在这一比较中，本研究加入了最突出的精神领导特征，以便更好地阐述精神领导属性的特征。如表 2.1 所示。

表 2.1 不同领导属性差异表

交易型	转型	仆人型	精神型
被领导交流	鼓舞	为他人服务	社会目的
权变奖励	智力激发	有原则	带头作用
例外管理	影响	管理工作	利他之爱
	内在激励	精神价值和信仰	组织的成员
	关心		天职取向

资料来源：本研究自行整理

如表 2.1 所示，由以上比较可以看出，精神型领导在存在层次、理论基础和核心观点等方面都与交易型、转型、仆人和精神领导存在显著差异，而与仆人领

导有一定类似。但由它们各自的核心观点可以看出，两者所追求的目标并不相同。仆人领导致力于使追随者成为更有智慧、更善于自我管理。换言之，该理论隐含地把追随者的个体需求和目标置于比组织目标更优先的位置，这与组织的绩效要求并不相符。相反，精神领导理论很好地解决了仆人领导理论并未细致探讨的这个关键领域。精神领导定位为一种进化型领导风格旨在平衡社会和商业目的、利润增长和无私的爱，以寻求对当今组织在社会中面临的复杂问题的精神意义。在这一追求中，领导者自己在精神上是奉献的，并积极参与组织的管理。

就领导力而言，理论和实践仍然不发达。大陆领导力综合研究领域仍在努力赶上国际文献，研究的另一个目的是在最新的关于这个话题的国际对话和通常主流的、经典的菲尔德理论 (Fry, 2005) 之间建立一座桥梁。这就解释了为什么据作者所知，关于商业组织中精神领导的讨论和研究在中国商业领域几乎很少。

基于以上所阐述的问题，可以通过陈述精神领导的行为坐标应该与社会目标、召唤的重要性、外在动机和群体成员关系相关来得出精神领导的轮廓。这一特点显然必须通过进一步的研究加以改进，进一步的研究还应扩大和详细说明精神领导对管理行动的影响。然而，这只是进一步研究和讨论的一个起点。

另一方面，为了防止研究取得微不足道的成果，并改进商业实践和决策，应该开发新的范式方法来概念化和度量精神领导。在任何情况下，从业者都应该防止精神领导的负面应用，例如，将精神作为一种管理工具来操纵公众的看法，或员工的行为来实现利润。文献中没有分析工作场所中的精神的潜在负面影响的研究，如“分裂、歧视、误用和超真实社会”，也可能是组织冲突的来源；这也应该是精神领导研究的一个可能方向。

2.2 员工敬业度的文献综述

2.2.1 员工敬业度的定义

这部分首先回顾了早期员工敬业度有关的文献，目的是为更清楚地了解其定义和敬业度之后的演变。以下是学者们提出各种关于敬业度的定义。

“员工敬业度”这个词被 Kahn (1990) 首次提出,他形容这是不同于其他员工工作投入的角色、承诺或内在动机,仅是它关注心理的工作经历如何影响人们在展示时自己在任务表现。积极敬业的人在心理上是专注的、综合的,集中在他们的角色表现上。当代的敬业度定义包含了一个高度相似的含义,是“一种积极的与工作相关的精神状态,包括活力、奉献和专注 (Schaufeli, Salanova, Gonz álezrom á & Bakker, 2002)”。活力指的是精力充沛、愿意投入精力、在工作中坚持不懈。奉献精神指的是对工作的投入感,以及对热情、灵感、自豪和挑战的体验。最后,专心工作的特点是全神贯注、专心工作,时间过得很快,很难脱离工作。它正以各种方式赢得员工的头脑(理性承诺)和心灵(情感承诺),从而带来非凡的努力。员工敬业度是一个全球性的概念,研究的是员工承诺、绩效和与组织的关联关系 (Schaufeli et al., 2002)。

后来,学者们对这个词有不同的定义。例如: Freeney and Tiernan (2006) 把敬业度定义为每一个人对组织的理解,并致力于工作或业务成功的一种个人策略,这不仅仅是简单的工作满意度,包含了关于该组织的承诺、自豪等。而组织的责任则是管理沟通有效地让员工充分参与和更加敬业,并使他们与组织保持一致,这一点很明显需要员工的投入和反馈。而 Alias, Nor and Hassan (2016) 则从社会交换理论出发,对员工敬业度水平之变化进行了定义,其中敬业度是指组织内员工的一种高投入的工作状态。员工敬业度是员工对工作的积极感受,也是他们投入工作的动力和努力。

Schaufeli et al. (2002) 的敬业度定义是目前采纳和使用较为广泛的,于中国有较好的适应性。本研究使用该学者的员工敬业度定义,是一种积极的与工作相关的精神状态,包括活力、奉献和专注。

员工敬业度就是在情感和智力上对一个人的组织做出承诺。高敬业度出现在这样的工作环境中,因为它们允许员工充分满足人类的基本需求,如自主性、亲缘性和能力。

2.2.2 敬业度维度的划分

可以说，敬业度是 21 世纪企业最重要的衡量标准。在人力资源开发领域，对敬业度研究和应用的兴趣正经历着前所未有的普及 (Saks, 2006)。一项关于参与的文献的详细研究表明，参与构建有不同的维度，本研究根据所使用的维度予以说明。

早期，Kahn (1990) 认为其由身体敬业、认同敬业、情感敬业 3 个因子组成。此后，Schaufeli et al. (2002) 研究一种衡量敬业度的新工具的阶乘结构，在大学生 (N = 314) 和员工 (N = 619) 样本中，假说倦怠的“对立面”敬业度进行研究。提出奉献 5 题、专注 5 题、活力 4 题的 3 因子模型，共有 14 题。活力是指工作时精力充沛，有很强的心理弹性，愿意在工作上投入精力，即使遇到困难也能坚持不懈。奉献是指全身心投入到工作中，并体验到一种意义、热情、灵感、自豪和挑战。专注是指完全集中精力，愉快地专注于自己的工作，因此时间过得很快，很难从工作中脱身。量表是自我报告方式、5 点测量、均为正向题，量表的 alpha 可靠性为 0.88。此后，Saks (2006) 以 102 名在不同工作和机构工作的雇员完成敬业度的研究，并提出意义 3 题、安全 4 题和可用性 3 题的 3 因子模型，共有 10 题。

自上文中，可以看出敬业度维度的构成，得到国内外诸多学者的重视与发展，维度之构成尚不统一。

敬业的员工表现出情感上的工作依恋，毫无保留的承诺，提高生产力，高度的工作热情，在大多数情况下他们会走得更远。尽管每个维度的构成都代表着独特的观点，然而，从一般观点来看，员工敬业度被分为独特的结构，Schaufeli et al. (2002) 的敬业度维度构成可以说是目前在该理论中较为常用，量表也表现较为可靠的 (Kassa & Raju, 2015)，在中国环境下被使用的较多，而且，信效度也较为可靠。因此，本研究使用 Schaufeli et al. (2002) 的敬业度维度构成，分为奉献、专注、活力 3 个因子。

2.2.3 相关研究

即使经过几十年的学术研究，员工敬业度与创新行为仍然是一个热门话题。**Saks (2006)** 认为，“敬业的员工”是建设者，他们想要知道对自己角色的期望，这样他们就能满足并超越自己。他们的工作水平一直很高，他们每天都想在工作中发挥自己的才能和优势，他们充满激情地工作，他们推动创新，推动组织前进。每个员工都有天生的创造力和创新能力，敬业的员工更有可能提出或开发创新方法来改进管理或业务流程。**Bedarkar and Pandita (2014)** 还将员工敬业度与创造力和创新联系在一起，除此之外，还有许多组织成果，如生产力和绩效的提高、客户满意度的提高、客户忠诚度和销售额的提高、个人在工作中的主动性以及愿意付出额外努力等。值得注意的是，在创新和员工敬业度方面发现了大量的研究。敬业的员工推动了创新，敬业的员工被授权寻找创新的方法，无论是改善客户体验、提高盈利能力、建立品牌、改进营销、提高质量，还是更有创造力。然而，很少有人系统地理解敬业度如何推动组织中的创新。虽然许多研究是由管理咨询机构和研究机构进行的，但这一课题在学术研究领域仍未得到充分的研究。

另一方面，根据工作需求资源模型，敬业度和倦怠在一个维度上是截然相反的，资源如社会支持和频繁的反馈促进了敬业度，而工作需求如时间、任务难度和身体压力预测了情绪衰竭和倦怠的水平。只有当他或她获得的资源超过工作需求时，他或她才能维持高水平的敬业度。研究表明，情感表达和倦怠是在单一维度的相反两端构建的。然而，并非所有的研究都支持这一观点，部分原因是在样本和研究中，情感表达的测量和表达方式存在差异。由于情感表达与员工绩效之间的直观联系，许多研究都成功地表明，敬业的员工比不敬业的员工表现更好 (**Schaufeli et al., 2002**)。员工敬业度与较高的工作绩效评分、较高的角色内绩效、创新行为、主动性人格、领导—成员交换、心理授权、较高的晋升可能性、较低的缺勤率和迟到率以及较低的离职率和工作压力有关。

此外，**Hashmi (2018)** 说到，许多今天的组织的一个主要问题是他们的可持续发展等变化的依赖增加创新，作为当今世界商业发展基石的先进技术依赖于熟练的人力资源。促进发展的不是先进的技术，而是高素质的人。然而，具有敬业

精神和敬业精神的合格员工只有在积极和建设性的组织文化与卓越的领导力中才能茁壮成长。因此，可以我们很容易地做出这样的类比：可持续发展绩效很像种子和土壤之间的关系，员工是种子，而组织文化与卓越的领导力是种子结出果实的土壤。

在可持续性组织变革的背景下，组织成员（包括员工和直线管理者）在决定组织变革过程以及组织干预是否成功地提高员工敬业度和幸福感方面发挥着重要作用。创新能力，被定义为能力感知、选择、形状和同步为企业内部和外部条件勘探开发，而确定员工敬业度改变过程或计划，将直接导致成功或失败的企业改变策略。员工敬业度会导致创新行为，员工超越个人角色，与同事合作，提出改善商业环境的建议，并努力改善公司在外部环境中的地位。可以说明，员工敬业度与创新之间存在直接的因果关系 (Hashmi, 2018)。

研究发现，当员工的价值观与组织的价值观相吻合时，员工会待得更久，更投入，更有效率。因此，帮助员工创造和发展一种与他们的价值观相一致的积极和建设性的组织文化与卓越的领导力，将有利于组织的长期可持续发展目标，并为员工参与战略做出积极贡献。的确，企业在走向与业务可持续性相关的深刻变革时，首先需要发展一种强大的可持续文化 (Hashmi, 2018)。在本研究中，认为一个强大的可持续文化与卓越的领导力是组织成员对平衡经济效率、社会公平和环境责任的重要性持有共同的假说、价值观和信念。

综上所述，以往对敬业度的研究在很多方面都取得了丰硕的成果，包括对敬业度前因后果的研究，与领导力、自我效能、创新行为、领导—成员交换的积极关系。在与工作相关的态度的研究中，敬业度作为一种新的构念似乎获得了巨大的成功。然而，考虑到敬业度似乎作为作用机制的因素却存在很多值得进一步探讨的方面，例如，在敬业度与创新行为之间作为中介的作用，因此，本研究将针对这一问题，进一步的在本研究中深入研究。

2.3 创新行为的文献综述

2.3.1 创新行为的定义

即使经过几十年的学术研究，创新行为仍然是一个热门话题，研究人员通常将“创新行为”定义为在一个观念、过程、产品或程序的角色、群体或组织中有意引入和应用，这些想法、过程、产品或程序是相关采用单位的新事物。或定义为对新想法或行为的开发（产生）或使用（Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996）。

创新行为包括在工作环境中产生和实施创意，在组织情境下的创造力可以被认为是一种创新行为，它不仅包括产生新颖和有用的想法，还包括将他人的新想法引入组织（Scott & Bruce, 1994）。他们将创新描述为一种参与行为的过程，这种行为旨在产生和实现新的想法、过程、产品和服务。然而，行为思考者将创新定义为一种心态--它受信念、价值观和行为的影响。无论这些新现象的最终成功与否，它都是为了产生和实现新思想、新过程、新产品和新服务而设计的行为的过程。在著名的创新过程模型中，许多维度都与参与创新的个人或行为者的行为、行为和个性有关。

而根据 Ramly (2018) 的说法，形式上，它可以定义为从重用或对现有知识的新使用、添加和发明开始，然后创建利用此发明的新产品或服务。

Scott and Bruce (1994) 的创新行为定义是目前采纳和使用较为广泛的，于中国有较好的适应性。因此，本研究使用该定义，包括在工作环境中产生和实施创意，在组织情境下的创造力可以被认为是一种创新行为，它不仅包括产生新颖和有用的想法，还包括将他人的新想法引入组织。

综上所述，创新行为最初的、创造性的步骤（发明）以及后期的开发步骤，创新行为是一种认知过程，它涉及到创新者在创新行为中所表达的思想、相关情感和思维方式。员工工作创新是组织在外部环境中生存的主动策略之一，可以综

合认为员工的工作创新是组织中做出的改变，其中包括在创造新产品、服务、想法或新过程中的创造力可以被衡量。

2.3.2 创新行为的维度划分

目前关于创新行为的维度构成，根据以往相关文献对予以梳理。

Scott and Bruce (1994) 整合了一系列关于创新行为的前因后果的研究，以开发和测试个体创新行为的模型。研发专业人员为样本，提出创新行为结构模型，单维度，创新行为 (6 项)。问卷均为正向题、5 点测量、自我报告，这也是目前采用较多的衡量表 (可以说是创新行为的经典量表)，具有较好的，成熟的，广泛的适应性。量表是自我报告方式、5 点测量、均为正向题，量表的 α 可靠性为.91。

此后，Janssen (2005) 以 76 名中学教师为样本，并提出创新行为模型，创新想法的产生 (3 题)、构想 (3 题)、实施 (3 题)，3 因子模型。

其中，Scott and Bruce (1994) 的创新行为维度与量表在中国环境下被使用的较多，而且，信效度也较为可靠，因此，本研究将使用 Scott and Bruce (1994) 的创新想法、思维、方法组合的单维度，共 6 题。

2.3.3 创新行为的相关研究

毋庸置疑的，创新行为是企业绩效、竞争优势和长期生存的基础，同时也是员工行为密切相关的一个关键影响变项 (Bedarkar & Pandita, 2014)。以往研究显示，敬业度对员工结果有显著的积极影响，例如：认知需求、敬业度 (Bedarkar & Pandita, 2014)、精神与转换领导 (张素雅, 2016) 都对创新行为有显著正向影响。这些学者的研究，充分说明了精神领导、敬业度对创新行为的重视。

企业可持续创新是制度变迁的重要驱动力，其成功在很大程度上要归功于员工。虽然一些学者已经描述了内在动机和灵活性对于促进创新的重要性，但其他人认为约束和外在动机会刺激创新。在可持续创新的背景下，我们探讨哪些员工

的工作实践更有利于企业层面的可持续创新。研究证实了内在动机（通过员工的社会互动）对企业可持续创新的积极影响，以及工作压力（通过高强度的工作节奏）对企业可持续创新的消极影响。研究还发现，通过薪酬满意度的外部奖励可以抵消工作压力的负面影响，从而促进可持续创新。这表明内在奖励和外奖励可以协同工作，促进可持续创新 (Delmas & Pekovic, 2018)。

而作为作用机制因素，敬业度被明确认为是员工创新的催化剂，在这个过程中带来了更多的主效应增益，会直接造成员工对目标结果过程中产生促进作用，不仅会影响到员工的心理，还会间接影响员工的创新行为 (Hsu & Chen, 2017)。敬业度可能会创造一种积极的社会氛围，鼓励员工按照公司的目标行事，成为创新的积极社会氛围的推动者。未来研究将敬业度与个人层面的创新行为的实践联系起来，关注影响创新行为的主要成功因素的动机和支持方面。因此，这些与创新行为的关联因素，以及潜在的作用机制因素也令人感兴趣，弄清这些积极的现象是如何加强的是很重要的。如何创造一个积极的心理状态来激发这些积极的现象，这是可能的，在对这些概念的讨论中将进一步解释创新行为。

从上述文献中可以发现精神领导、敬业度与创新行为相关研究的脉络，在提高企业的竞争优势和表现方面，是至关重要的。实证研究很大程度上发现，拥有更多敬业度与创新行为的公司绩效表现更好。敬业度有助于员工更好的提高创新行为，最终也对实现组织资源和能力的提高带来重要价值。但是，以往相关文献中，敬业度与创新行为的研究虽然存在，在两者间的作用机制的影响因素研究却很少，因此，为帮助员工更好的提高和促进创新行为，这也为本研究选择敬业度作为中间变量进行研究，这将补充相关研究，也可以为组织提供了相关研究的经验，这也充分证明本研究的价值。

2.4 变量间关系

2.4.1 精神领导与创新行为

研究表明，精神领导对创新行为呈正向影响 (张素雅, 2016)。

正如我在前面的讨论中已经提到过的，领导力是作为能够触发创新行为的主要源。组织的领导者帮助定义和塑造工作环境，通过这一点，领导者有助于创新。根据 Fry (2003) 的观点，“大多数关于领导力的定义和有效领导力的理论关注的是直接影响追随者的行为”，按照这一思路，揭示哪种类型的领导风格最有效地激励和动员追随者的创新是至关重要的。本研究认为精神领导是能够刺激创新的因素之一。

根据 Fry (2005) 的说法，认为精神领导理论是一种因果型的组织变革领导理论，旨在创建一个内在激励的学习型组织。精神上的领导包括价值观，态度和行为，需要内在地激励自己和他人，以有精神上的生存意识，通过呼吁和成员。在美国，他们体验生活的意义，有一种与众不同的感觉，并感到被理解和欣赏。精神上的领导在建立这种领导者和追随者精神上的生存意识方面的作用是在整个战略、授权的团队和个人层面上创造价值一致性，最终促进更高层次的组织承诺、生产力和员工幸福感。

领导风格是与创新相关的重要因素，之前的研究表明，领导力是一种有助于增强企业创新的领导风格。然而，这些研究的重点似乎一直局限于研究员工感知与创新之间的联系，主要是在研发单位以及项目和组织层面。因此，之前的研究似乎忽略了精神领导，以及它如何与特定工作角色中的创新相关，或者本研究将其称为创新行为。然而，假定这些变量之间存在关系是合理的。首先，之前的研究也表明，精神领导支持并促进创新。张素雅 (2016) 指出，“研究领导力是一个特别有前途的方向……似乎是精神领导的作用”。因此，在创新过程中，精神领导是一个需要考虑的重要领导因素。其次，所有的公司或组织都是由个人组成的。仔细观察包含精神领导构造的因子，就会发现它们都集中于公司或组织中的“个人”。具体来说，精神领导的整体重点或目标是激励个人（例如员工）以某种方式行动或表现。之前的研究表明，精神领导有能力激励员工超越预期的表现（例如，创新行为）。因此，与此同时，本研究有理由假说精神领导还可以积极地提高个人（例如一线员工）在其公司或组织的特定工作角色中实施创新行为方法的意愿。因此，在上述讨论的基础上，提出以下假说。

H1: 精神领导对创新行为呈正向影响;

2.4.2 精神领导与敬业度

研究表明, 精神领导对敬业度呈正向影响 (Fry, 2008)。

Fry (2005) 认为, 精神领导是指利用员工的内在动机建立学习型组织。此外, 精神上的领导使员工认识到他们工作的意义和使命的召唤, 觉得他们可以做出改变, 并感到理解和欣赏他们的工作。精神上的领导帮助员工超越了将工作视为利益交换的观点, 而是意识到他们是在为自己的内在价值和意义而工作 (Fry, 2016)。在美国存在着一场寻找意义的危机, 人们在他们所做的事情、他们所生产的产品以及他们所提供的服务中寻找意义。在很多情况下, 在我们工作和花费大部分醒着的时间的地方, 提供了我们生活的焦点和衡量个人成功的标准。对一些人来说, 它正在取代家庭、朋友和其他社会群体。

但是今天, 我们发现典型的工作组织是分裂的、分割的、支离破碎的, 这使得工人们不再愿意把他们自己依附于他们的工作, 害怕他们会陷入下一波裁员或重组的浪潮中 (Fry, 2016)。员工被疏远, 而不是与他们的工作紧密相连。我们需要精神领导来参与当前的工作, 精神领导相信他们所做事情的价值, 他们的愿景和使命是为了追随者的利益而领导, 而不仅仅是为了组织的利益。精神领导发现无论我们做什么工作, 都可以用心灵和精神来完成。精神这个词与宗教不是同义词, 因为它们有不同的含义。精神性指的是人类共同的状况, 而宗教指的是特定教派或信仰的政治、实践和信条 (Fry, 2008)。精神是指领导者和追随者的内在价值。组织中的精神性是指我们在行为和与他人的互动中所表现出的原则、品质和影响。精神领导理论是一种真实的领导风格, 真正的领导力理论家。Fry (2005) 认为, 真正的领导者的价值观和信念会影响他们在二元、群体和组织层面上的领导力, 这种影响将导致更高的敬业度。

精神领导触及了领导者和追随者对精神生存的基本需求, 因此他们变得更有组织性和生产力 (Fry, 2003)。精神上的领导从本质上激励一个人的自我和他人, 使他们通过召唤和成员关系有一种生存的感觉。这是建立一种价值观的行为, 这

种价值观影响着其他人强烈地渴望、动员和为共同的愿景而奋斗，这种愿景定义了通过领导进行激励的本质。大多数当代理论家认为，人们开始并坚持行为，直到他们相信这些行为将导致预期的结果或目标 (Fry, 2008)。据此，提出假说如下：

H2：精神领导对敬业度呈正向影响；

2.4.3 敬业度与创新行为

研究表明，敬业度对创新行为呈正向影响 (Kim & Koo, 2017)。

敬业度是个体发展的一种积极的心理状态，Luthans (2002) 强调，与刻板个人特质不同，敬业度可以灵活地进行发展，以提高给定个体的能力。这些心理优势可以促进员工的创造力。与观念的产生相比，个体的心理资源 (如：敬业度) 也与观念的实现有关。然而，这一领域的研究人员很少探索精神资本与创新行为之间的关系。敬业度高的员工可以承担风险，承担具有挑战性的任务，同时从意外的挫折和失败中恢复过来 (Luthans, 2002)。员工的意志力和精神状态与行为结果密切相关，这两者对于创新旅程的后半段是不可或缺的。敬业度的特点是积极的结果预期和完成创新任务的使命感，导致自我实现目标。敬业度作为一个高阶结构，可以协同促进目标的实现和创新行为的提高。

Kim and Koo (2017) 指出，敬业度是创新和竞争力的关键。除了加入并留在组织和拥有一个可靠的行为，员工敬业度会导致创新的行为，员工超越个人角色与同事合作，提出建议改善组织和工作改善组织的站在外部环境。故可以认为，员工敬业度是工作场所创造力和创新的重要前驱角色。他们认为社会交换理论为员工的参与和创造行为提供了理论基础。根据社会交换理论，当员工通过授权和培训获得价值时，员工会有一种被考虑的感觉，他们通过表现出积极的行为来回馈组织。员工的这种积极敬业的行为激励他们完成更多的工作，并在组织中创造和创新。此外，敬业的员工是创造性表现的源泉，吸引更多有才华的人加入组织，而不敬业的员工则是组织的累赘。

根据 Kim and Koo (2017) 的研究表明, 员工敬业精神带来了创新, 以及更好的客户服务、生产率、较低的员工流动率、敬业的员工、强烈的工作责任感、愿意在工作中投入额外的时间以及对工作的自豪感。员工敬业度是创造力和创新的关键前提之一。他们的研究工作主要集中在两大人格因素——神经质和外向性上, 研究结果表明, 员工和工作之间的紧密联系能够激发创造力和创新精神。Kim and Koo (2017) 指出, 敬业的员工对自己的工作充满热情, 经常会全身心投入到工作中, 从而产生创造力和创新。并使用归纳方法调查了影响创新过程参与度的因素, 他认为敬业度和创新都是有意为之的行为, 并且与任务相关。同时在研究中再次强调, 创造力和创新是敬业员工的成果, 关注人力资本的组织可以通过创新行为产生的积极结果来验证员工敬业度的实施, 从而可以预测员工创新行为。因此, 在上述讨论的基础上, 提出以下假说。

H3: 敬业度对创新行为呈正向影响;

2.4.4 精神领导与创新行为间, 敬业度的中介效应

类似研究表明, 敬业度在转换型领导与创新行为之间有中介效应 (Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012) 。

Kahn (1990) 确定了三种影响人们敬业度请求的程度的心理条件, 这些意义包括意义 (对我来说, 投身于某项任务有多大意义?)、安全 (我或我自己如何安全地去做这件事?) 和可用性 (我有多大的可用性去做这件事?), 这有助于改善员工的内在动机。Aryee et al. (2012) 进行了路径分析, 以确定心理条件在多大程度上是员工敬业度的决定因素。结果表明, 所有工作条件均与敬业度呈正相关, 但意义与敬业度的相关性最强。

利用领导的自我概念的基础理论, 以及员工的心理状态理论, Kahn (1990) 发现, 工作的意义 (通过扩展责任) 个体的心理状态年代影响员工敬业度, 可以认为, 追随者对工作的体验意义和对工作结果的体验责任是领导者增强追随者敬业度的两种最重要的心理资源。也就是说, 那些认为自己的工作对个人有影响、对单位业绩有影响的员工, 更有可能对自己的工作充满热情、机敏、执着、奉献。

同样，那些认为自己对工作及其结果负责任的员工更有可能全身心投入到工作中，从而提高工作创新的水平 (Aryee et al., 2012)。

之前的工作表明，工作资源增加了员工的动机。Aryee et al. (2012) 的研究表明，自主性等积极的组织资源与员工的敬业度正相关。他们认为领导者他们的追随者发现他们的工作更有意义，因为很多领导者能够改变他们 (追随者) 的自我概念。在进一步的支持下，与积极的领导者一起工作的追随者经历了高水平的敬业度，因为他们被培养成承担更大的责任。因此，期望经验丰富的工作意义和经验丰富的工作成果责任，以刺激和增强员工的敬业度。

本研究关注的是追随者对这些心理状态的体验，以及他们是如何看待自己的，也就是说，他们对工作的敬业程度如何。预计追随者的工作经验丰富的敬业度将可以很好的介导精神领导与创新行为的关系，例如，Aryee et al. (2012) 报道了转换型领导和创新行为之间的正相关关系是由敬业度员工和社会价值的感知介导的。因此，在上述讨论的基础上，提出以下假说。

H4: 敬业度在精神领导与创新行为之间会有中介效应。



第 3 章

研究方法

3.1 研究模型

如前几章所述，关于精神领导与创新行为概念的讨论仍处于探索阶段，包括精神领导对创新行为、敬业度，以及拓展中介路径：敬业度。迄今为止，学者们仍专注于将创新行为的进一步研究，特别是其作用机制的提高，从而进一步更好的提高创新行为的提升。因此，在目前的创新行为文献中，其他与行为相关的研究不具有吸引力。话虽如此，人们不太可能就这种行为达成共识。基于中国无人机企业这一特殊背景之下，对创新行为的作用机制进一步进行研究，特别的，从敬业度的角度，这一有重要意义的理论作为创新行为的作用机制影响因素，从而构建本研究模型。如图 3.1 所示：

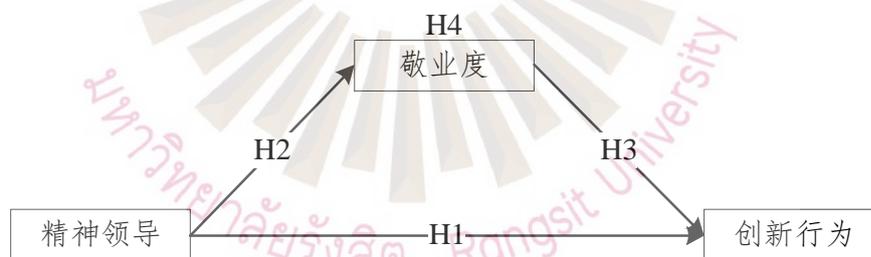


图 3.1 研究模型

资料来源：本研究整理

3.2 研究假说

H1：精神领导对创新行为呈正向影响；

H2：精神领导对敬业度呈正向影响；

H3：敬业度对创新行为呈正向影响；

H4: 敬业度在精神领导与创新行为之间有中介效应。

3.3 研究对象、母体、样本

目前中国无人机企业（例如，大疆、中科遥感、科卫泰等）面临着极大的竞争压力，最为缺乏的是员工创新行为与敬业度、卓越领导力，这是造成这些企业的竞争力不佳的源头。唯有提高和间接促进这些组织中员工的敬业度与创新行为，才是最直接，也是最有效的改善组织核心竞争力的关键点。因此，本研究将针对于此，进行深入分析。

本研究将以网络问卷的形式，问卷星网络作为平台，立意抽样的方法，向这些企业收集样本，包括大疆、中科遥感、科卫泰等 12 家无人机企业。考虑到调查对象的地域分布是深圳市、天津等地，接受调查的填答人员数量若有衡量题项的 5 至 10 倍以上的样本，会显得很有关联和适应性，完成和收集调查在差不多相同的时间内最好进行一次收集 (Robson, 1993)，因此，本研究将参照该标准执行。

根据以往领导力的相关研究，多以有过领导经验或接受过领导力培训的储备干部，而创新行为的相关研究，多以研发人员作为研究样本 (张素雅, 2016)。因此，本研究的研究选择对象为无人机企业等，母体为这些企业的各部门的技术与研发部的领导者（包含储备干部）与教练型/研发指导员群体（教练型/研发指导员一般为企业中拥有一定技术能力与经验的高级与中级级别的研发工程师）、研发与应用部门的储备干部，样本为技术与研发部门各个级别的领导者（包含储备干部）和研发教练型/研发指导员。发放是联合/委托各个人资部、以及在企业人员参加健峰集团（中国）定期培训时所收集的，时间为 2019 年 11 月-2020 年 1 月期间。

研究伦理方面也被考虑，本研究经各个企业的主要领导与人资部门人员的同意后实施的。研究对象如表 3.1 所示：

表 3.1 研究对象汇总表

企业名称	所在地	企业性质	研发人才数量
大疆	深圳	台港澳独资	约 1000
中科遥感	天津	国企	约 50
科卫泰	深圳	私营	约 50
零度智控	北京	中外合资	约 30
亿航	广州	私营	约 200
极飞科技	广州	中外合资	约 800
韦德沃德航空	西安	私营	约 200
科比特航空	深圳	中外合资	约 700
极翼	上海	私营	约 50

资料来源：本研究自行整理

3.4 衡量工具/仪器

3.4.1 精神领导的操作定义、衡量工具

精神领导的操作定义：本研究依 Fry (2005) 的黄金规则定义，认为精神领导理论是一种因果型的组织变革领导理论，旨在创建一个内在激励的学习型组织。精神上的领导包括价值观，态度和行为，需要内在地激励自己和他人，以有精神上的生存意识，呼吁成员。衡量工具采用 Fry et al. (2005) 的维度模型，分为愿景、希望和信念、无私的爱 3 维，分别有 4、3、4 题，共 11 题。如表 3.2 所示：

表 3.2 精神领导量表

维度	题项
愿景	1. 我理解并致力于公司愿景的完成。
	2. 我的组织愿景激发了我最好的表现。
	3. 我对公司的愿景充满信心。
	4. 我组织的愿景对我来说是清晰而有说服力的。
希望/ 信念	1. 我对我的组织有信心，我愿意尽一切努力确保它完成其使命。
	2. 我总是尽我最大的努力工作，因为我对我的领导人有信心。
	3. 我为我的工作设定挑战性的目标，因为我对我的组织有信心，希望我们能够成功。
无私 的爱	1. 我的组织对员工很好，也很体贴，当他们遇到困难的时候，就会想办法解决。
	2. 我们组织的领导不会说空话。
	3. 我的组织不会惩罚诚实的错误。
	4. 我们组织的领导人有勇气为他们的人民挺身而出。

资料来源：本研究整理

3.4.2 敬业度的操作定义、衡量工具

敬业度的操作定义：本研究使用 Schaufeli et al. (2002) 的员工敬业度定义，是一种积极的与工作相关的精神状态，包括活力、奉献和专注。衡量工具：本研究使用 Schaufeli et al. (2002) 的敬业度维度构成，分为奉献、专注、活力 3 个因子，共 14 题。如表 3.3 所示：

表 3.3 敬业度量表

维度	题项
活力	1 当我早上起床的时候，我想去工作
	2 在工作中，我感到精力充沛。
	3 在我的工作中，我总是坚持不懈，即使事情不顺利。
	4 我可以一次工作很长时间。
	5 在我的工作中，我感到自己强壮有力。
专注	1 对我来说，我的工作很有挑战性。
	2 我的工作激励着我。
	3 我对我的工作充满热情。
	4 我为我所做的工作感到骄傲。
	5 我发现我做的工作充满了意义和目的。
奉献	1 当我工作时，我忘记了周围的一切。
	2 我工作的时候时间过得真快。
	3 把自己从工作中分离出来是很困难的。
	4 我专心于我的工作。

资料来源：本研究整理

3.4.3 创新行为的操作定义、衡量工具

创新行为的操作定义：本研究使用 Scott and Bruce (1994) 的创新行为定义，包括在工作环境中产生和实施创意，在组织情境下的创造力可以被认为是一种创新行为，它不仅包括产生新颖和有用的想法，还包括将他人的新想法引入组织。衡量工具包括上述学者提出的创新想法、思维、方法维度，6 题。如表 3.4 所示：

表 3.4 创新行为量表

维度	题项
创新想法、思维、方法	1 就整体而言，我是一个有创新和创造性的人
	2 为实现自己的构想或创意，我会想办法争取所需要的资源
	3 我会积极地制定适当合适的计划实现创新性构想
	4 我会与其他同事沟通交流自己的新想法
	5 我经常会产生一些有创意的点子和创新性的想法
	6 在工作中我会主动应用新方法、新技术与新思路

资料来源：本研究整理

3.4.2 混合方法的介绍

3.4.2.1 定性分析

1) 焦点小组访谈

焦点小组访谈：对包括大疆进行焦点小组访谈，获得主题背景信息；了解受访者是如何看待这些现象。

2) 观察法：在企业中观察人们的行为模式以获得研究现象的相关信息。

3) 访谈：通过对企业的主要领导者进行半结构访谈，获得信息后，通过总结与整理，期望初步获得变量之间的关联性推论（证明变量间关系）(Babbie, 1998)，以及可能性的额外收获。

3.4.2.2 定量分析

多种统计法：信度（变数 Cronbach's α 大于 0.7），数据内部稳定性 (Devellis, 1991)、建构效度：聚合（变数 CR 大于 0.6、题项 C.R. > 1.96、题项因素载荷 > 0.71、题项 $p \leq 0.05$ ）与区别效度 (AVE 开根大于变数相关系数) 分析数据内部一致性与区分效力、AVE (变数 AVE 大于 0.5) (吴明隆, 2009)、模型拟合指数 (χ^2/df 小于 2、RMSEA ≤ 0.08 、 $N > 200$) 分析样本与模型匹配度 (吴明隆, 2009)、回归分析 (变数间 p 值小于或等于 0.05，即变数间显著影响) (Baron & Kenny 1986)；Bootstrap 中介分析，中介效应的不对称区间估计来进行中介分析 (区间不包括

0, 则中介效应显著) (Mackinnon, Fairchild, & Fritz, 2007) 。回归分析被用来确定精神领导对创新行为、敬业度的假说验证。使用 Bootstrap 中介分析确定敬业度在精神领导与创新行为之间的中介效应。软体是 SPSS 23 与 AMOS 18 版本。



第 4 章

访谈与结果分析

4.1 访谈

对科研管理者所属企业进行案例分析并进行访谈，定位和问题的形成；期望说明精神领导与创新行为、敬业度之间的关系。

第一步：定位和问题的形成。我在企业进行了第一次焦点小组访谈，访谈对象包括 3 名领导者。这次半结构化的采访持续了大约二个小时（2019 年 11 月），主要讨论了企业在共同价值观、管理和社区方面的领导。受访者还被要求描述他们对企业日常管理中的感想。并基于各个企业的组织结构和战略背景、领导者，全面揭示了企业的特点与精神领导的存在。被选择的领导者被解释为一位精神领导，因为他们符合下列要求：拒绝妥协基本价值观和原则；通过共同的价值观和正确与错误的解释来团结组织；鼓励追随者参与分享权力安排；促进增长和转型；努力与组织成员之间建立和维持良好的关系。这种说法引发了数据收集的第二步的问题。

我对企业的首次观察历时三天。这样做的目的是为了观察领导者的活动，而不是干涉。特别关注的是领导者和其他员工之间的关系。身体、思想、心灵和精神的概念被用来对观察到的活动进行分类。

第二步：注重精神上的领导。3 名领导者分别接受了采访。在这些半结构化的采访中，每个采访持续了大约二个小时，重点是与企业领导有关的各种问题。我想知道 3 名领导者是如何看待他们的领导能力的，这些访谈的数据引发了数据收集的第三步的问题。在这些没有录音的访谈中作了记录，随后立即补充了信息。

第三步：概念。第二次焦点小组访问的对象是 3 名无人机企业领导者。访谈是结构化的，持续约 2 个小时，重点是受访者对精神领导的印象，以及对精神领

导的看法。关于本次访谈中关于精神领导的问题和印象，与第一次观察不同的是，这些问题是关于观察领导者对精神领导的具体看法（如何利用精神力量、建立和培养关系、包容、有意义的工作、勇敢的、一致的价值观、乐观、权限/职责反思），以及与敬业度和创新行为的之间的关系的看法。在这些访谈和观察之后，对实证数据进行分析，寻找发现中的一致性和不一致性。因为这些发现是基于三个案例的定性数据，所以从这些发现中进行归纳是有限的。因此，后续将结合定量分析对本研究涉及的假说进行分析。

关于对受访者选择的方式：以往关于领导力与创新行为的访谈经验表明，受访者多没有经过领导力与创新培训，或不知何为领导力与创新，这为访谈研究带来了阻碍。因此，本案为规避这些困难，选择有着一定理论基础与管理实践的受访者。如表 4.1 所示：

表 4.1 研究对象与受访者信息表

受访者	性别	职务	年龄	学位	所属企业
C	男	技术经理	34	博士	DJ
D	女	总监	40	博士	LD
E	男	经理	未知	博士	JF

资料来源：本研究自行整理

4.1.1 案例分析

4.1.1.1 DJ

DJ 建于 2006 年，是一家深圳的民营上市企业。是全球无人机企业领导者之一，中国与国外市场占有率分别为 19%、81%。从建立以来，DJ 以技术研发为基础，不断创新，以创新战略积极拓展全球市场，特别是在植保与航拍领域占据处于领先地位。

由 DJ 的背景显示出，其创新战略与目标为拓展全球市场，坚持技术研发。并积极拓展其植保与航拍领域的发展，向“全球无人机第一”的目标前进。可以说，其为典型的无人机创新型企业，因此，选择其为调查对象。

4.1.1.2 LD

LD 建于 2009 年，是一家北京的合资企业。是中国无人机企业飞行控制系统领域的领跑者之一。自建立以来，LD 以技术研发为基础，深耕飞行控制系统市场，特别是在安防、科研等领域占据处于领先地位。

由 LD 的背景显示出，其目标为拓展中国市场，坚持技术研发与高性价比管理的双战略与目标。并积极拓展其飞行控制系统的安防、科研等领域的发展，向“中国无人机潮流引领者”的目标前进。可以说明，其为典型的无人机创新型企业，因此，选择其为调查对象。

4.1.1.3 JF

JF 建于 2007 年，是一家广州的合资企业。是中国无人机企业植保和地理信息测绘领域的领跑者之一。自建立以来，JF 以技术研发为基础，联合拜耳集团向中国农业植保拓展市场，以做农业植保领域最顶尖的无人机企业前进。

由 JF 的背景显示出，其目标为拓展中国农业植保市场，坚持技术研发与联合战略。积极拓展其飞行控制系统的农业植保领域发展，向“中国最顶尖的无人机企业”的目标前进。可以说明，其为典型的无人机创新型企业，因此，选择其为调查对象。

4.1.2 访谈

在这一节中，本案使用 Fry et al. (2005) 的人类存在的基本领域引导受访者描述企业中的精神领导：愿景、希望和信念、无私的爱。以及根据受访者的陈述，分析精神领导与敬业度和创新行为之间的关系。

参与这项研究的受访者得到了一定程度的保密。为了履行这一义务，有意不提及参与人的姓名和他们工作的机构的姓名。每个参与者都是由个人参与者选择的假名/编号来识别的，或者在两种情况下，由我作为研究人员来识别。接下来是

每个参与者的个人简介，包括个人的结构描述、列出我在采访中出现的主要主题的问题，以及个人的结构描述。参与者的描述按访谈的顺序排列。

4.1.2.1 受访者：C 经理

C 经理的个体描述与访谈

现年 34 岁的 C 经理是一名男性，他在英国的一所企业担任了 5 年的技术岗位。

1) 关于相信比自己更伟大的事情

C 经理作为领导者的实践是基于他对从事有意义的工作。他指出，对社会公正问题保持敏感是一个领导者的必要条件，因为“你需要为你希望你的组织成为什么样的组织建立模型”。作为一名企业的领导者，他有机会发挥企业的创造力，找到帮助人们实现梦想的方法，以自己的方式做出改变。

2) 关于认可自己和他人的工作、让人们参与到他们关心的事情中

C 经理谈到了建立和培养人际关系的重要性，并举了两个例子，说明在他担任领导者期间，他与人交往的能力让他受益匪浅。此外，C 经理通过让别人看到他，了解别人以及了解别人的故事来表达他的关心。C 经理解释，无论何时，如果没有这种人际关系，我认为我们无法生存。”C 经理发展的人际关系是建立在包容的基础上的，他相信自己的潜力，认可他人的工作，并愿意与他人接触。在他看来，当人们把自己真正擅长的东西拿出来展示时，强大的事情就会发生。C 经理致力于创造条件，让人们能够参与到他们关心的事情中来。而且，当人们完成了出色的工作时，C 经理会尽其所能让其他人看到自己的工作。

关于回馈/义务

“领导力的一部分是创造希望。C 经理表示，他对工作的投入来自于一种完成某件事而不留下未完成的工作的责任感，一种长期持有的价值观，“你把事情留在一个比你找到它们更好的状态”。

C 经理对精神领导与创新行为和敬业度的看法与观点

1) 请您谈谈您对“精神领导对创新行为的影响”的看法。

答：就领导力而言，我想要让人们通过我的行为看到更好的做事方式……通过我积极的鼓励人们去观察、分析并最终改变他们的创新行为。我期望一个有效的领导者以身作则，如果有人要你做某事，我认为你必须对他们有信心，相信如果他们希望你去做，他们就会去做。糟糕的领导是指对你的下属缺乏信心领导或者主管。基本上，优柔寡断的人不会从前线起带头作用。另外，一个以领导能力差而出名的人可能是一个你知道没有领导能力的人。

领导对我而言是一个个体,可以让一个员工做一个特定的工作或在一个方向,即使他们不总是相信正确的方向,但他们会信任的领导。

2) 请您谈谈您对“精神领导对敬业度的影响”的看法。

答：有效的领导必须使用和最大限度地利用资源，这些资源是给予和提供给任何级别的个人的。无论你的职位是什么，你都有一定的责任和一定的资源来从事你被赋予的工作。而有效的精神领导同样应该是最大限度地利用这些资源，达到最大效果，包括鼓励并且保持员工们的敬业度的状态。

3) 请您谈谈您对“敬业度对创新行为的影响”的看法。

答：我认为在关于员工创新的工作中，敬业度是他自己驱动创新行为的重要源头之一。在我们的研发与创新实践中，敬业度是完成我们目标与你想要获得更多创新的关键。我认为我们可以这样理解：没有知识我们可以去学习，但是没有高度的敬业精神就不是一名合格的研发人员。

4.1.2.2 受访者：D 总

D 总的个体描述

个体结构描述。现年 40 岁的 D 总是一名女性，她是某企业的一名技术总监。

1) 关于认识与了解自己、寻求工作和自我之间的集成与外面有更伟大的东西

D 总将她的职业之旅描述为“非传统而曲折的道路”，在此期间，她被培养成一名教育工作者，在教育领域工作了几年，并探索了几个不同的职业轨迹。经过一番探索之后，她转到了企业的领导层，在参加这个项目时，她“知道我已经回家了”。

虽然 D 总相信她最终会进入高层职位，在回顾她是如何走到今天这一步的时候，D 总说：“在我所做的一切中，每件事都是相互关联的，对我来说，这真的是一张人脉关系的网络。”

D 总的职业生涯深受人际关系和他人鼓励的影响。她以同样的方式描述了与员工的互动，将关心他人放在她工作的最前列：即使你热爱这份工作，全身心投入，总有一天你会碰壁，而我们必须互相照顾。

2) 关于授权他人做决定、共享信息

D 总还相信包容和授权他人做决定的力量。她尽其所能分享尽可能多的信息，并在决策中包括其他人。在我们的采访中，她谈到了“开放信息渠道”和“在大家一起行动之前不要前进”。她谈到“赠送”力量和相关故事与 D 总在这工作的一位工作人员告诉她说，“我的工作伟大的，她感觉她知道她的员工认为他们的工作关系与和她以同样的方式工作。”

3) 关于建立信任

D 总承认，信任是建立以包容和授权为中心的关系的重要组成部分。她意识到，在一个公司内部中，要建立信任需要很长时间，作为新成立的企业里的第一任技术总监，她在日常交流中会面对这样的现实。D 总称自己是一个透明的人，并表示真诚是她的核心价值观。此外，她指出，她作为一个领导者的目标之一是创建高效能和人性化的组织。虽然这两种价值观在传统上是背道而驰的，但 D 总认为“随着世界的变化，更人性化的组织将会带来更高的绩效”。

4) 关于使用幽默，拥有和创造乐趣

作为一名技术总监，D 总的另一个重要品质是要有幽默感。她形容自己“古怪，我有一种扭曲的幽默感”。

5) 关于知道什么对她来说是重要的，她看重什么

D 总花了大量的时间进行自我反省，并为自己知道什么对她来说是重要的，什么是她看重的而感到自豪。她谈到了了解自己的重要性，并表示，在高层的职位上，要想清楚地理解个人动机可能会变得更加困难。尽管她把自己描述成一个外向的人，但她指出她已经发展出了需要培养的内省的一面，而且她比以前更需要安定下来。

6) 关于这次采访激起了人们反思的欲望

随着 D 总自我意识的发展，她越来越意识到她渴望“完整的生活”，在那里她是一个社区的一部分，分享她的兴趣和价值观，她的目标是把内在和外在的生活结合在一起。正如她所描述的，一个完整的生活很少有工作和家庭或“工作和自我”之间的分界线。在我们的采访中，D 总表达了她目前的处境，她正在努力寻找她所寻求的融合。

D 总对精神领导与创新行为和敬业度的看法与观点

1) 请您谈谈您对“精神领导对创新行为的影响”的看法。

首先，一个理想的精神领导者，理解并致力于公司愿景的完成这是很重要的。而企业的愿景的指引，使得我激发了目标前进的动力。其次，如果对作为领导者，我对组织是有信心的，我会更积极地参与到企业目标的处理过程中，即使身处困境，即使失败了，我也会努力完成它。最后，就一个精神领导而言，想象的变化及其对目标实现的影响，这有助于我自己的工作表现（创新是可以直接体现的）。

2) 请您谈谈您对“精神领导对敬业度的影响”的看法。

精神领导利用领导者和追随者对精神生存的基本需求，使他们变得更有组织性和更有生产力。精神上的领导在本质上激励、唤醒他们的天赋与信仰力量，使他们有一种生存的感觉。它可以是建立一种具有价值观的文化的行为，这种文化会影响其他人强烈地渴望、动员和奋斗，以实现一种共同的愿景，这种愿景定义了通过领导进行激励的本质。

以我们以前接受惠普案例的培训与分析：惠普前负责人维约梅什·乔希 (Vyomesh Joshi) 是变革型和精神型领导的绝佳例子。他的领导方式是脚踏实地的，他以其战略眼光、激情和让员工为他工作感到兴奋的能力而闻名。他是一个喜欢看到自己的追随者成长的人，他的所有员工都很钦佩他。他朝着自己的使命努力，从而使他的下属也跟着他，参与他们的工作和组织使命。他说他相信的，做他说的。这使他达到了自己的目标，也影响了其他人。2005年，印刷部门成为惠普业绩最好的部门。乔希赢得了2011年转型商业领袖奖，可以说惠普在建立忠诚和情感纽带方面非常成功。

3) 请您谈谈您对“敬业度对创新行为的影响”的看法。

我觉得将敬业度和创新的工作行为联系起来有意思。在所有针对创意、过程、产品或程序（在角色、团队或组织内）的产生、引入或应用的员工创新工作行为内。可以这样理解：一个人的与态度必然直接或间接地促进了创新在工作场所的发展和引进，不论在目前的理论或者我们的实践之中，这是毋庸置疑的。从实践的角度，我觉得敬业度不是一种短暂的情绪，而是一种更持久的精神状态，不直接关注特定的对象、事件、个人或行为。可以这样理解：传统上敬业度本身就是员工行为结果的直接前提。

4.1.2.3 受访者：E 经理

E 经理的个体描述

目前，E 经理他在目前的企业中担任动力中心经理。

1) 关于力量来源、价值观

E 经理很小的时候就被灌输了为他人服务与创新的观念。他的祖母有个习惯，就是问他的孙子们长大后要干什么。有一种期望是，他们的回答将包括大学教育计划和关于他们将为他人做什么的信息。在一个重视服务他人和社会公正的家庭中长大，做有意义的工作的重要性成为了他小时候自我概念的一部分。此外，教育被强调，他的家庭为他和她的妹妹能够上学做出了很多牺牲。E 经理在南方长大，曾就读于一所私立学校，后来又就读于一所公立大学。

2) 关于坚定自己的道德信仰

E 经理在我们在一起的时候经常用“精神”这个词。他作为经理的工作似乎是通过一种强大的内在信仰体系和他所从事的工作的知识来维持的，这些知识改变了许多人的生活。他说：“如果没有坚定的信仰和精神信仰，我不会试图进入这个机构或管理这个组织。我相信是我的精神让我坚持下去，去做艰苦的工作。E 经理的精神为他提供了一种力量的源泉，使他能够在事情难以承受时“深入”挖掘自己的精神根源，并提供支持，使他能够摆脱困境，而不是在困境中“沉湎”。在实践中，E 经理经常在早上留出时间来冥想，在他的一天变得忙碌之前找到平衡。E 经理详细阐述了这次实践的目的：我认为它给了我空间，让我知道我那天要做什么。这并不意味着挫折不会出现，也不意味着疯狂的事情不会发生。但这只是意味着我已经设定了意图的方向。我认为它可以帮助我度过一天，所以当我需要它的时候，我不需要深深地扎根于我的中心。他的精神表现在他对他人的同情和她的工作中。作为一名高端技术的掌控者之一，E 经理把自己描述为未来几代人的技术领导者，他说成为经理是一种特权，因为他可以改变其他人的生活。他解释说：你看，我认为我们是未来世代的技术领导者。我所做的一切都是为了让一代又一代的客户能够享受最好的无人机。他表明，他的精神也明显在他的价值体系是一致的。他谈还到了自己在成长过程中经常与家人讨论的价值观，“尽管我们可能不是最富有的家庭，但我们有价值观，我们相信善待他人，我们就是这样做的。”作为领导者，他必须清楚自己的决定是基于道德选择还是大众选择，并且在处理问题时绝不道德的事。他做道德决定的方法之一就是问自己，我能向我的两个儿子解释一下吗？我能向他们解释我为什么这么做吗？他们会为

我作为一个父亲和一个有道德的人而感到骄傲吗？你知道，如果要我再猜一猜，我可能会说我最好别去管它。

3) 关于与他人建立共同的愿景

行动和信念的一致性对 E 经理来说是最重要的，“他希望人们相信他说的是实话，他是可以依靠的，他的行为始终是出于他的价值观。“当人们想要什么东西的时候，他们并不真的在乎你的道德和价值观，他们只是想要它，所以你真的必须知道你在这些问题上的立场。”他经常进行“反思”，在此过程中，他会问自己行动的动机，以确定他以某种方式行动是因为他有能力这样做，还是因为他在做他应该做的工作。他问自己：首先，这对员工有好处吗？第二，这对公司有好处吗？这对部门的人有好处吗？如果你不能回答其中任何一个问题，那么对我来说，你应该不去管它。这可能不是正确的做法。他为别人提供帮助，花时间指导那些和他一起工作的人。他在公司里随处可见，经常四处走动，与人交流。他说，价值一致性和真诚是他的人际关系的关键组成部分：我试图做的是一致和真诚的行为，这样每天出现在他们面前的人是一致的，他们明白我是真诚的。

我在乎的，我是否是一个公平的领导者。

4) 关于使用幽默，拥有和创造乐趣

E 经理用勇气、乐观和幽默来指导他的管理实践。从他的角度来看，作为一个勇敢的领导者意味着传递消息，而不是委托给别人，让人知道当他需要时间来做决定，而不是立即提供一个答案和做正确的事，即使有个人后果。他是这样谈论勇气的：意识到你的行为是有后果的，你是否有勇气做正确的事情。它并不总是最简单的，最有利的，不是人们爱你的原因而是，你做这件事的理由正确吗？也许即使你独自站在那里，你也希望你不会这样，但是...

当他确实需要传达一些艰难的消息时，E 经理总是乐观的，并致力于解决这个问题。“我们可以做到。我们让自己置身其中，我们可以让自己出来，我们可以带着力量前进。在她看来，如果公司的人以创新为核心使命，那么所有问题都

有解决的办法。而且，当他说“即使在最糟糕的日子里，这里也有一些好事发生”时，他的乐观是显而易见的。知道人们的生活因为在他的公司里完成的工作而发生变化是“令人兴奋的事情”，让他在困难的时候继续前进。E 经理在他的领导中也运用了幽默；她喜欢和别人一起笑，认为幽默让他对别人更真实。“如果我犯了错，我喜欢用幽默，因为这能让我渡过难关。我会说，很抱歉我犯了一个错误，我正在努力追求完美，但它却离我而去。

E 经理对精神领导与创新行为和敬业度的看法与观点

1) 请您谈谈您对“精神领导对创新行为的影响”的看法。

答：精神领导力和管理技能可以说是每一个企业成功的要素。以良好的领导实践，创新行为可以在员工中得到鼓励，进而提高创新绩效。在我们这样的企业中，可以说发挥着至关重要的作用，一直被视为推动我们公司走向国际化的关键力量。创新也是企业，特别是我们这样的企业成功的重要因素。在这里我不用之一，而用唯一这个词。可以说领导者在员工的创新行为中起着至关重要的作用，特别是创新、改革型与精神领导，他们推动了我们企业的创新活动。我的理解是：领导者很重要，优秀的领导者更重要。而精神领导者可以以无形的精神力量为员工带来更多的信念力量，以及后续的创新工作。因为我与他们都有强大的精神力，我们相信我们自己，我们也能够领先于世界。

2) 请您谈谈您对“精神领导对敬业度的影响”的看法。

如何提高员工敬业度，这是领导者领的核心工作，也可以看出一种有意思的挑战。

一个最好的领导者必须要明白，当员工投入工作时，员工的生产力、员工创新都会提高，因为员工更有动力为组织的成功做出贡献，更愿意付出额外的努力来完成对公司目标至关重要的任务。员工敬业度是达到目标的一种手段，也就是说，想要获得高水平的商业成功，组织需要有积极性和敬业的员工。为了逐步提高敬业度，领导者需要非常清楚自己行为的影响。领导者的态度和行为决定了一

个组织是否拥有一支敬业的员工队伍。而作为一名精神领导者的所思、所感、所说、所做对员工的满意度、对工作的热情、尽最大努力的愿望以及每天超越工作职责的承诺都有深远的影响。

3) 请您谈谈您对“敬业度对创新行为的影响”的看法。

就这个问题，以往我就思考了员工敬业度和创新在组织中的重要性。我认为，健康的文化和员工的敬业精神可以为一个企业提供最大的竞争优势，并将比任何技术创新或先进的产品或服务更有生命力和生命力。

小结

在我们的访谈开始时，我请每位参与者谈谈她的职业之旅。正是通过这种反思，他们揭示了他们所走的道路四个共同点，以及在成为职业经理人的道路上对他们产生的影响。首先，家庭和自身的教育经历是选择职业道路的重要影响因素。第二，所有的参与者都是在工作后获得博士学位的。第三，他们的职业生涯都不是以成为职业经理人为目标的。最后，所有与会者都谈到了其他人在他们决定竞选职业经理人时所起的重要作用。

与会者开始回答我的第一个问题，谈论他们的家庭生活和家庭教育价值观对他们的职业生涯的影响。例如，C和D都提到他们的家庭对教育有很强的信念，他们很早就期望上大学。D表示，他的父母为了让他接受最好的教育做出了牺牲，正是这种特殊的教育激励了他，让他相信教育是每个人的选择。尽管C的父母都是工人阶级，但他们对教育有一种“不可思议的信念”，他在很小的时候就知道自己会上大学。C和D、E说自己是家里第一个完成大学学业的人。E说，尽管她的父母支持教育，但他们认为上大学在经济上是不可行的，也不知道如何在经济资助体系中摸索。他说：“我真的没有方向，我很迷茫。”E说，在他的博士学业中，但是工作和家庭阻碍了他的学业。他为自己是家里第一个获得大学博士学位的人而自豪。C和D、E都是作为再次教育的人开始他们的大学教育，并表示他们在大学的时间更有助于了解工作。

在采访中，参与者表示他们并不是为了成为职业经理人而开始他们的职业生涯的。他们各种各样的职业之路被描述为“非传统的和错综复杂的”和“一种探索和一定程度的意外发现”。这里我们谈论了很多，包括我自己在没有进入兰实大学前一样——通俗的来说就是一只迷茫的羔羊。这三位受访者都在一些单位工作了几年，并最终成为了职业经理人；C和D最初只是想当技术员或基层岗位的。

来自同事的鼓励和上司的指导起到了重要作用，每个人都在决定申请职业经理人职位的关键时刻进行了反思。对C来说，当经理的职位空缺时，企业里的其他人鼓励他，并都认为他会申请这个职位，因为他成功地担任了副经理。然而，这对他来说并不是一个“给予”；他花了相当多的时间来思考这个职位是否适合他，他是否适合这个机构。在我的采访中，他谈到了他和妻子一起做出的决定，当他指出他已经把“如果我成为经理”换成了“当我成为经理”时，他知道她已经做出了决定。

D决定申请这个职位的过程中认识到为了他的工作环境所需要离开机构或通过申请经理职业，所以她希望可以创造工作环境。此外，她坚信她所能提供的领导能力正是该机构所需要的。她还谈到了她从前的经理那里得到的指导，后者肯定了她能给这个职位带来的优势。

E被招募到他目前担任的经理职位。虽然他并不打算谋求经理职位，但从总经理那里得到的鼓励和赞扬促使他考虑并申请这一职位。从E的角度来看，进入经理职位与E在职业生涯中发展起来的人际关系息息相关。这种“关系网”对E的人生方向产生了重要影响。

该复合结构描述提供了一种解释，为与会者所持有的共同信念，什么是一个领导者。在分析数据的过程中，出现了三个潜在的主题。

首先，所有的三名参与者都是有意进入职业经理人职位的。他们在申请职业经理人职位时，清楚地知道自己为什么想要这个职位，以及自己会给这个职位带来什么。对C来说，这个过程包括思考他是否想要这个职位带来的权力，问自己他能做些什么来改变这个机构目前的状况，以及他申请领导职位时这个机构需要

什么。D 也经历了类似的过程，他问自己能为企业带来什么，并得出结论：他拥有独特的技能和经验，可以为企业带来益处。在 E 的案例中，他谈到了在接受职位时需要做的“信任”，他不知道自己将管理哪个部门，但知道他将被安排在最需要她的天赋的地方。

其次，在所有三名与会者中，有一个一致的主题，即对担任领导者的责任和承诺有明确的认识。C 经理谈到作为职业经理人的工作是一种特权，因为他有机会做出真正的改变，做真正重要的工作。他还反思自己的信念，即自己有责任不把工作留到最后完成，把事情留在比当初更好的状态。和 C 一样，D 也相信，她可以利用工作身份改变他人的生活，延续前任留下的遗产，思考自己留下的足迹的质量。E 谈到了他对这项工作的敬畏之情，并表示他喜欢拥有足够的地位权力，把资源和人们聚集在一起，做一些了不起的事情。他说：“我非常专注于幕后的工作，并没有什么迷人之处，当我被介绍为领导者时，对我来说总是一种启示。

第三，所有的参与者都谈到了他们在担任领导者期间的艰难经历以及了解自己的重要性。C 表示，他在不把事情往心里去方面做得更好了，他明白思考到底发生了什么，清楚自己能做什么来应对这种情况的重要性。D 相信，由于她从以往艰难的经历中学到的东西，他现在是一个更好的领导者。他还谈到了正在进行的观察他的领导表现的过程，以确定他的价值观是否通过他的领导表现出来，如果没有，他需要做些什么来改变这一点。E 在他目前的工作环境中，他可以感到他的工作生活和他的精神生活是一体的。他说，她意识到利用自己的职位做出改变是无效的，这些改变对他有利，但对组织不利。他还强调了最终做决定的人的必要性，尽管他知道有些人会不开心。E 的挑战来自于需要与“反对者”一起工作，这些人是消极的，不想参与企业的工作。他已经学会了通过专注于和他一起工作的人一起做好工作来克服这个挑战。

现象学数据分析的最后一步是将复合的结构描述和复合的结构描述结合起来，从而创造出一种对集体生活经验意义的综合。发展综合的过程是为了“揭示和描述结构，生活经验的内在意义结构”。本部分提供了一个描述的五个集体主题，从与会者的经验，作为谁合并精神领导到他的实践，作为一个领导者。表 4.2

提供了五个主题的概要，并确定了组成公共主题的各个主题。每个主题旁边的标记是表达特定观点的参与者的名字。并不是每个参与者都有一个单独的主题属于每个类别，但是如果有三个或更多的参与者对一个类别做出了贡献，那么它就会成为五个共同的主题之一。

表 4.2 总体主题和相应的个别主题

将精神融入工作和生活	被包容	建立和培养关系	进行自我反省	有意义的工作
相信比自己更伟大的事情(C)	认可自己和他人的工作(C)	可见且可被咨询/交流(E)	这次采访激起了人们反思的欲望。	回馈/义务(C)
认识与了解自己(D)	让人们参与到他们关心的事情中(C)	使用幽默，拥有和创造乐趣(E)		
寻求工作和自我之间的集成(D)	授权他人做决定(D)	建立信任		
外面有更伟大的东西(D)	共享信息(D)			
力量来源(E)	与他人建立共同愿景(E)			
一致的价值观念(E)				
坚定自己的道德信仰(E)				

资料来源：本研究整理

本部分在第二章结合相关文献综述，讨论了本研究的三个研究问题与发现。三个研究的问题是：

1) 你如何描述精神领导？

2) 作为领导的反思、自我表达和实践如何传达精神？

3) 作为领导如何表彰她们与他人分享的精神信仰的哪些表达，以及哪些是她们的隐私？

除了讨论与研究问题相关的发现外，本节还描述了研究如何处理文献综述中发现的差距。所使用的方法是一项解释性现象学研究，考察了在实践中使用精神领导的职业经理人的经验。深入访谈是现象学研究收集数据的主要过程，通常持续两个小时，包含大约三个研究问题。为这项研究收集和分析的数据包括与三名

参与者进行的两小时访谈。Dukes (1984) 支持小样本数量，他建议在现象学研究中包括 3 到 10 个参与者。

研究问题 1) 你如何描述精神领导?

第一个研究问题的目的是鼓励参与者反思他们的领导力的表达，以及它是如何揭示精神性的。从文献回顾中可以明显看出，精神性是一个很难描述和定义的概念，因为它是高度个人化的。因为这个话题是一个非常私人的话题，所以我选择不为参与者定义精神或精神领导，以及为什么我倾向于在面试问题中避免使用这个词。这使得参与者可以探索自己的信仰，而不受我的影响。我们的谈话的结果证实了棘手的定义概念，自然精神被参与者以各种方式包括“相信比自己更伟大的事情”、“信任”、“花一天时间”和“知道有更大”。参与者用独特的表达方式解释他们对精神的理解，这与精神可以被视为行为、涉及终极和个人真理的客观现实或主观体验的观点是一致的。

没有一个规定的精神定义的好处是，它鼓励参与者在谈论他们在企业中使用精神领导的经验时进行个人反思。通过他们的反思，我们清楚地看到，尽管这些人对精神的定义各不相同，但他们在描述一种精神力量在他们生活中的重要性以及精神如何为她们如何生活和作为总统提供指导方面是一致的。文献中关于工作场所中的精神性大多数定义包括意义、目的和与他人的联系等概念。本研究使用的定义也不例外，他们的描述包括想要做“把我和更伟大的事情联系起来”的工作，以及“做对人们和社区有影响的工作”，以及认可和认可整个人，并以道德信仰为基础。这些发现与 Fry (2005) 的研究相一致，该研究确定了精神的两个维度，即对所作贡献的明确感觉的存在，以及将人们彼此联系起来的社区、共享、相互义务和承诺。此外，描述的参与者有精神力量的影响在他们的生活中提供一个力量的源泉。

对于参与者来说，成为企业的领导者似乎是一种精神上的工作，因为从事有意义的工作是精神领导力的一个维度。当谈论他们的工作时，似乎有很深的个人联系，包括“它反映了我关心什么，我是谁”，“为他人的生活带来改变”，以及

对所做的工作怀有“极大的敬畏”。Fry (2003) 的研究将领导中的精神性描述为与核心价值观保持联系并通过愿景和个人行动与追随者沟通的领导者。领导人在这项研究似乎拥抱概念描述被致力于改变他们机构未来的一代又一代的员工，致力于社会公正与平等的工作作为领导者和企业的使命，和关注给人们更多的机会。参与者提供的关于他们的精神领导如何在企业的背景下实施的反思，有助于提供一幅更清晰的图景，在实践中工作场所的精神是什么样子的，这是论文的文献综述中发现的一个缺口。

研究问题 2) 作为领导的反思、自我表达和实践如何传达精神?

这个问题的目的是提供一个对话的机会，讨论精神领导在实践中是什么样子，以及如何作为领导者来指导参与者的行动和决定。从对数据的分析中产生的五个主题中，有四个提供了对第二个研究问题的洞察。包容、建立和培养关系、有意义地工作、进行自我反思，这些都涉及到参与研究的领导者在反思、自我表达和实践中如何传达精神。论文中引用的许多文献都支持了从数据分析中产生的主题，这些主题是精神领导实践的要素。缺口识别在文献综述论文包括早些时候质疑什么概念的定义应该包含在精神领导，要更多的学术方法的上下文中定义他的精神领导力和缺乏意义的研究参与者的机会，以反映给他的精神领导力的。这项研究通过与企业的领导者进行学术研究来解决这些局限性，这些领导者有机会反思他们的精神领导经验。此外，从数据分析中产生的五个主题为精神领导的运作化定义提供了一种选择。

此外，本研究的发现得到了文献的支持，引用了精神领导和通常的领导方式之间的联系。数据分析中出现的主题，尤其是包容性、建立和培养关系，与 Fry (2003) 的研究一致。他发现，使用特定的行为，比如表现出对个体差异的关心和尊重，合作行为，以及建立开放和信任，对领导者的影响显著更高。

包容。领导者们在描述他们作为经理人的做法时，明显体现出他们在决策、规划和庆祝活动中对包括其他人在内的承诺。这些发现与 Fry (2003) 关于领导力的研究一致，他发现领导者更有兴趣通过鼓励参与、分享权力和信息、提高他人

的自我价值、让他人对自己的工作感到兴奋来将人们的自我利益转化为组织目标。在决策方面，诸如“授权他人做决定”、“给人们参与决策的机会”、“向正确的人提出正确的问题”等评论为本研究中的领导者如何实践包容性的价值提供了见解。这些领导者表达了他们的信念，即智慧存在于一起思考的群体中，因此在规划时，与他人建立一个共同的愿景、让人们参与到他们所关心的事情中、让人们围绕共同的事业走到一起是有意义的。作为精神领导力的一个组成部分，包容性这一主题得到了 Fry (2003) 的支持，他将领导力中的精神性描述为与核心价值观保持联系并通过愿景和个人行动与追随者沟通的领导者。他对精神领导的定义，“包括内在地激励自己和他人所必需的价值观、态度和行为”，被认为包含了包容的因素。

建立和培养关系。在访谈中，关于如何建立和培养人际关系的例子被给出，包括使用别人的名字和学习他们的故事，与人交流，认真倾听，通过个人互动表现出关心，作为一个领导者，使用幽默，创造和享受乐趣。此外，参与者还发现了他们认为有助于建立牢固关系的特质，包括真诚、一致、值得信任和真诚、在工作中关心他人、平易近人和引人注目。Fry (2005) 在《有效领导》一书中指出，为了支持本研究中的实践，精神“与其说是通过言语或说教来表达，不如说是通过精神价值的体现，如正直，以及精神行为的表现，如表达关怀和关心”。参与者反思了牢固、积极的人际关系是如何为他们在工作中取得成效提供必要的信任基础的。在采访中，他们讨论了人际关系是如何让他们更容易做出艰难的决定，因为那些受到这一决定影响的人知道他们的担忧和兴趣得到了考虑。这一发现与 Fry (2005) 的研究相一致，该研究将精神领导力描述为一种可见的现象，当领导者体现出正直、诚实和谦逊等精神价值时，就会产生这种现象，从而创造出自我，作为一个值得信任和钦佩的榜样。

此外，研究参与者还讨论了从属（领导—下属）关系如何帮助他们在职业生涯中取得进步。一位参与者将从属关系描述为与他人之间的“联系网络”。C 是这样表达的：“你必须认识到，我们都是相互依赖的，你在一个地方是因为其他人帮助你到达那里。Fry (2003) 关于关怀的研究表明了领导方式和精神领导之间的

联系，特别是在建立关系的要素上，即对他人的同情和尊重，以及表达关怀和关心。

有意义地工作。在他们对有意义的工作的定义中，一个始终如一的元素是做出改变的想法，“一种努力，看到我们与他人以及我们自身之外的世界的更深层次的联系”。对于这项研究中的人来说，有意义的工作包括通过“帮助人们实现他们的梦想”来改变学生的生活。Pfeffer (2003) 认为做有意义的工作是人们表达内心需求的一种方式。“做有意义的工作”的主题还表现在参与者希望通过教育和鼓励他人以及服务他人来帮助他人改变世界。C 说：“我认为我们有义务回馈社会。如果你站在某人的肩膀上，你需要为下一组人提供另一组肩膀。我认为这是一种职业和个人义务。”

进行自我反省。在他们作为领导者的实践中，自我反省在参与者要求自己遵守的标准中是显而易见的。他们谈到不断学习的重要性，参与思考他们的领导力和表现的过程，并知道什么对他们来说是重要的。此外，他们还谈到，通过反思一个决策是基于价值体系还是权力地位，来明确自己如何以及为什么要做出决策。D 谈到寻找“说实话的人”，即那些对她诚实坦率并帮助她更好地了解自己的人。在谈论需要非常清楚的影响职业经理人的位置和范围的重要性非常有意的如何与员工进行互动，他们如何倾听他们的员工，如何建立该机构的愿景。自我反思是精神领导的一个组成部分，这一观点在 Fry (2005) 的解释中得到了支持，他认为精神领导是通过个人的反思实践中的行为来表现的。

研究问题 3) 作为领导如何表彰她们，以及与他人分享的精神信仰的哪些表达，以及哪些是她们的隐私？

这个研究问题的目的是为参与者创造空间来探索他们如何辨别什么时候展示他们的领导的精神表达，什么时候不展示，以及做决定的过程是否是有意的。所使用的访谈问题并没有提供我想要的反思机会，特别是在思考表达灵性的决定是否是有意的方面。然而，一些联系可以与两个总体的主题，精神上的融合和参与自我反省。

精神整合是数据分析的主题之一，它提供了第三个研究问题的洞察力。这项研究的参与者表示，他们对在工作中通过同情、公平、参与对个人和组织是有影响的工作，以及在企业的演讲中使用诗歌和音乐来表达自己的精神感到满意。从这一发现，我可以得出结论，对参与者来说，精神更多的是行为，而不是语言；在工作中，他们更关注表现精神领导力的方式，而不是谈论精神。Fry (2005) 的研究支持了这一哲学，正如她在《有效的领导》一书中所发现的那样，灵性“与其说是通过言语或说教来表达，不如说是通过精神价值的体现，如正直，以及精神行为的表现，如表达关怀和关心”。其中精神方面可以表达和需要得到满足，是灵性工作的一个维度。对这一发现的一种解释是，企业可以被认为是“精神友好”的环境；允许整个人的表达的工作环境是“给予生命的”。这是 C 在谈到整体性的概念时表达的，他承认人们把他们的精神和心灵以及他们的精神和身体自我带到工作中。

参与自我反省是有助于解决第三个研究问题的第二个主题。参与者使用自我反省作为一种方法来确定他们对自己的精神信仰有什么表达。对于那些信奉有组织宗教的参与者，在他们的头脑中宗教和精神之间有着清晰的界限。在他们看来精神在工作中有一席之地，而宗教则不然。参与者希望将宗教和精神分开，这一想法得到了支持，即通过宗教传统的视角来看待工作场所的精神是分裂的，因为它排除了那些没有实践特定传统的人，并与公共行政的社会、法律和伦理基础相冲突。E 谈到他渴望一个完整的生活，但表示他用自我校正的过程，决定对他来说是不可接受的试图改变一个企业的文化，为了满足个人的精神和工作。

研究问题 4) 精神领导对创新行为的影响

C、D、E 经理肯定了精神领导对创新行为带来的可预期之积极影响。

本案采用了一种整体的方法来解释精神领导对创新行为的影响。在这个解释中，精神领导将身体（身体）和思想（逻辑/理性思维）与心（情感和感觉）展示他们的精神。精神领导关注员工的快乐和幸福，不同于传统的领导关注组织的生产

力和盈利能力。实践中的精神领导的管理者认识到，员工需要的工作不仅要赋予他们的生活意义，还要对工作，特别是创新行为做出贡献。

Fry (2003) 在他的《精神领导理论》中提到，人类普遍需要通过“召唤”和“成员”来获得精神上的生存。“召唤作为工作场所灵性的一个维度，指的是组织成员从他们的工作（源于质量和伦理价值）中获得的超越感，这种超越感赋予了生活的意义和目的。”成员是职场精神的第二个维度，是指在人际关系和社会交往中，人们需要被理解和欣赏的基本需求。当精神领导“与员工分享有意义的愿景，关心员工的价值观和行为时，员工会觉得自己的工作和生活是特殊而有意义的，从而形成了成员关系” (Fry, 2003)。精神领导使员工“认识到他们工作的意义……还有……觉得他们可以做出改变。Fry (2005) 强调精神领导在回应人类的心理需求时，注重个人的内心奉献、核心价值观和信任关系。因此，精神领导可以促进员工的整体幸福感以及工作成果。

研究问题 5) 精神领导对敬业度的影响

C、D、E 经理肯定了精神领导对敬业度带来的可预期之积极影响。

首先，精神上的领导——对如何工作给出明确的指导并为完成工作提供资源的领导。能够通过为组织成员的工作提供意义和挑战来激励他们，并在情感上让他们参与到与团队沟通的愿景中。

其次，可以表明，精神上的领导不一定是宗教上的领导。事实上，一些研究人员发现精神和世俗世界之间的关系与宗教和天堂世界之间的关系形成对比 (Fry, 2005)。在世俗框架下运行的组织，受世俗目标的驱动，当他们关注其成员的福利时，可能表现出精神上的领导。精神领导可以“通过谦逊、慈善和诚实的普世精神价值观”来满足追随者的精神生存需求 (Fry 2003)。对于员工来说，精神上的价值可能比金钱、权力等世俗的奖励更重要。

精神领导的主要任务，从整体上考虑个人，是帮助组织成员获得为组织和社会做出贡献所需的技能和自信 (Fry & Kriger, 2009)。许多精神领导的文献描述

了有效的精神领导所需要的人类特征和技能，持有的价值观，以及使用的最佳实践，如精神价值。至于有效的精神领导的管理行为，研究人员普遍认为精神领导的三个组成部分是重要的 (Fry & Kriger, 2009)。第一部分是精神领导拒绝在别人挑战基本原则时妥协 (道德领导的证据)。根据 Fairholm and Gronau (2015) 的观点，精神领导通过共同的价值观、共同的愿景和对是非的一致理解来团结人们。精神领导促进追随者的成长和转变 (以及他们自己的)，运用影响力而不是权力，发展直觉和知识渊博的决策，为了共同的利益而冒险。这都显示，精神领导与追随者之间建立和维持良好关系的义务。

通过我的访谈可以说明，精神领导确实可以提高领导力的有效性，这直接体现在敬业度上。这与相关研究表明是一致的，精神上的领导增加了内在的任务动机，从而形成了一个增强自主性、自我效能感和关联性的工作环境 (Fry, 2008)。Fry and Kriger (2009) 甚至认为，精神上的领导甚至可以平衡长时间工作的负面影响。Fry (2008) 的研究也支持这一结果发现，精神领导有助于积极的敬业度的发展。

这使得我们可以理解为：的精神性的领导通过赋予组织成员一种使命感和团体感，从而有益于组织成员的福祉。精神领导建立在变革理论和魅力型领导 (如内在动机) 的概念上，并具有伦理、价值观和宗教基础。总之，本案发现了与精神领导有关的积极结果——敬业度。可以说明精神领导的重要性：在一个非常真实的意义上，我相信，精神领导就像一个核反应堆，因为它产生了为新千年的学习型组织提供动力所必需的融合。

研究问题 6) 敬业度对创新行为的影响

C、D、E 经理肯定了敬业度对创新行为带来的可预期之积极影响。

通过对 C、D、E 经理的访谈，本案可以说明，敬业度是创新和竞争力的关键。这与 Kim and Koo (2017) 的研究结论是一致的，除了加入并留在组织和拥有一个可靠的行为，员工敬业度会导致创新的行为，员工超越个人角色与同事合作，提出建议改善组织和工作改善组织的外部环境。我们可以理解为员工敬业度是工

作场所创造力和创新的重要前驱角色，员工的这种积极敬业的行为激励他们完成更多的工作，并在组织中创造和创新，敬业的员工是创造性表现的源泉。

本节描述了本研究的结果与现有文献的关系。本案通过总结每个研究问题的发现来讨论与过去研究的关系。此外，本案还描述了本研究的发现如何弥补文献综述中发现的差距。现有的研究为研究问题的发现提供了支持。这项研究的结果与过去的研究紧密关于个人的本质描述精神，精神意味着什么样的参与者的实践作为职业经理人和如何使用它来指导自己的行为，以及和精神领导之间的联系。此外，本研究使用现象学的解释性研究方法，并遵循 Moustakas (1994) 对现象学数据分析的步骤，填补了关于企业精神领导的学术文献的需求。这项研究还提供了对企业领导者经验的深入了解，这是过去研究中所缺乏的观点。

在文献综述中发现的一个缺口，本研究没有解决的是 Fry (2005) 提出的关于是否需要另一种领导理论的问题。他们认为，基于价值的领导、仆人式领导和其他激励性领导的概念的基础可能已经提供了一个全面的领导画面。虽然这项研究的重点是在企业背景下经理的经验，但它没有将这项关于精神领导的研究结果与其他领导理论进行比较，因此没有回答关于现有的领导理论是否足够的问题。

本研究通过访谈法对 C、D、E 三位受试者的访谈结果，初步确定精神领导对敬业度与创新行为之间的关联关系，随后将以定量分析（回归、中介）进一步确定假说验证。如表 4.3 所示：

表 4.3 访谈结果汇总表

受访者	访谈问题	初步结论
C、D、E	1) 请您谈谈对“精神领导对创新行为的影响”的看法。	有关联
	2) 请您谈谈对“精神领导对敬业度的影响”的看法。	
	3) 请您谈谈对“敬业度对创新行为的影响”的看法。	

资料来源：本研究自行整理

4.2 结果分析

4.2.1 人口特征分布分析

本研究发放与回收 402 份问卷，剔除无效问卷 41 份，回收有效样本共计 361 份，有效率 89.8%。如表 4.3 所示，性别变项，男性比例居多 (285, 78.9%)，可以说明在研发人员群体中以男性为主；年龄变项，23~30 岁比例居多 (162, 44.9%)，可以说明在研发人员群体中以中青年为主要力量；在现公司的任职时间变项，5~6 年比例居多 (162, 44.9%)，1~4 年次之 (119, 33.0%) 可以说明在研发人员群体在目前企业任职时间较为固定；年收入变项，10~15 万比例居多 (155, 42.9%) 可以说明在研发人员群体的年收入稍好；学位变项，学士比例居多 (235, 65.1%) 可以说明在研发人员群体均以受过高等教育为主要力量。

表 4.4 人口特征分布表 (N=361)

人口变项	分组	N	%
性别	男	285	78.9%
	女	76	21.1%
年龄	22岁及以下	40	11.1%
	23~30岁	162	44.9%
	31~40岁	94	26.0%
	41~50岁	51	14.1%
	51岁及以上	14	3.9%
	11个月及以下	18	5.0%
在现公司的任职时间	1~4年	119	33.0%
	5~6年	162	44.9%
	7~9年	29	8.0%
	10年以上	33	9.1%
年收入	9万元及以下	79	21.9%
	10~15万	155	42.9%
	16~20万	51	14.1%
	21万及以上	76	21.1%
	副学士/工士及以下	47	13.0%
学位	学士	235	65.1%
	硕士	65	18.0%
	博士	14	3.9%

资料来源：本研究整理

4.2.2 信度分析

本研究的各变量信度分析如表 4.5 所示:如表 4.5 所示,精神领导的 Cronbach's $\alpha = 0.901$; 创新行为的 Cronbach's $\alpha = 0.908$; 敬业度的 Cronbach's $\alpha = 0.913$, 各变量的 Cronbach's α 系数高于 0.7, 说明各变量有较好的稳定性 (Devellis, 1991)。

表 4.5 信度分析表

No	变量	分量表	题项数	维度	Cronbach's α	变量 Cronbach's α
1	精神领导	愿景	4		0.873	0.901
		希望/信念	3		0.838	
		无私的爱	4		0.852	
2	敬业度	活力	5		0.886	0.913
		专注	5		0.875	
		奉献	4		0.862	
3	创新行为	创新想法、思维、方法	6			0.908

资料来源: 本研究整理

4.2.3 效度分析

1) 收敛效度分析, 本研究的验证性因子分析如表 4.6 所示:

表 4.6 验证性因子分析表

			Estimate	C.R.	P	因子载荷	CR	AVE
愿景	<---	精神领导	1.000			0.826		
希望信念	<---	精神领导	1.172	10.009	***	0.779	0.839	0.635
无私的爱	<---	精神领导	0.839	9.109	***	0.784		
A1	<---	愿景	1.000			0.754		
A2	<---	愿景	1.078	15.704	***	0.820	0.873	0.633
A3	<---	愿景	0.974	13.962	***	0.736		
A4	<---	愿景	1.139	16.030	***	0.865		
A5	<---	希望信念	1.000			0.854		
A6	<---	希望信念	0.819	16.990	***	0.826	0.843	0.643
A7	<---	希望信念	0.819	14.499	***	0.720		
A8	<---	无私的爱	1.000			0.731		
A9	<---	无私的爱	1.097	13.876	***	0.790	0.854	0.594
A10	<---	无私的爱	1.075	12.893	***	0.724		
A11	<---	无私的爱	1.383	14.902	***	0.833		

表 4.6 验证性因子分析表 (续)

活力	<---	敬业度	1.000			0.795		
专注	<---	敬业度	0.832	9.330	***	0.771	0.808	0.585
奉献	<---	敬业度	0.784	8.903	***	0.727		
B1	<---	活力	1.000			0.787		
B2	<---	活力	0.970	14.654	***	0.743		
B3	<---	活力	0.961	15.506	***	0.773	0.891	0.620
B4	<---	活力	0.874	15.980	***	0.795		
B5	<---	活力	0.883	16.966	***	0.835		
B6	<---	专注	1.000			0.757		
B7	<---	专注	0.947	15.381	***	0.804		
B8	<---	专注	0.849	12.986	***	0.691	0.879	0.593
B9	<---	专注	1.079	13.924	***	0.740		
B10	<---	专注	1.089	16.201	***	0.849		
B11	<---	奉献	1.000			0.733		
B12	<---	奉献	1.065	15.427	***	0.862	0.866	0.618
B13	<---	奉献	1.074	14.196	***	0.784		
B14	<---	奉献	0.998	13.650	***	0.760		
C1	<---	创新行为	1.000			0.726		
C2	<---	创新行为	1.079	15.534	***	0.830	0.909	0.627
C3	<---	创新行为	1.091	14.692	***	0.796		
C4	<---	创新行为	1.129	15.477	***	0.829		
C5	<---	创新行为	1.235	15.697	***	0.850	0.909	0.627
C6	<---	创新行为	0.900	13.061	***	0.707		

资料来源：本研究整理

如表 4.5 所示，精神领导的 CR 指数 = 0.839 (0.635)，创新行为的 CR 指数 = 0.909 (0.627)，敬业度的 CR 指数 = 0.808 (0.585)。各变量 CR 指数均 > 0.6，即可说明各变量有较好的内部一致性 (吴明隆，2009)。

2) 区别效度分析，本研究的验证性因子分析如表 4.7 所示：

表 4.7 相关性与区别效度矩阵表

变量	M	SD	1	2	3
1. 精神领导	3.519	0.837	0.797		
2. 敬业度	3.559	0.782	0.379***	0.764	
3. 创新行为	3.605	0.963	0.471***	0.563***	0.791
AVE			0.635	0.584	0.627

资料来源：本研究整理；对角线内数值 AVE 平方根数值

如表 4.6 所示,精神领导、创新行为、敬业度的 AVE 开根号数值分别为 0.797、0.764、0.791, 对角线内数值 AVE 平方根数值, 均大于相关系数, 表明各变量之间具有较好的区分判断性 (吴明隆, 2009)。

如表 4.6 所示, 精神领导、创新行为与敬业度之间的相关系数为 0.379***、0.471***、0.563***, 可表明各变量之间具有显著正向关联 (吴明隆, 2009)。

3) 模型拟合度分析, 本研究的验证性因子分析如表 4.8 所示:

表 4.8 模型总体拟合度分析表

	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
标准值			≤ 3.00	< 0.05	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.08
精神领导	86.809	41	2.117	0.035	0.959	0.978	0.971	0.978	0.056
敬业度	108.744	74	1.470	0.030	0.959	0.988	0.985	0.988	0.036
创新行为	22.850	9	2.539	0.020	0.978	0.989	0.982	0.989	0.065
整体模型	519.783	425	1.223	0.037	0.914	0.985	0.984	0.985	0.025

资料来源: 本研究整理

如表 4.8 所示, 模型总体拟合度分析指数中, $\chi^2/df = 1.223$; $SRMR = 0.037$ 、 $RMSEA = 0.025$ 、 $IFI = 0.985$ 、 $TLI = 0.984$, 其他指标也均符合要求。说明样本与模型有较好的匹配度 (吴明隆, 2009)。

4.2.4 假说验证

1) 精神领导对创新行为的假说验证

精神领导对创新行为的回归分析汇总如表 4.9 所示: 表 4.9 之模式 2 为加入控制变量的精神领导对创新行为的回归分析模型; 分析表明, 模式 2 中所增加的 R^2 , 可看出加入不同的影响因素后, 其解释能力的改变量。 R^2 为 0.396, 模型解释力为 39.6%; F 为 38.691***。可得知, 整体模式是显著的。

此外, 模式 2 的回归分析模型分析表明, 精神领导对创新行为的 $\beta = 0.440$ ***、 $p < 0.000$ 。因此, 可以证明, 精神领导对创新行为有显著的正向影响 (Baron & Kenny, 1986)。故此, 研究假说 H1 成立。

表 4.9 精神领导对创新行为的回归分析表

	创新行为				
	M1	M2	M3	M4	M5
性别	-0.037	-0.010	-0.041	-0.012	-0.001
工龄	0.131*	0.142**	0.098	0.140**	0.177**
现任职时间	0.203**	0.188**	0.197**	0.189**	0.192**
年收入	0.179**	0.157**	0.166**	0.178**	0.148**
学位	0.060	0.042	0.068	0.043	0.030
精神领导		0.440***			
愿景			0.385***		
希望/信念				0.350***	
无私的爱					0.369***
R^2	0.204	0.396	0.351	0.325	0.337
$Adj R^2$	0.193	0.386	0.340	0.314	0.325
ΔR^2		0.192	0.147	0.121	0.132
F	18.228***	38.691***	31.944***	28.463***	29.932***
DW		1.981	1.924	1.975	2.041

资料来源：本研究整理

2) 精神领导对敬业度的假说验证

精神领导对敬业度的回归分析汇总如表 4.10 所示：

表 4.10 精神领导对敬业度的回归分析表

	敬业度				
	M1	M2	M3	M4	M5
性别	-0.020	0.001	-0.023	0.001	0.009
工龄	0.278***	0.287***	0.252***	0.285***	0.315***
现任职时间	0.102	0.090	0.097	0.091	0.093
年收入	0.130*	0.112*	0.120*	0.129*	0.105
学位	0.048	0.034	0.055	0.035	0.025
精神领导		0.355***			
愿景			0.303***		
希望/信念				0.287***	
无私的爱					0.301***
R^2	0.200	0.324	0.291	0.281	0.288
$Adj R^2$	0.189	0.313	0.279	0.269	0.276
ΔR^2		0.124	0.091	0.081	0.088
F	17.758***	28.327***	24.194***	23.108***	23.856***
DW		1.865	1.865	1.857	1.853

资料来源：本研究整理

依上述步骤进行回归分析，表 4.10 之模式 2 为加入控制变量的精神领导对敬业度的回归分析模型；分析表明，模式 2 中所增加的 R^2 ，可看出加入不同的影响因素后，其解释能力的改变量。 R^2 为 0.324，模型解释力为 32.4%； F 为 28.327***。可得知，整体模式是显著的。

此外，模式 2 的回归分析模型分析表明，精神领导对敬业度的 $\beta = 0.355$ ***、 $p < 0.000$ 。因此，可以证明，精神领导对敬业度有显著的正向影响 (Baron & Kenny, 1986)。故此，研究假说 H2 成立。

3) 敬业度对创新行为的假说验证

敬业度对创新行为的回归分析汇总如表 4.11 所示：

表 4.11 敬业度对创新行为的回归分析表

	创新行为				
	M1	M2	M3	M4	M5
性别	-0.037	-0.028	-0.035	-0.037	-0.021
工龄	0.131*	0.003	0.047	0.051	0.052
现任职时间	0.203**	0.156**	0.176**	0.152*	0.192**
年收入	0.179**	0.119*	0.126*	0.159**	0.138*
学位	0.060	0.037	0.046	0.046	0.045
敬业度		0.462***			
活力			0.386***		
专注				0.360***	
奉献					0.308***
R^2	0.204	0.375	0.334	0.316	0.285
$Adj R^2$	0.193	0.364	0.322	0.304	0.273
ΔR^2		0.171	0.129	0.112	0.081
F	18.228***	35.387***	29.560***	27.243***	23.503***
DW		1.978***	1.979	1.986	1.952

资料来源：本研究整理

依上述步骤进行回归分析，表 4.8 之模式 2 为加入控制变量的敬业度对创新行为回归分析模型；分析表明，模式 2 中所增加的 R^2 ，可看出加入不同的影响因素后，其解释能力的改变量。 R^2 为 0.375，模型解释力为 37.5%； F 为 35.387***。可得知，整体模式是显著的。

此外，模式 2 的回归分析模型分析表明，敬业度对创新行为的 $\beta = 0.462^{***}$ 、 $p < 0.000$ 。因此，可以证明，敬业度对创新行为有显著的正向影响 (Baron & Kenny, 1986)。故此，研究假说 H3 成立。

4) 敬业度作为中介的假说验证

敬业度具体的中介效应值见 Bootstrap 中介效应检验，其中采用 SPSS 里面的 Process 程序，方法采用 Bias Corrected，置信次数 5000，结果见下表 4.12 所示：

表 4.12 敬业度的中介效应检验表

路径	Effect	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	Bias Corrected (95%)	
					LLCI	ULCI
直接效应	0.328	0.043	7.685	0.000	0.244	0.411
总效应	0.441	0.042	10.602	0.000	0.359	0.522
间接效应	0.113	0.023	5.140	0.000	0.072	0.162

资料来源：本研究整理

从上表的 Bootstrap 中介效应检验可以看出：精神领导对创新行为的直接效应为 0.298，95% 的置信区间 [0.244, 0.411]，不包含 0，说明直接效应显著，间接效应为 0.140，95% 的置信区间 [0.359, 0.522]，不包含 0，说明间接效应显著，也就是敬业度在精神领导与创新行为中起到中介作用，最后总影响为 0.438，在 95% 的置信区间 [0.072, 0.162]，不包含 0，说明总效应显著 (Mackinnon et al., 2007)。因此，可以证明，敬业度在精神领导与创新行为中起到中介作用，研究假说 H4 成立。

第 5 章

结论

5.1 研究结论

5.1.1 精神领导对创新行为的影响结论

本研究表明，精神领导对创新行为呈正向影响，这与以往研究是一致的（张素雅，2016）。

首先，本案通过总结对受访者关于精神领导对创新行为问题的发现来讨论与过去研究的关系。这项研究的结果与过去的研究紧密关于个人的本质描述精神，精神意味着什么样的参与者的实践作为职业经理人和如何使用它来指导自己的创新行为。可以认为，精神领导是作为能够触发创新行为的主要源。精神领导者塑造工作环境，精神领导者有助于创新，即精神领导是能够刺激创新的因素之一。此外，本研究使用现象学的解释性研究方法，并遵循 Moustakas (1994) 对现象学数据分析的步骤，填补了关于企业精神领导的学术文献的需求。这项研究还提供了对企业领导者经验的深入了解，这是过去研究中所缺乏的观点。

其次，本研究代表了一个重要的新发展，通过展示如何建立精神领导对员工的创新行为有积极的影响。更详细地说，正如本研究在假说中所期望的那样，研究清楚地证明了个体的精神领导对员工个体的创新行为有效性的积极贡献，精神领导者激励追随者的表现将超出预期（张素雅，2016）。Boorom (2009) 在研究中声称：在领导力的相关研究中，大多数关于这个问题的学者只考虑了组织的结果，例如：某种领导风格和绩效的有效性。因此，本研究阐明了在个体水平分析中，精神领导所传达的过程中如何促进员工提高创新行为，很好的丰富了精神领导对结果变量的理论研究。Choi et al. (2016) 曾声称，员工可能被领导者或其他追随者变得更为自信（领导者的个别化差异的考虑成分）或被其领导被下属视为

非常积极和独立的思想家，这种影响可能是更高的，因此他们表现的更好。特别是，这一结果表明，精神领导可能需要通过每个追随者的不同需求、属性和偏好来反映。

5.1.2 精神领导对敬业度的影响结论

本研究表明，精神领导对敬业度呈正向影响，这与以往研究是一致的 (Fry, 2008)。

首先，本案通过总结对受访者关于精神领导对敬业度问题的发现来讨论与过去研究的关系。这项研究的结果与过去的研究紧密关于个人的本质描述精神，精神意味着什么样的参与者的实践作为职业经理人和如何激励自己的敬业度。可以认为，精神上的领导从本质上激励一个人的自我和他人，使他们通过召唤和成员关系有一种生存的感觉。这是建立一种价值观的行为，这种价值观影响着其他人强烈地渴望、动员和为共同的愿景而奋斗，这种愿景定义了通过领导进行激励的本质，即精神领导是能够刺激敬业度的因素之一。此外，本研究使用现象学的解释性研究方法，并遵循 Moustakas (1994) 对现象学数据分析的步骤，填补了关于企业精神领导的学术文献的需求。这项研究还提供了对企业领导者经验的深入了解，这是过去研究中所缺乏的观点。

其次，本研究的实证研究表明，精神领导与工敬业度呈正向影响。因此，建议领导者在他们的工作环境中，必须拥有相对较高的关爱行为，包括部署在与他们的追随者的交流中，展示更多的：高愿景期望、营造希望与提高他们的信念和安排追随者（下属员工）的发展的机会等关爱，以及与下属的工作有积极的关系参与。事实上，那些认为自己的领导人是具有精神特征的人更有可能变得充满活力和专注 (Fry, 2008)。此外，还可以引用精神领导说服下属参与既定目标，因此这种模式结果使我意识到在诸如中国企业这样的组织中领导风格的重要性，特别是在个人层面，对员工的积极性和个人能力有潜在的贡献 (Fry, 2005)。正如 Fry (2003) 所强调的领导风格影响的调查从理论的角度和实践的角度来看，精神领导对人力资源从业者来说是很有价值的。

5.1.3 敬业度对创新行为的影响结论

本研究表明,敬业度对创新行为呈正向影响,这与以往研究是一致的 (Kim & Koo, 2017)。

首先,本案通过总结对受访者关于敬业度对创新行为问题的发现来讨论与过去研究的关系。这项研究的结果与过去的研究紧密关于个人的工作态度,敬业度意味参与者的实践作为职业经理人如何通过内在动机激发自己的创新行为。可以认为,员工的意志力和精神状态与行为结果密切相关,这两者对于创新旅程的后半段是不可或缺的。敬业度的特点是积极的结果预期和完成创新任务的使命感,导致自我实现目标。敬业度可以协同促进目标的实现和创新行为的提高。这种积极的心理优势可以促进员工的创造力,即敬业度是能够刺激创新行为的因素之一。此外,本研究使用现象学的解释性研究方法,并遵循 Moustakas (1994) 对现象学数据分析的步骤,填补了关于敬业度的学术文献的需求。这项研究还提供了对企业领导者经验的深入了解,这是过去研究中所缺乏的观点。

其次,本研究表明,员工敬业度对创新行为具有显著正向影响。首先,本研究代表了一个重要的新发展,通过展示如何建立高水平的敬业度对创新行为有积极的影响,更详细地说,正如本研究在假说中所期望的那样,研究清楚地证明了个体的员工敬业度对创新行为有效性的积极贡献,员工敬业度提升创新行为的表现超出预期。Hunter, Bedell and Mumford (2007) 提出,在相关研究方面,积极心理状态和创新行为的有效性值得注重和深入研究。因此,本研究阐明了在个体水平分析中,敬业度是如何促进员工提高创新行为,很好的丰富了理论研究。Luthans (2002) 强调,与刻板的个人特质不同,敬业度可以灵活地进行发展,以提高给定个体的能力。Luthans (2002) 曾声称,具有高敬业度的员工可能变得更为自信或为目标的达成有非常积极的精神,这种积极的影响可能是更高的,因此他们表现出的创新行为更好。

5.1.4 敬业度的中介效果的结论

本研究的表明，敬业度在精神领导与创新行为之间有中介效应，这与以往类似的研究相同 (Aryee et al., 2012)。

虽然之前的研究已经显示了精神领导对敬业度、创新行为的有益影响的结果 (张素雅, 2016; Kim & Koo, 2017)，但却不知道有任何关于模型的研究个人的敬业度作为媒介，精神领导是否会通过敬业度导致更高层次的个人工作表现。此外，在这个领域的研究，概念和实证研究很少为了反映绩效管理过程，有效地应用，可以帮助领导和组织提高和维持高水平的员工敬业。因此，本研究针对这一问题通过对员工为结果的应用，对员工行为结果进行研究，并对其提出支持个体层面的心理过程是敬业度的结果。

本研究的结论可以证明，敬业度能够很好的介导精神领导与创新行为之间的关系。这可能表明，拥有精神性的领导对自己的工作感到满意，无论他们是否正在经历改变，精神领导可以为那些在困境中面临挑战的员工提供更多的工作自主性、信念能力、敬业精神、幸福等 (Fry, 2008)。精神领导，作为一个精神性领域的榜样，向员工灌输积极的态度 (Fry, 2003)；精神领导的行为作为社会线索，在改变的环境，和积极的工作态度的结果 (Fry, 2005)。因此，领导者的精神行为必然更多地与员工的工作与态度相关 (Fry, 2003)。那些在跟随精神领导的人，以及那些或获得更多工作意义的人，将表现得将更好，会表现出更多的创新行为的水平 (张素雅, 2016)。因此，在组织过程中积极让下属参与进来的精神领导很可能会从下属敬业度的提高中获益 (Fry, 2003)。总体而言，本研究表明，个人对精神领导的行为和影响对于通过敬业度而产生的员工工作敬业结果的重要性。

5.2 研究启示

本研究对研究文献、人力资源从业者和政策制定者有几点启示。在研究文献中，本研究表明，精神领导是员工创新行为的一个重要预测因素。尽管其影响范围有限，但文献应该认识到，精神领导是员工创新行为的一个先行因素。这样，

员工创新文献可以建立在大量关于精神领导对员工结果影响的文献上，以及他们关于精神领导与员工结果之间关系的中介作用（敬业度）的发现（Aryee et al., 2012; Kim & Koo, 2017）。

就人力资源实践的影响而言，本研究表明，敬业度可以作为精神领导和创新行为的主要媒介因素。精神领导可以一定程度上赋予员工更多的工作意义，员工对自己的工作会更加充满热情、机敏、执着、奉献，也更愿意在工作场所创新方面采取主动。以激励员工创新为目标的人力资源管理者应该关注工作内容的结构性变化。为员工提供精神领导的工作可能会部分提高这种积极的影响，因为它与更多敬业的员工有关，并进一步他们在工作中提出和实施新的创新思想。

5.3 研究限制与未来展望

5.3.1 研究限制

本研究存在一定的局限性。首先，本研究有几个限制，需要加以解决。所需要的数据都是单次收集的，来自 13 个不同来源的企业。Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff (2003) 认为这可能会增加公共源/方法偏差的风险。在这个问题上，本研究努力通过控制一些人口结构来缓解这种偏见。然而，研究结果的均值、标准差、研究变量间的显著性都表现为正常。可见，在本次研究中，偏差并不是一个严重的缺陷。

其次，样本选择范围因资金、时间等因素造成只于京津等地区各个企业内实施，尚不足 30 家企业。研究适用性可能不能具有广泛之代表性，特别是未能获取发达省份、特区等合资、外资等企业之数据，未来研究可充分考虑这些因素，扩大数据选择范围和企业种类等。此外，从研究人群的角度上来看，本研究选择的精神领导、创新行为之衡量标准限制在少数人身上（张素雅，2016），因此这项研究可能不能在其他背景下推广。

5.3.2 未来展望

内在动机已经成为一个重要的因素这是一种现象，尤其是在考虑这个问题的时候任何负责监督的人，需要意识到有些人比其他人更关心这个任务。因此，获得了解员工的利益有助于管理在工作结构和分配权利方面不同的项目分配。内在当一个人被感动时，他就有了动力为了“乐趣”或挑战而行动，而不是因为外部压力或奖励。具有内在动机的员工可以尤其是对任何组织来说都是最重要的资产管理，因为更少的监督需要的。

此外，这样的员工总是提供最好的表现，反过来，激励他们，而组织喜欢最好的结果。尽管它很重要知道如何最好地管理、监督或管理组织员工，有员工自我驱动来完成他们的工作更重要。这对管理研究的意义是否需要更多的知识并了解如何获得最好的员工。这在很大程度上是可以实现的了解和理解他们的兴趣。在另一方面，敬业度也有成为一个重要的方面，因为它是积极的组织的后果。研究在敬业度上进行了展示高工作敬业的员工变得更强致力于组织，从而导致提高工作满意度，降低旷工率周转率，改善健康和幸福，更多的额外行为，更高的表现以及更大的个人行动展览，主动行为和学习动机。所以未来研究可以深入研究内在动机对员工行为，解析内在动机对员工行为的最透彻的影响。

最后，在精神领导的研究中发现了有一个有趣的分支与研究途径，就是探索天职取向与创新行为之间的关系，以及敬业度的对立理论——情绪衰竭同时作为中介。此外，考虑到乐观特质在上述关系中的调节作用机制亦会显得有趣而又不失新意。如图 5.1 所示：

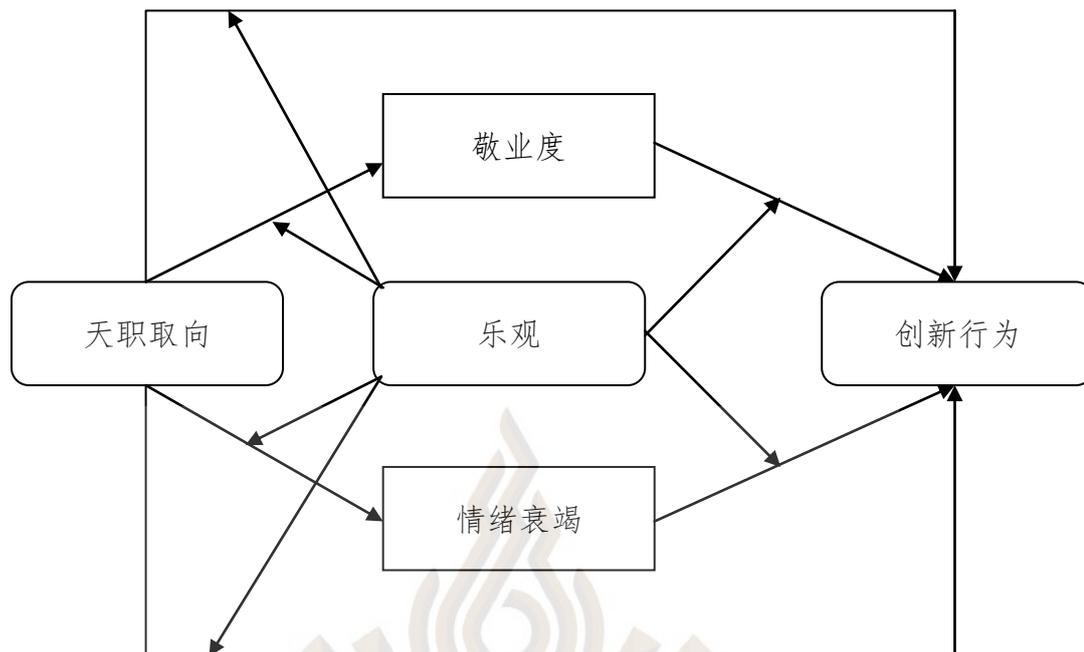


图 5.1 未来展望：天职取向与创新行为间之关系研究：混合模型

资料来源：本研究整理

参考文献

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45(2), 79-88.
- Alias, N. E., Nor, N. M., & Hassan, R. (2016). The relationships between talent management practices, employee engagement, and employee retention in the information and technology (it) organizations in selangor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 45(2), 101-115.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Babbie, E. R. (1998). Survey research methods. *Medical Education*, 32(6), 636-652.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1170-1173.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 133(2), 106-115.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion & Spirituality*, 6(3), 175-187.

参考文献(续)

- Boorom, R. (2009). *Spiritual leadership: A study of the relationship between spiritual, leadership theory and transformational leadership*. PHD Thesis, Regent University, School of Global Leadership and Entrepreneurship.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Bruce, W., & Plocha, E. (1999). Reflections on maintaining spirituality in the government workplace: What it means and how to do it. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 2(3), 325-347
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 71-73.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Corporate sustainable innovation and employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 150(10), 1-18.
- Devellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197-203.
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 354-373.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 710-727.
- Fry, L. W. (2005). Editorial: introduction to the leadership quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622.
- Fry, L. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L. W. (2016). *Spiritual Leadership*. New York: John Wiley.

参考文献(续)

- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2016). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 36(2), 1-26.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 820-862.
- Fry, L. W. & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667-1696.
- Freney, Y. M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46(12), 1557-1565.
- Hashmi, G. (2018). *Appreciative Mentoring as an Innovative Micro-practice of Employee Engagement for Sustainability: A Luxury Hotel's Entrepreneurial Journey*. New York: Sharp.
- Hsu, M. L. A., & Chen, F. H. (2017). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate-employee innovative behavior relationship. *Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128-139.
- Hunsaker, W. D., & Nam, J. G. (2017). Counterproductive work behavior: Mitigating role of spiritual leadership. *Advanced Science Letters*, 23(3), 1656-1659.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (2010). The climate for creativity and change in teams. *Creativity & Innovation Management*, 11(1), 74-86.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.

参考文献(续)

- Jena, L. K., & Memon, N. Z. (2018). Does workplace flexibility usher innovation?. A moderated mediation model on the enablers of innovative workplace behavior. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(1), 1-13.
- Kahn, W. A. (1990). An exercise of authority. *Organizational Behavior Teaching Review*, 14(2), 28-42.
- Kassa, A. G., & Raju, R. S. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148-167.
- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Kuramve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 15(1), 597-606.
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(3), 1-10.
- Lawler, J. A., & Ford, J. M. (2007). Blending existentialist and constructionist approaches in leadership studies: An exploratory account. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 409-425.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Mackinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(2), 593-614.
- Minhas, J. (2016). Employee engagement: A requisite for boosting innovation and high performance. *Journal of Applied Research*, 6(7), 108-110.
- Moustakas, Y. I. (1994). The types ii and iii transforming growth factor-b receptors form homo-oligomers. *Journal of Cell Biology*, 11(25), 7-15.
- Nicolae, M., Ion, I., & Nicolae, E. (2017). *Spiritual Leadership: Implications for Managerial Action. Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context*. New York: John Wiley.
- Pfeffer, M. A. (2003). Safety and tolerability of pravastatin in long-term clinical trials: prospective pravastatin pooling project. *Circulation*, 105(20), 2341-2346.

参考文献(续)

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man (agement) and its implications for leadership research. *Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656.
- Ramly, T. (2018). The effect of organization culture, knowledge sharing and employee engagement on employee work innovation. *International Journal of Scientific Research and Management*, 93(1), 10-16.
- Robson, C. (1993). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Scott, 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.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195-219.
- 吴明隆. (2009). *SPSS 与统计应用分析*. 台北市:五南.
- 张素雅. (2016). *精神型领导对员工创新行为的影响研究--核心自我评价的调节作用* (硕士论文). 南京师范大学, 南京市.



附录 A

访谈问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

知情书

题目：无人机企业的精神领导与创新行为的关系研究：员工敬业度的中介效果

主持人：周思雅

院系：泰国兰实大学

电话号码：中国(17735226467) 泰国(66802629953)

邮箱：mzhylm@163.com

诚邀您参加一项研究，调查影响员工创新水平的因素。如果您自愿参加这项研究，我们将会测试您对精神领导、创新行为、员工敬业度的看法或评价。

研究大约用时 2-10 分钟不等。您可能不会从研究中得到多少好处，但我们对您的测试可以帮助我们理解不同的事物是怎么影响员工的水平。

请您谨记，如果您是自愿参加研究的，只要您愿意，在任何时候您都可以中止或退出研究，您不会为此收到任何形式的惩罚。

除了耽误您的一些时间，研究不会给您带来任何危害。

我们将会严格保密您提供的所有信息。我们绝对不会将信息透露给研究人员以后的人。研究结果可能会在专业会议上呈现或在专业期刊上发表，但不会泄露您的姓名和其他身份信息。

如果您对本研究有疑问，或是作为研究被试，您对自己的权力还有任何疑问，您可以致泰国兰实大学研究生学院，您还可以联系我。

我已经阅读，或已有人读给我听了上述研究的内容，并有机会提出疑问，且已经得到满意的答复。我自愿参加上述研究。

同意 不同意

您好：

我是泰国兰实大学的一名 MBA 专业学生，正在进行一项关于无人机企业的精神领导对创新行为的影响研究：敬业度的中介效果的研究。对您所收集的信息将会严格保密。

学校：兰实大学
导师：杨书成博士
学生：周思雅

请您谈谈您对。。。。的看法	C 受访者	D 受访者	E 受访者
建立和培养关系 包容 进行自我反省 乐观 致力于社会正义 对企业的承诺 有意义的工作 建立在精神基础上	√		
进行自我反省 谦虚 不断地学习 采用系统方法进行工作 使用直觉 建立和培养关系 承认恐惧 包容		√	
如何利用精神力量 建立和培养关系 包容 有意义的工作 勇敢的 一致的价值观 乐观 权限/职责反思			√
1) 请您谈谈您对“精神领导对创新行为的影响”的看法。 2) 请您谈谈您对“精神领导对敬业度的影响”的看法。 3) 请您谈谈您对“敬业度对创新行为的影响”的看法。			
记录:			



附录 B

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

知情书

题目：无人机企业的精神领导与创新行为的关系研究：员工敬业度的中介效果

主持人：周思雅

院系：泰国兰实大学

电话号码：中国(17735226467) 泰国(66802629953)

邮箱：mzhylm@163.com

诚邀您参加一项研究，调查影响员工创新水平的因素。如果您自愿参加这项研究，我们将会测试您对精神领导、创新行为、员工敬业度的看法或评价。

研究大约用时 2-10 分钟不等。您可能不会从研究中得到多少好处，但我们对您的测试可以帮助我们理解不同的事物是怎么影响员工的水平。

请您谨记，如果您是自愿参加研究的，只要您愿意，在任何时候您都可以中止或退出研究，您不会为此收到任何形式的惩罚。

除了耽误您的一些时间，研究不会给您带来任何危害。

我们将会严格保密您提供的所有信息。我们绝对不会将信息透露给研究人员以后的人。研究结果可能会在专业会议上呈现或在专业期刊上发表，但不会泄露您的姓名和其他身份信息。

如果您对本研究有疑问，或是作为研究被试，您对自己的权力还有任何疑问，您可以致泰国兰实大学研究生学院，您还可以联系我。

我已经阅读，或已有人读给我听了上述研究的内容，并有机会提出疑问，且已经得到满意的答复。我自愿参加上述研究。

同意 不同意

您好：

我是泰国兰实大学的一名 MBA 专业学生，正在进行一项关于无人机企业精神领导对创新行为的影响研究：敬业度的中介效果的研究。对您所收集的信息将会严格保密。

学校：兰实大学
导师：杨书成博士
学生：周思雅

1、受访者背景资料

性别	男	女			
部门	技术与研发	财务	营销	生产	其他
是否在职	是	否			
年龄	22岁及以下	23~30岁	31~40岁	41~50岁	51岁及以上
在现公司的任职时间	11个月及以下	1~4年	5~6年	7~9年	10年以上
年收入	9万元及以下	10~15万	16~20万	21万及以上	
学位	副学士/工士及以下	学士	硕士	博士	

二、以下内容描述，请根据您的实际感受作答，并在您赞同的选项下打“√”：

下面的内容描述，请您填答您的看法：（其中 1=非常不符合；2=比较不符合；3=符合；4=比较符合；5=非常符合）

	非常不符合	比较不符合	符合	比较符合	非常符合
描述组织的历程以及我们为什么要这样做;定义了我们是誰, 我们做什么。					
A1.我理解并致力于公司愿景的完成。					
A2.我的组织愿景激发了我最好的表现。					
A3.我对公司的愿景充满信心。					
A4.我组织的愿景对我来说是清晰而有说服力的。					
对所希望的事物的保证, 对本组织的理想/目的/使命将得到实现的信念。					
A5.我对我的组织有信心, 我愿意尽一切努力确保它完成其使命。					
A6.我总是尽我最大的努力工作, 因为我对我的领导人有信心。					
A7.我为我的工作设定有挑战性的目标, 因为我对我的组织有信心, 希望我们能够成功。					
通过对自己和他人的关心、关心和欣赏而产生的整体感、和谐感和幸福感。					
A8.我的组织对员工很好, 也很体贴, 当他们遇到困难的时候, 就会想办法解决。					
A9.我们组织的领导不会说空话。					
A10.我的组织不会惩罚诚实的错误。					

下面的内容描述，请您填答您的看法：（其中 1=非常不符合；2=比较不符合；3=符合；4=比较符合；5=非常符合）

	非常不符合	比较不符合	符合	比较符合	非常符合
B1 当我早上起床的时候，我想去工作					
B2 在工作中，我感到精力充沛。					
B3 在我的工作中，我总是坚持不懈，即使事情不顺利。					
B4 我可以一次工作很长时间。					
B5 在我的工作中，我感到自己强壮有力。					
B6 对我来说，我的工作很有挑战性。					
B7 我的工作激励着我。					
B8 我对我的工作充满热情。					
B9 我为我所做的工作感到骄傲。					
B10 我发现我做的工作充满了意义和目的。					
B11 当我工作时，我忘记了周围的一切。					
B12 我工作的时候时间过得真快。					
B13 把自己从工作中分离出来是很困难的。					
B14 我专心于我的工作。					

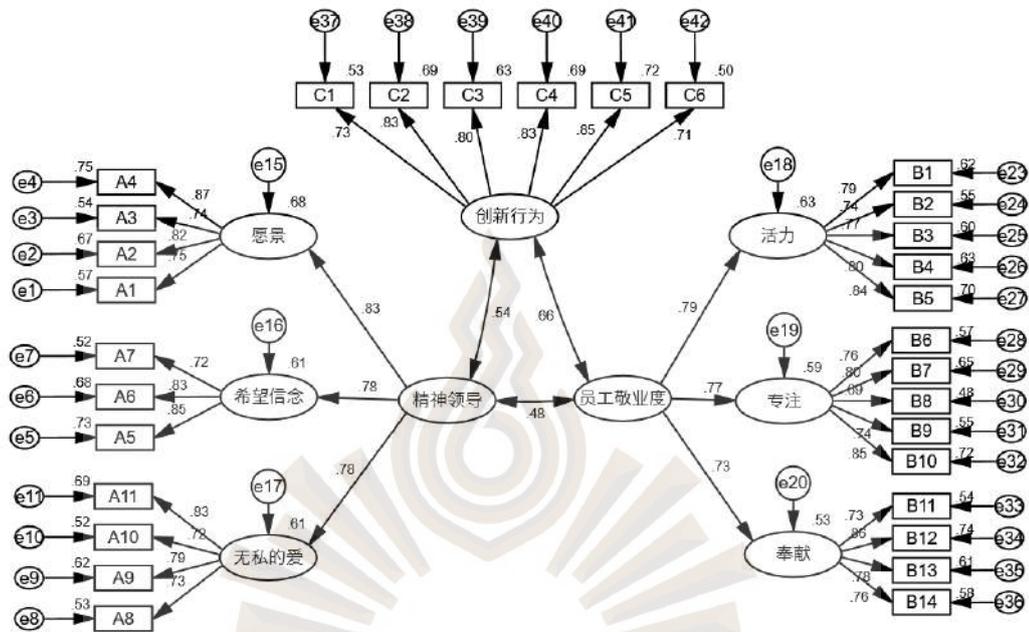
下面的内容描述，请您填答您的看法：（其中 1=非常不符合；2=比较不符合；3=符合；4=比较符合；5=非常符合）

	非常不同意	比较不同意	同意	比较同意	非常同意
C1 就整体而言，我是一个有创新和创造性的人					
C2 为实现自己的构想或创意，我会想办法争取所需要的资源					
C3 我会积极地制定适当合适的计划实现创新性构想					
C4 我会与其他同事沟通交流自己的新想法					
C5 我经常会产生一些有创意的点子和创新性的想法					
C6 在工作中我会主动应用新方法、新技术与新思路					



附录 C

模型拟合度图



个人简历

姓名	周思雅
出生日期	1992年9月25日
出生地	中国云南省曲靖市
教育背景	本科：泰国博仁大学 专业：工商管理学士，2017年8月
	硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理硕士，2020年
	36/306 room B 0418 U Campus Rangsit, Phahonyotin, Prachatiput, Tanyaburi, Pathumthani 12130
联系地址	
联系邮箱	601619298@qq.com

