

**本科毕业设计[论文]**

**共享领导对员工创新行为的影响：**

**差错管理氛围的调节效应**

管理学院

院 系\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

工商管理1801班

专业班级\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

陶 理

姓 名\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

U201410020

学 号\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

朱颖俊

指导教师\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2022年 6月 2日

**学位论文原创性声明**

（黑体小2号加粗居中）

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

（宋体小4号）

作者签名： 年 月 日

**学位论文版权使用授权书**

（黑体小2号加粗居中）

本学位论文作者完全了解学校有关保障、使用学位论文的规定，同意学校保留并向有关学位论文管理部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权省级优秀学士论文评选机构将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于 1、保密囗，在 年解密后适用本授权书

2、不保密囗 。

（请在以上相应方框内打“√”）

（宋体小4号）

作者签名： 年 月 日

导师签名： 年 月 日

**摘要**

随着疫情爆发及数字领域的发展，企业在危机与机遇并存的时代中不断寻求新的生存、发展道路。大量企业通过去中心化、扁平化、虚拟化等手段调整组织架构来适应快速变更的节奏，从而产生新的非正式团队管理模式——共享领导。同时，在快速改变的组织环境中，员工创新行为成为企业保持竞争力的关键。学界中，已有学者关注到共享领导对员工创新行为的影响机制，但在国内企业环境下，相关研究存在许多理论空白。

本研究通过查阅已有的国内外相关研究，了解并重新总结出共享领导、员工创新行为和差错管理氛围的概念，基于社会交换理论基础和社会认知理论基础，理顺了三者间可能存在的逻辑关系，提出假设并构建了自变量是共享领导、因变量为是工创新行为，并以差错管理氛围作为调节变量的模型来验证假设内容，通过调查问卷的发放收集，对250份有效数据的整理分析，完成实证研究得到相关结论：共享领导对员工创新行为正向影响显著；差错管理氛围能够正向调节共享领导对员工创新行为的影响。据此结论获得管理实践相关启示：企业应当建立良好的差错管理氛围，并选择合适的领导风格激发员工个体层面的有效产出，以此来提升企业的竞争力，保持企业能够在行业中良好稳定的发展。最后针对本研究存在的研究局限做出了讨论，寄希望于以后的相关研究中能够使结论更具有普适性，更加适应国内的企业情境。

**关键词：**共享领导；员工创新行为；差错管理氛围

**Abstract**

With the outbreak of COVID-19 and the development of the digital field, enterprises are constantly seeking new ways of survival and development in the era of crises and opportunities. A large number of enterprises adjust their organizational structure to adapt to the pace of rapid change by means of decentralization, flattening and virtualization, thus producing a new informal team management mode -- shared leadership. At the same time, in the rapidly changing organizational environment, employee innovation behavior becomes the key for enterprises to maintain competitiveness. In the academic circle, scholars have paid attention to the influence mechanism of shared leadership on employee innovation behavior, but there are few discussions on it, especially in the domestic enterprise environment, there are many theoretical gaps in relevant researches.

Through the existing domestic and foreign relevant research, this study to understand and to come to the conclusion that Shared leadership and employee innovative behavior and the concept of error management environment, based on the social exchange theory and social cognitive theory basis, straighten out the possible logic relationship among the three, put forward the hypothesis and build a Shared leadership as the independent variables, employee innovative behavior as the dependent variable, Error management climate was used as a model of moderating variables to verify the hypotheses. Through the collection of questionnaires and the collation and analysis of 239 valid data, the empirical research was completed and relevant conclusions were obtained: shared leadership significantly positively affects employee innovation behavior; Error management climate positively moderates the impact of shared leadership on employee innovation behavior. The relevant enlightenment of management practice: enterprises should establish a good atmosphere for error management, and choose appropriate leadership style to stimulate effective output at the individual level of employees, so as to enhance the competitiveness of enterprises in the industry and maintain good and stable development of enterprises. Finally, the limitations of this study are summarized, and the conclusions can be more universal and more suitable for domestic enterprises in future related studies.

**Key Words：** Shared leadership; Employee innovation behavior;

Error management climate

**目 录**

**摘要** I

**Abstract** II

**[1 绪论](#_Toc6996_WPSOffice_Level1)****[1](#_Toc6996_WPSOffice_Level1)**

[1.1 研究背景、目的及意义 1](#_Toc26655_WPSOffice_Level1)

[1.2 研究内容及方法 3](#_Toc6616_WPSOffice_Level1)

[1.3 研究创新点 4](#_Toc26944_WPSOffice_Level1)

**[2 文献综述](#_Toc25828_WPSOffice_Level2)****[5](#_Toc25828_WPSOffice_Level2)**

[2.1 共享领导的相关研究 5](#_Toc26944_WPSOffice_Level3)

[2.2 员工创新行为的相关研究 7](#_Toc32250_WPSOffice_Level3)

[2.3 差错管理氛围的相关研究 8](#_Toc25828_WPSOffice_Level3)

**[3 理论基础与研究设计](#_Toc30479_WPSOffice_Level2)****[1](#_Toc30479_WPSOffice_Level2)1**

[3.1 理论基础与研究假设 1](#_Toc2374_WPSOffice_Level3)1

[3.2 研究设计 1](#_Toc24623_WPSOffice_Level3)3

**[4 实证分析](#_Toc2374_WPSOffice_Level2)****[1](#_Toc2374_WPSOffice_Level2)4**

[4.1 描述分析](#_Toc15290_WPSOffice_Level3) [14](#_Toc15290_WPSOffice_Level3)

[4.2 信度与效度分析](#_Toc11634_WPSOffice_Level3) [14](#_Toc11634_WPSOffice_Level3)

[4.3 相关分析](#_Toc7087_WPSOffice_Level3) [16](#_Toc7087_WPSOffice_Level3)

[4.4 回归分析 1](#_Toc21885_WPSOffice_Level3)6

[4.5 调节检验 1](#_Toc28276_WPSOffice_Level3)7

**[5 研究结果与局限探讨](#_Toc24623_WPSOffice_Level2)****19**

[5.1 研究结果讨论 19](#_Toc5270_WPSOffice_Level3)

[5.2 管理实践的启示](#_Toc17039_WPSOffice_Level3) [20](#_Toc17039_WPSOffice_Level3)

[5.3 研究局限与展望](#_Toc15673_WPSOffice_Level3) [20](#_Toc15673_WPSOffice_Level3)

**[致谢](#_Toc32250_WPSOffice_Level1)****[2](#_Toc32250_WPSOffice_Level1)2**

**[参考文献](#_Toc25828_WPSOffice_Level1)****[2](#_Toc25828_WPSOffice_Level1)3**

**[附录](#_Toc30479_WPSOffice_Level1)****26**

**1绪论**

**1.1 研究背景、目的及意义**

**1.1.1 研究背景**

2020疫情爆发以来，世界格局正发生着前所未有之大变革，在疫情面前脱颖而出的中国更是备受关注。自疫情以来，国内各行各业都受到巨大冲击，企业的更迭速度不断加快，同时伴随着数字经济时代帷幕的拉开，大数据、人工智能领域飞速发展，国内企业环境充斥巨大的危机和机遇。各企业都意识到保持固有状态，不变革、不创新只会被时代浪潮所淘汰。因此，创新能力成为了企业能够在行业中不断保持和提高核心竞争力的关键所在。一个企业的创新能力源于员工的创新能力，那么，如何实施创新战略，如何将创新战略落地，有效促进员工产生高水平的创新行为成为了企业发展的重中之重。为了适应快速更迭的生存环境，组织结构的重塑带来了一批新型非正式团队管理模式和新型领导风格，其中共享领导风格是提升组织管理效能的有效领导风格之一。面临这一新型领导风格，大量企业在实践过程中，徒有其形，却不得其义，并不能达到预期想要的效果。同时，要想推动员工勇于创新，企业或组织必须给予员工足够的试错空间。面对差错，传统认知中，其只有负面影响、消极作用，因此，引入差错管理氛围这一概念及其应用，是当前组织实现员工不断创新的有效手段。颠覆传统认知，赋予差错全新意义，使其积极正向的一面更多地使用于企业之中，既能消除差错带来的负面影响，更能推动企业制定系统的、完整的制度以管理员工工作中出现的差错，形成良好的差错管理氛围。那么在共享领导、员工创新行为之间的逻辑关系到底是怎样的呢？差错管理氛围又是如何在共享领导对员工创新行为的影响过程中发挥作用的呢？基于此，引入差错管理氛围作为调节变量来探讨共享领导与员工创新行为之间的关系是一项既具有一定理论意义，又具有实践意义的研究课题。

**1.1.2 研究目的**

本文共有下面三个研究目的：首先是探讨共享领导这一新型领导风格在组织管理中对员工的创新行为能够产生何种影响。构建出理论模型并通过选取合适量表，收集数据对其作出实证研究，探究共享领导对员工创新行为是否具有显著影响；第二，探讨团队中资源共享和员工作出创新行为的深层动机。在数字时代背景下，团队中资源共享和员工创新是提升企业竞争力的关键环节，因此，探讨团队中资源共享和员工创新行为的动机非常重要。本研究通过对相关文献的阅读，讨论总结出团队中资源共享和员工产生创新行为的潜在动机，向企业管理者提供有价值的建议；最后，以社会交换与社会认知理论作为本研究的理论基础来分析三者间存在的逻辑关系，从员工个体的层面出发，发现他们潜在的工作动机，推导员工创新行为是如何被影响的。通过构建调节效应模型，阐明差错管理氛围在共享领导对员工创新行为影响整个过程中对的调节作用。

**1.1.3 研究意义**

理论意义方面，第一是本研究丰富了国内关于共享领导的理论基础，填充了共享领队在国内企业实践中适用性和影响机制。共享领导作为一种新型的领导风格，国外已有大量相关研究，时间跨度达半个世纪以上，近十年发文数量占比70%左右，而国内在此方面相关理论研究仍旧较为缺失。因此，本文基于已有研究，继续拓展其他相关研究方向，为今后相关研究抛砖引玉。

第二是关于差错管理氛围在两者的影响过程中，是否具有调节作用并无相关研究，本研究首次将差错管理氛围引入该影响过程中，通过实证研究来验证其在该过程中发挥的调节效应。

实践意义方面，第一是本研究为国内企业共享领导风格的管理实践提供了理论依据。新时代背景下，企业组织结构日益趋于扁平化，90、00后员工逐渐成为企业主力军，塑造全新领导模式成为组织长期发展的必经之路。学者和管理者们逐渐将目光投向于共享领导这一全新领导模式，但在管理实践的应用中仍旧存在许多问题，对共享领导的具体适用和实际效果还需要更多的探讨，本研究验证了新时代背景下，共享领导在差错管理氛围的调节效应下对员工创新行为的影响机制。

第二是本研究为国内企业解决如何有效激发员工创新行为这一难题提供了新思路。本文研究出来的结论可以为企业管理者在当前时代背景下，如何有效激发员工产生创新行为打开思路，可以通过实行更加适应组织的领导风格，建立更加有针对性的管理制度来提高员工创新行为的积极性，从而促进全体员工作出对组织有实际帮助的高质量创新行为，激发组织生命力，实现组织、管理者、员工共享、共创、共荣。

**1.2 研究内容及方法**

**1.2.1 研究内容**

本研究主要通过回顾国内外研究现状和发展趋势，对共享领导、员工创新行为和差错管理氛围相关主题文献进行搜索，通过阅读总结，发现其中存在的研究空白，依此确立本文的研究方向。寻找相关理论作为基础，厘清三者间逻辑关系，对共享领导、员工创新行为和差错管理氛围间可能存在的影响机制提出合理的假设，并通过构建模型和数据收集、分析来检验假设。

预计达到目标是探究共享领导这一新型领导风格如何影响员工的创新行为，以及差错管理氛围能否有效调节这一影响过程。整理出共享型领导对员工创新行为的实质影响，为一些正在努力调整管理模式，却不能达到预期效果以及茫然于怎样激发员工创新的企业或者管理者提供思路。将社会交换与社会认知理论定作理论基础，从个体的层面考量，挖掘员工为组织利益而产生创新行为的动机。通过构建调节效应模型，理清差错管理氛围在该影响过程中存在的作用来对共享领导相关理论作出补足，为新浪潮下的企业人力资源建设提供有效建议。

具体内容如下：第一，叙述本文的研究背景、目的及意义，并提出研究的创新点；第二，对参考的文献作出评述，结合已有的理论和研究对三个变量进行概念、测量方法、前因变量、结果变量作出自我总结，提出笔者自己的观点；第三，寻找合适理论基础，对三者间的逻辑关系进行合理假设，并据此构建出理论模型完成数据收集；第四，对收集数据进行分析，对假设进行验证其是否成立；第五，对研究结论进行总结，给出管理实践的启示，并说明本研究存在的研究局限以及对未来相关研究的展望。

**1.2.2 研究方法**

第一，文献研究法：在进行大量的文献阅读后对共享领导、员工创新行为、差错管理氛围三者的概念、维度、测量方法等进行整理并总结出自我观点，为后面提出假设及构建模型打下基础。

第二，问卷调查法：在明确研究内容后，以国内外学者认可的成熟量表来进行问卷的实际，发放问卷收集数据，将全满分作为无效标准剔除无效问卷，完成数据整理工作。

第三，实证研究法：运用统计分析软件对数据作出描述性分析，再进行信效度检验，最后通过相关、回归分析及调节效应分析，验证假设，总结出变量间的相互影响关系。

**1.3 研究创新点**

本研究的创新点在于：共享领导是新时代背景下急需被应用的新型领导风格，但目前关于共享领导的理论研究任然较少，存在许多理论空白。同时，随着新一代员工步入工作岗位，怎样激发员工产生更多优质的创新行为变成了每一个企业或组织考量的难题。而关于差错管理氛围的研究同样停留在较浅的阶段，并且部分研究局限于个别行业（例如医药行业），但差错是存在于各行各业，差错管理氛围更是各行各业中企业希望构建的，因此，本研究想在已有的理论基础上，对差错管理氛围进行更深入、更广泛的研究。近些年来，在学界中分别对共享领导、员工创新行为及差错管理氛围的系列研究非常的火热，本文创造性的将三者有机结合在一起作出研究，从差错管理氛围的调节效应视角，对共享领导对员工创新行为的影响机制进行深入探究。

**2 文献综述**

**2.1 共享领导的相关研究**

**2.1.1 共享领导的概念**

对于共享领导的概念，研究者们都给出了不同定义。从最早的1954年，Gibb就将领导力分为了集中式领导和分布式领导两种类型，其中分布式领导就是共享领导这一概念的起源，其指的是组织中领导由多个人或整个组织共同承担。Katz和Kahn（1978）则认为共享行为可以增强员工承诺，因此，共享目标及共享领导可以增添组织的竞争优势。直到21世纪以后，Pearce和Conger于2003年将共享领导定义为组织为实现共同目标而进行的管理者与员工之间的平等交互，资源及知识共享行为，这一关于共享领导内涵的定义在学界被广泛认可。近些年来，则是有其他学者在此定义基础上进行了更加明确的补充：Hoch和Kozlowski（2014）强调了其是组织个体为了实现共同目标群力群策的相互领导的过程；国内学者刘博逸（2009）则强调共享领导的重要特性是其交互性和动态性；蒿坡和龙立荣（2017）更看重共享领导是一种组织内成员之间的工作模式。

通过对国内外现有文献的梳理，结合本文的研究内容，笔者对共享领导概念总结为是一种员工个体能够感知到的组织内部之间相互领导、相互激励、相互促进的全新的交互过程及工作模式，其基础是组织成员们必须拥有统一的明确的目标，走出传统的集中领导模式，将领导权力与责任共享，资源及知识共享，增强团队间协作，从而实现组织目标。

**2.1.2 共享领导的测量**

现有研究中，对于共享领导的测量主要有以下两种方法：

一是社会网络法，通过领导——跟随者这一二元关系的基础假设，构建出一个群体的整体领导关系结构，以此梳理个体与团队的整个交互过程。据此模型提出网络密度及网络中心度两个有关共享领导测量的指标，Carson等（2007）通过测量团队对每个成员的依赖程度来表现网络密度，程度越大，则网络密度越大，共享领导力也就越高；网络中心度意为团队中的每一个个体被包围的程度，程度越低，则中心度越低，表示权力分散程度越大，共享领导力越高。

二是聚合法，也称之为参照转移法（Chan，1988），大多数研究采用该种方法对共享领导程度进行测量。其理论基础是将领导力来源从单个的正是领导转移到团队中的每个成员身上。测量时具体有三种表现形式：（1）针对传统垂直式领导模式，将其延申转变为某种特定领导模式，例如变革型领导模式、交易型领导模式、授权型领导模式等，对其领导力的共享效果进行研究；（2）根据Hiller等在2006年构建的共享领导模型：共享领导被认为是团队成员分享领导角色，并进行角色相互安排的领导方式。主要通过对成员在组织中参与不同领导角色的次数来测量团队共享领导程度；（3）依据团队在工作过程中的相关测量。Hoch和Kozlowski（2014）通过测量团队工作过程中的共同学习、团队成员交互以及团队成员支持三个维度来描述团队中成员的认知、行为和情感-动机，以此展现团队共享领导的程度。

国内学者刘博逸（2009）用22项题将共享领导拆分成绩效期望、权责分担、彼此合作和团队学习四个维度，依此来对共享领导进行测量。

**2.1.3 共享领导的结果变量**

共享领导的结果变量涉及组织、团队和个体三个层面，具体有组织效益、团队创造力、员工进谏行为等（王亮等，2017）。其中大多研究指向个体层面，下面概括性地述说共享领导对员工进谏行为及员工知识分享行为的影响：

第一，员工进谏行为：员工为了企业的利益而积极主动地提出自身想法地行为被称作员工进谏行为。基于动机分类，可将其分为默许型进谏行为、亲社会型进谏行为以及防御性进谏行为。再有根据目的进行地分类，通常有抑制性进谏行为与提升性进谏行为。与共享领导相匹配，进谏行为既可以是垂直方向，也存在水平方向的谏言。在共享领导模式下，员工自身有更多的话事权，组织支持感大幅提升，出于团队或组织的利益，员工将主动提出建议来解决组织面临的问题。于是共享领导会对员工的进谏行为产生正向影响。

第二，员工知识共享行为：企业中拥有知识的员工主动向其他员工传递知识，并帮助其接纳、理解、消化新知识的行为被称作员工知识共享行为。在王迎冬等（2018）的实证研究中得出结论：绩效期望、个性化关怀、团队求学和合作开发均对员工知识共享行为正向影响显著，即共享领导结构划分的四个维度里，只有权责分摊与员工只是共享型为相关程度不高。因此，员工在共享领导模式下，更容易产生知识共享行为。

**2.2 员工创新行为的相关研究**

**2.2.1 员工创新行为的概念**

对于员工创新行为的表述研究者们基于不同视角，都有自己的观点。第一种是基于行为与能力的视角：Kleysen和Street（2001）在研究中提到员工创新行为应当是员工提出有助于企业聚集创新想法，并且能够带来提高和改善作用的能力或者行为。West和Farr（1989）则指出员工创新行为是员工产生的有助于工作效率提升的、不同于以往的、有价值的的观点、活动或者产品；第二种是根据过程、实施视角所做出的分类：Scott和Bruce（1994）提到员工创新行为不应该只有一个想法或想法产生的行为，而是一个包括想法产生、融合、实施整个过程的庞杂的运作系统。Janssen（2000）则提出其是指员工将自身创新想法运用到实际中去，并实现最终产品化、制度化。George和Zhou（2001）提出了三个步骤，一是员工产生最初的构念，二是员工寻求他人的帮助并对资源的收集，三是企业从各方面向员工提供帮助，以此保障创新想法的落地从而产出高质量创新产品。总体来说，基于第二种视角的解释更被学者们认可。近些年来，国内也是掀起了大众创新的热潮，各企业和学者们也是纷纷将注意力投向了员工创新行为上。黄致凯（2004）根据国内企业情景，提出员工创新行为的两个步骤，分别是新想法的发起和实施；而屠兴勇（2016）等则更加认同其是一种具体行为的解释。

梳理国内外现有文献并结合本文的研究内容，笔者将员工创新行为定义为员工提出的有关提高工作效率、改善工作环境、促进企业发展等想法，并为之搜集资源，付出实践的具体行为，但并不一定需要具体将其看作三个维度。

**2.2.2 员工创新行为的测量**

源于对员工创新行为的定义众说纷纭，且在许多研究中，将员工创新行为看作单一维度，因此各量表的内在逻辑也有较大差异。

Scott和Bruce（1994）开发的测量量表中，将员工创新行为理解为提出想法、寻求资源及实践创新内容三个方面，但量表本身却并没有其分成三个维度，而是进行整体测量共6个题项，且该量表在通过大量的研究实践证明是具有较好的信效度。

Janssen（2000）则是根据三个维度对员工创新行为进行了划分，并且与以往的自陈量表有极大区别，采取了多源评价综合测量，共计9个题项。

Carmeli和Schaubroeck（2007）则是将员工创新行为认定为一个维度，共使用9道题目构成创新工作卷入量表，现也广泛应用于创新相关的研究中。

**2.2.3 员工创新行为的前因变量**

纵观整个学术界中关于员工创新行为的相关文献后，会清楚看到对其前因变量研究的历史进程中是有明显的时间分界线。

早些时候，学者们集中于对个体的研究，认为主要是个体特质，其中包含性格特质、内在动机、认知因素等许多个体层面对员工创新行为影响较大。性格特质方面，基于五大人格模型，外倾性和经验开放性被Olakitan（2011）证实可以正向影响到员工创新行为。在Chen等（2010）和Hsieh（2011）的实证研究中表明宜人性也能正向影响员工创新行为。内在动机方面，主要是在Janssen（2000）的研究中说明了掌握定向能正向影响创新行为。认知因素方面，Shalley（2004）提出创造性认知风格往往有更强的风险心理承受能力，因此更容易产生创新行为。

而在近几年的研究中，越来越多的专家注意到个体的创新行为不只是会收到来自于个体层面的影响，同样在组织层面对其影响较大，不同的外部环境、组织情境、工作特征等都会对其产生不同影响。领导风格方面，Afsar等（2014）研究证实了变革型的领导能对员工创新行为有正向作用，而在随后的研究中，越来越多的领导风格被说明能够对员工创新行为产生正向或负向的作用。组织情境方面，Scott和Bruce（1994）则是指出组织创新支持能够很大程度地影响到个体的创新行为；Sanders等（2018）则发现企业内部，如果人力资源管理的强度较高，那么员工产生创新行为将变得更加简单。而在工作特征方面，学者们专注于工作要求以及工作压力等对员工创新为影响的研究。其中，关于工作压力与创新行为两者关系的研究中，既有说是负向影响的（Amabile，1996），也有说明两者之间是存在正相关关系的（Ohly、Fritz，2010）。再者有Baer和Oldham（2006）的研究表明时间压力与创新行为是倒U型曲线关系，而非简单的线性关系。

**2.3 差错管理氛围的相关研究**

**2.3.1 差错管理氛围的概念**

差错，与错误的概念截然不同。在2005年Van Dyck等就指出差错是一种无意识的不当行为，是由于知识的缺乏而产生的与预期结果不一致的行为。差错通常带来的是消极行为，会给组织造成许多负面影响。因此，差错成为了每个组织面临的急需解决的难题（朱颖俊和白涛，2011）。从而，差错管理，即从积极的角度看待和应对差错这一概念产生，Van Dyck（2009）、Frese和Keith（2015）均具体对差错管理概念作出总结：通过差错训练、学习、沟通等积极的方法和手段，来减低差错负面效应的影响。

源于差错管理，差错管理氛围的概念应运而生，其体现的是一套共享的规则、一种全新的实践程序与团队价值理念。Van Dyck等在2005年将差错管理氛围解释成是员工感知到的组织对差错发生之后，采取的管理行为与实践。相同的，国内学者王重鸣和洪自强（2000）也认为差错管理氛围是员工清晰感知到的一套实践和程序，以帮助员工了解组织对于差错的管理方式。而在Frese和Keith（2015）的研究中则更注重其对创新导向、行动导向和试验导向的强调，认为其核心在于员工面临差错时，如何认识和对待的。

结合国内外现有文献的梳理及本文的实际研究内容，笔者在本研究定义出差错管理氛围是员工对组织中差错发生后，采取的积极管理实践和程序的一种明确感知。

**2.3.2 差错管理氛围的测量**

差错通常被人们认为是消极的，直到学者和企业家们开始关注到差错产生的积极影响后，才引入了差错管理和差错管理氛围的概念，因此对于差错管理氛围的维度也出现了两派不同理解，可分为混合派和积极派。

在混合派方面，差错管理氛围被认为不仅具有积极影响，也存在一定的消极影响。因此，其开发的量表既有积极的维度，也有消极维度。Van Dyck（2000）从掌握、社交、意识和差错反感四个维度开发出关于差错管理氛围的测量量表；Cigularov等（2010）在前者的基础上，做出改进，提出以差错思考、差错学习、差错沟通和差错能力四个维度构建差错管理氛围内容结构；Gold（2013）则是更为直接的从开放导向和责备导向两个方面来进行测量。

在积极派方面，最具有代表性的是由Van Dyck等（2005）开发出的测量量表，该量表将差错管理氛围视作单维度整体，而将其消极一面看作另外一个单维度整体——差错反感文化，并且为消极方面的测量单独开发了一套量表。

国内学者王重鸣等（2008）结合国内企业情境，设计了具有三个维度分别为差错思考、差错学习和差错沟通的测量量表。陈文沛（2013）则是提出了一种全新的理解：从差错氛围管理的显性和隐性两方面入手进行测量研究。

**2.3.3 差错管理氛围的前因变量**

通过对文献的梳理总结，可以发现团队特征、领导因素和人力资源管理实践是差错管理氛围的主要前因变量。

团队特征方面，Carless和De Paola（2000）的研究中表明，团队的凝聚力与差错管理氛围具有明显的正向线性关系，通过增强团队的凝聚力，可以明显提高团队成员差错沟通的意愿。

领导因素方面，Cigularov等（2010）提出如果领导具有差错倾向，对差错采取更加宽容的态度，那么该领导所在的团队或组织更容易形成差错管理氛围。随后，方阳春（2014）和张璐（2021）分别提出包容性领导和真实型领导都更容易促进团队形成差错管理氛围。

人力资源管理实践方面，尹润锋、朱颖俊（2013）在研究中指出绩效考核目标的方向能够鼓励员工进行差错学习、思考以及沟通，对组织差错管理氛围的形成很有帮助。

**2.3.4 差错管理氛围的结果变量**

对于一个企业或组织来讲，差错管理氛围能起到巨大的积极作用。例如，王重鸣等（2008）研究表明在良好的差错管理氛围中，企业的销售成长和规模成长速率明显提升。Gronewold等（2013）通过实证研究说明组织内部协作由于差错管理氛围的形成而加强，从而提升组织效率。Van Dyck（2005）发现组织的差错管理氛围越好，组织的目标实现和业绩指标的完成情况越好。陈文沛（2013）在研究中发现差错管理氛围对组织管控和组织学习具有非常明显的正向影响。

从个体层面来讲，差错管理氛围同样能来许多积极效应，其主要表现在创新行为和安全绩效两个方面。尹奎等（2018）在研究中证实差错管理氛围的构建，对科研人员的自我效能感和科研创造力的提升有明显帮助。在Cigularov等（2010）对美国管道工人和国内学者对煤矿业员工的研究中，都说明了差错管理氛围能够有效提升安全绩效。

**3 理论基础与研究设计**

**3.1 理论基础及研究假设**

**3.1.1 社会交换理论**

最早在上世纪六十年代由美国社会学家霍曼斯在研究中提出了社会交换理论，该理论指出了个体、群体之间的关系本质上是一种简单的交换关系，包刮了物质与非物质的交换。

在企业或组织环境中，员工会以组织对待他们的方式回馈组织，即当组织给与员工更多关心、肯定、权力和其他物质时，员工也将会把自己所拥有的资源更多地回馈给组织。翻阅以往文献，可以发现组织实行共享领导风格的管理模式时，对员工个体层面有显著的影响，王亮等（2017）及王迎冬（2018）都以该理论为基础分别说明了共享领导可以有效地提升员工进谏行为和知识共享行为。当员工清晰感受到组织权力的下移、资源的支持时，就能够作出于组织有利的行为。并且在整理了员工创新行为的影响因素后发现，在近代研究中表明外部环境对员工的创新行为存在较为明显地影响作用。这其中，各种领导风格是众多影响因素中的研究热点，具体有Afsar etal（2014）和周飞（2018）分别验证了变革型领导与包容型领导均可以有效地提高员工创新行为数质量。他们均从社会交换理论出发，提出新型的领导模式令员工从组织中感受到了更多的的关心与支持，于是员工在新环境下能够产生更多的积极反馈。

据此，本文同样基于社会交换理论，认为当企业采用共享领导管理模式，将领导权力与责任共享、资源及知识共享、相互促进彼此尊重，员工能够清晰感知到更多的支持与获取时，必定会以同样或者更多的付出作为回报回馈于组织。而在当前时代背景下，企业的创新能力作为组织长期发展的源动力，其来源于组织内部每一个个体员工的创新能力，员工最能直接为企业做出贡献的行为就是有效的创新性行为。因此，共享领导极大可能会影响员工为组织贡献新的想法或创意，并实施创新行为的意愿。即提出假设：

H1：共享领导对员工创新行为具有显著正相关关系。

**3.1.2 社会认知理论**

美国著名心理学家Bandura在上个世纪80年代首次提出了以三元交互决定论为主要观点的社会认知理论。该理论指出，环境、个人及行为三个因素产生相互影响，并以动态形式发生。当处于不同或者动态改变的环境中时且个体能够清晰感知到时，会发生个人认知的改变，从而实现自我调节并作出不同的行为以适应新的环境。同时，个人认知及个体行为的改变又会反过来引起环境的改变。

差错管理氛围指的是一种容易被组织内个体员工清晰感受的工作实践或程序。在相关研究中，梳理出差错管理氛围既具有较多前因变量：Carless和De Paola（2000）、Cigularov等（2010）、尹润锋和朱颖俊（2013）分别指出团队的凝聚力、领导的差错倾向以及绩效考核目标的方向均对团队差错管理氛围的形成具有显著影响；同时也具有较多的结果变量：王重鸣等（2008）、陈文沛（2013）等指出差错管理氛围在组织层面能显著影响企业的销售成长和规模成长速率、组织管控和组织学习等，尹奎等（2018）则指出其在个体层面也能对科研人员的自我效能感和科研创造力的提升有明显帮助。作为当前的研究热点，组织中差错管理氛围这一情境因素能够对员工个人认知与个体行为产生明显的影响。

唐健、方振邦（2020）在研究中指出组织情景能够明显影响领导风格的有效性，同时何奎（2021）也提到员工在差错管理氛围较好的企业环境下，会更容易感受到来领导的支持、关心和帮助。据此，本研究提出企业越能形成良好的差错管理氛围，共享领导的有效性越强，员工在工作中不用过于担心发生差错而承担责任，组织积极对待差错的态度和管理程序会使员工将注意力更多地转移到领导权力的下放、资源和知识的共享上，从而进一步有效激发员工勇于作出高质量创新行为地动力。即提出假设：

H2：差错管理氛围显著正向调节共享领导对员工创新行为的影响。

综上所述，构建出共享领导在差错管理氛围调节下对员工创新行为的影响机制模型，如图3-1所示：

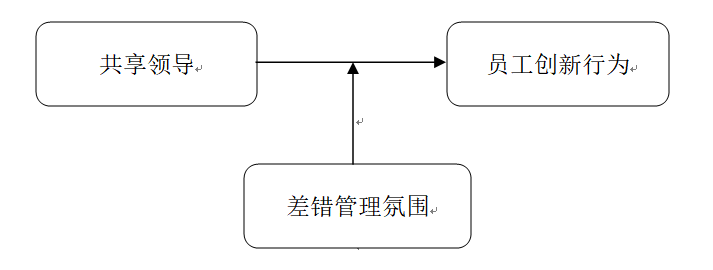


图3-1 研究假设模型

**3.2 研究设计**

**3.2.1 共享领导的测量量表**

依据赵国祥等（2012）所编制的量表对共享领导进行测量，共17个题项，包括四个维度分别为：团队进取（第1-5题）、权责共享（第6-10题）、团队合作（第11-13题）以及团队期望（第14-17题）。举例条目：“我们共同对团队负责”，“领导希望我们不断提高工作业绩”，“我们在工作上彼此信任”，“我们在工作上善于合作”。

**3.2.2 员工创新行为的测量量表**

本实验与大多研究相同，采用Scott和Bruce（1994）开发的测量量表，有6道题，未区分子维度，但涵盖了产生新想法、寻求所需资源以及实施创新行为三个方面，对员工创新行为整体把握较为全面。该量表在广泛应用中被证实具有良好的信效度。

**3.2.3 差错管理氛围的测量量表**

本次实验采用了Cigularov（2010）依据Van Dyck（2005）等所编制的量表做出改进后设计出的量表，从员工个体视角出发对差错氛围管理进行测量，共16个题项，包括差错的学习、沟通、能力、思考四个维度。举例条目：“差错对于我们团队以后的工作有指导意义”，“我们团队会对差错从进行深入分析”，“当团队里有成员出现差错，他会及时与他人交流，避免自己和他人再犯”，“当差错发生，我们团队立刻改正”。该量表具有良好的信效度。

**3.2.4 数据收集**

本研究实验设计向笔者身边已经参加工作的朋友和其他社会人士发放调查问卷，以电子问卷线上发放回收的形式共收集到261份数据。以量表结果为全满分作为无效数据标准，共发现删除11份无效问卷，最终获得250份有效的填答问卷，问卷的回收率为95.8%。

**4 实证分析**

**4.1 描述分析**

本实验对收集到的250份数据分别从性别、年龄段等5方面进行描述分析，相关数据如表4-1所示。

表4-1 基本信息描述性分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 属性 | 类别 | 人数 | 百分比 |
| 性别 | 男 | 128 | 51.2 |
|  | 女 | 122 | 48.8 |
| 年龄 | 18-25岁 | 33 | 13.2 |
|  | 26-30岁 | 88 | 35.2 |
|  | 31-40岁 | 86 | 34.4 |
|  | 41-50岁 | 38 | 15.2 |
|  | 51-60岁 | 4 | 1.6 |
|  | 60岁以上 | 1 | 0.4 |
| 最高学历 | 高中及以下 | 23 | 9.2 |
|  | 大专 | 85 | 34 |
|  | 本科 | 95 | 38 |
|  | 硕士 | 45 | 18 |
|  | 博士及以上 | 2 | 0.8 |
| 单位性质 | 国有企业 | 51 | 20.4 |
|  | 民营/私营企业 | 120 | 48 |
|  | 国家行政机构 | 22 | 8.8 |
|  | 事业单位 | 27 | 10.8 |
|  | 中外合资企业 | 4 | 1.6 |
|  | 外商独资企业 | 14 | 5.6 |
|  | 其他 | 12 | 4.8 |
| 工作年限 | 1年以下 | 18 | 7.2 |
|  | 1-5年 | 57 | 22.8 |
|  | 6-10年 | 20 | 8 |
|  | 11-15年 | 66 | 26.4 |
|  | 16年及以上 | 89 | 35.6 |

**4.2信度与效度分析**

**4.2.1 信度分析**

本实验中，共享领导、员工创新行为及差错管理氛围三个变量的克朗巴哈信度系数分别为0.937、0.884、0.936，均大于0.7，表明实验回收的数据信度良好，且CITC值均大于0.4，量表中每道题项都能符合研究要求，同时任选一题项进行删除后，都没有发生信度系数值明显提高的情况。本实验所用量表整体信度良好。具体数据见表4-2所示：

表4-2 信度分析

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Factor | Item | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted | Cronbach's Alpha |
|
| 共享领导 | x1 | 0.673 | 0.934 | 0.937 |
| x2 | 0.727 | 0.932 |
| x3 | 0.625 | 0.935 |
| x4 | 0.592 | 0.936 |
| x5 | 0.694 | 0.933 |
| x6 | 0.569 | 0.936 |
| x7 | 0.608 | 0.935 |
| x8 | 0.652 | 0.934 |
| x9 | 0.686 | 0.933 |
| x10 | 0.686 | 0.933 |
| x11 | 0.636 | 0.934 |
| x12 | 0.665 | 0.934 |
| x13 | 0.715 | 0.933 |
| x14 | 0.729 | 0.932 |
| x15 | 0.666 | 0.934 |
| x16 | 0.677 | 0.933 |
| x17 | 0.674 | 0.933 |
| 员工创新行为 | y1 | 0.745 | 0.855 | 0.884 |
| y2 | 0.671 | 0.867 |
| y3 | 0.582 | 0.881 |
| y4 | 0.746 | 0.855 |
| y5 | 0.742 | 0.856 |
| y6 | 0.687 | 0.865 |
| 差错管理氛围 | w1 | 0.663 | 0.932 | 0.936 |
| w2 | 0.723 | 0.93 |
| w3 | 0.575 | 0.934 |
| w4 | 0.699 | 0.931 |
| w5 | 0.647 | 0.932 |
| w6 | 0.693 | 0.931 |
| w7 | 0.701 | 0.931 |
| w8 | 0.762 | 0.929 |
| w9 | 0.577 | 0.934 |
| w10 | 0.622 | 0.933 |
| w11 | 0.691 | 0.931 |
| w12 | 0.69 | 0.931 |
| w13 | 0.627 | 0.933 |
| w14 | 0.657 | 0.932 |
| w15 | 0.71 | 0.931 |
| W16 | 0.636 | 0.932 |

**4.2.2 效度分析**

本实验所用的测量量表均为国内外使用过的成熟量表，通过验证性因子分析对共享领导、员工创新行为及差错管理氛围三个变量区分效度做出检验，它们的AVE平方根值从表中可知分别为0.859、0.795、0793，均大于与其他因子间相关系绝对值的最大值，因此，本实验所用量表具有良好的区分效度。具体数据见表4-3所示：

表4-3 效度分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 共享领导 | 员工创新行为 | 差错管理氛围 |
| 共享领导 | 0.859 |  |  |
| 员工创新行为 | 0.791 | 0.795 |  |
| 差错管理氛围 | 0.687 | 0.752 | 0.793 |

**4.3 相关分析**

本实验根据收集到的数据对共享领导、差错管理氛围、员工创新行为作出相关分析。得出结果如表4-4所示：

表4-4 相关分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 共享领导 | 差错管理氛围 | 员工创新行为 |
| 共享领导 | 1 |  |  |
| 差错管理氛围 | .559\*\* | 1 |  |
| 员工创新行为 | .587\*\* | .533\*\* | 1 |

注：\*\*，p<0.01

由表可知，共享领导与员工创新行为（r=0.587,p<0.01）呈现显著正相关，即H1：共享领导对员工创新行为具有显著正相关关系成立。

**4.4 回归分析**

本实验将性别、年龄、最高学历、单位性质、工作年限、共享领导设置成自变量，把员工创新行为设置为因变量，作出回归分析，结果如表4-5所示：

表4-5 回归分析

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 员工创新行为 | | | | | | |
| β | t | p | VIF | R2 | Adjust R2 | F |
| 常数 | 4.266 | 23.753 | 0.000 | - | 0.616 | 0.606 | 62.093 |
| 性别 | -0.044 | -0.721 | 0.472 | 1.02 |
| 年龄 | -0.055 | -1.548 | 0.123 | 1.223 |
| 最高学历 | -0.108\*\* | -3.057 | 0.003 | 1.045 |
| 单位性质 | -0.010 | -0.489 | 0.626 | 1.034 |
| 工作年限 | 0.028 | 1.137 | 0.257 | 1.193 |
| 共享领导 | 0.877\*\* | 19.034 | 0.000 | 1.025 |
| D-W值：2.012 | | | | | | | |

注：\*，p<0.05;\*\*,p<0.01

由表中数据可以看出共享领导关于员工创新行为的回归系数值为0.877，且满足p<0.01，说明共享领导关于员工创新行为产生显著的正向影响关系，进一步验证假设1成立。

**4.5 调节检验**

本实验依据理论模型，对性别、年龄等进行控制变量，自变量是共享领导，调节变量是差错管理氛围，因变量是员工创新行为，然后将自变量、调节变量做中心化处理，通过调节效应分析，得出结果如表4-6所示：

表4-6 调节效应分析

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 员工创新行为 | | | | | | | | |
| M1 | | | M2 | | | M3 | | |
| β | t | p | β | t | p | β | t | p |
| 常数 | 4.266 | 23.753 | 0.000 | 4.204 | 24.848 | 0.000 | 4.213 | 24.8 | 0.000 |
| 性别 | -0.044 | -0.721 | 0.472 | -0.033 | -0.574 | 0.567 | -0.036 | -0.619 | 0.537 |
| 年龄 | -0.055 | -1.548 | 0.123 | -0.051 | -1.545 | 0.124 | -0.052 | -1.553 | 0.122 |
| 最高学历 | -0.108 | -3.057 | 0.003 | -0.097 | -2.921 | 0.004 | -0.098 | -2.953 | 0.003 |
| 单位性质 | -0.01 | -0.489 | 0.626 | -0.019 | -1.001 | 0.318 | -0.017 | -0.881 | 0.379 |
| 工作年限 | 0.028 | 1.137 | 0.257 | 0.037 | 1.586 | 0.114 | 0.038 | 1.653 | 0.1 |
| 共享领导 | 0.877 | 19.034 | 0.000 | 0.498 | 6.214 | 0.000 | 0.474 | 5.458 | 0.000 |
| 差错管理氛围 |  |  |  | 0.472 | 5.627 | 0.000 | 0.451 | 5.039 | 0.000 |
| 共享领导\*差错管理氛围 |  |  |  |  |  |  | 0.429 | 4.587 | 0.000 |
| R方 | 0.616 | | | 0.663 | | | 0.663 | | |
| 调整R方 | 0.606 | | | 0.652 | | | 0.652 | | |
| F | F (6,232)=62.093,p=0.000 | | | F (7,231)=64.780,p=0.000 | | | F(8,230)=56.616,p=0.000 | | |

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

从表中数据可知，共享领导对于员工创新行为产生正向影响关系，且模型3中共享领导与差错管理氛围的交互项呈现出显著性(t=4.587,p=0.000<0.05)，表明共享领导对员工创新行为产生影响时，差错管理氛围具有显著的正向调节作用，即H2：差错管理氛围显著正向调节共享领导对员工创新行为的影响成立。

当差错管理氛围处于低水平时，共享领导对员工创新行为具有正向影响；当差错管理氛围处于高水平时，共享领导对员工创新行为的正向影响更显著，依据简单斜率分析绘制出简单斜率图，具体情况如图4-1所示：

图4-1 简单斜率图

**5 研究结果与局限探讨**

**5.1 研究结果讨论**

新时代下企业的更替节奏日益加快，这使得企业越来越关注到员工的创新行为，把它当作企业未来的核心竞争能力，以此保障企业能够长久发展。员工的创新行为该怎样被激发是和组织内领导风格息息相关的，数字时代迫使组织结构去中心化、扁平化，这就要求企业摆脱传统的垂直管理模式，采用新型的管理模式及领导风格，从而实现组织内的知识共享、目标共享、权责分担等。本文将共享领导设置成为自变量，把员工创新行为设为因变量，根据相关理论基础，提出以差错管理氛围作为调节变量，通过对250份已参与工作的社会人士填写的有效问卷数据分析，实证研究了共享领导是怎样影响员工创新行为的。实验证明：共享领导对员工创新行为具有显著正向影响，企业内部培养或直接采用具有共享思维的领导能够有效激发组织内员工的创新行为；并且这一影响过程能明显被差错管理氛围正向调节，即组织越能形成好的差错管理氛围，共享领导越能激发员工的创新行为。

本研究理论贡献一是本文在前人的研究基础上进一步验证了共享领导对员工创新行为有显著的正向影响，实验通过不同的问卷设计、调查范围的增扩以及调查对象的随机，使得结论普适性增强。在组织中，共享型领导能够实现上下级平等沟通、权责共享、知识共享，能够有效帮助组织内成员达成统一的团队目标，加强成员间的进取协作，个体员工更容易感受到组织及上级的关心和帮助，从而增强为组织利益而工作动机，作出有效的创新行为。

二是本研究证实了差错管理氛围能在共享领导对员工创新行为的影响过程中，具有显著的调节作用。高水平的差错管理氛围表现为组织各成员能积极对待工作过程中出现的差错，当差错发生时，员工能通过思考、沟通来纠正差错，并主动学习从中汲取教训，避免差错的再发生。在高水平的差错管理氛围下，共享领导能够更好的发挥作用，从而更有效的激励员工产生创新行为。本文引入差错管理氛围作为共享领导相关研究的调节变量是一个较好的情境因素，给往后相关研究打开了一个全新的视角。

**5.2 管理实践的启示**

本文通过实证研究共享领导在差错管理氛围情境下对员工创新行为的影响不仅在学术研究方面能作出一定的理论贡献，也能为中国企业在管理实践中对如何有效提升企业核心竞争力提供一些思路。

在国内的企业情境下，仍旧有相当数量的企业不能跟上数字时代的快节奏，以传统的组织结构及管理模式在行业中逐渐被淘汰，对于共享型领导风格的学习引进仍旧只停留在字面，认为共享领导就是将自己所拥有的知识以课堂的方式分享个员工即可，却忽略了目标统一、权责共享、团队协作等其他维度的内涵。因此，企业培育共享型领导必须从多维度强调来自非领导职位权力的影响，真正培养具有共享资源、平台、知识、目标等思维的人才来构建带领团队。同时，共享型领导的塑造不仅是靠自上而下的推动，更源于基层向上级的反馈参与，员工要切实利用领导下放的权力、资源来提升自我，实现自我价值的发挥。在共享领导作用下，个体之间联系更加紧密，团队更有凝聚力，更容易形成开放、交互的动态组织，员工的创新意愿必将更为强烈，高质量的创新行为也将更充分。

再者，组织差错管理氛围的形成能更好的推动共享领导作用的发挥。个体员工在良好的差错管理氛围下，面对工作中出现的差错，不会担心领导对自己的批评与惩罚，而是注重对差错的学习、思考、沟通及纠正上，积极的工作态度和良好的团队氛围会使得员工对领导的目标共享、权力共享、资源共享等感受更为敏感，从而增加对团队有效益的行为。另一方面，良好的差错管理氛围会给员工带来更多的创新试错机会，也能促进员工产生高水平的创新行为。

**5.3 研究局限与展望**

本文在中国企业情境下研究了共享领导对员工创新行为的影响机制，作出了较好的理论贡献，为管理实践提供了管理思路，但也还有一定的研究局限与不足，希望在以后研究中能够得以完善。

1. 实证研究中，样本主要来源于笔者身边已经参与工作的朋友，可能会受到时间和人脉的影响，造成随机性不足。在未来研究中，可以进一步做到国内的随机抽样，来增强研究结论的普适性。
2. 本研究构建了共享领导对员工创新行为的理论模型，其中，探索了差错管理氛围的调节效应，但在实际中，组织内的领导风格与员工的行为之间的影响机制是非常复杂的，影响过程中可能存在其他因素对结果产生关键影响。而在本实验中仅对实验对象的基本特征进行了控制变量，无法对其他存在的可能因素进行控制变量。
3. 本研究使用的量表来源与国外学者的编制设计，虽有国内学者对其进行改善，但随着中国企业情境的发展，其适用性有待考量。

基于以上研究不足，笔者展望在未来相关研究中，研究者能够自主开发一套更适用中国企业情景的测量量表，并尽量做到国内随机抽样以完成数据的收集，让研究结论更具有普适性。同时，能够尽量完善领导风格对员工个体行为的模型构建，为企业管理实践提供更有价值的建议。

**致谢**

论文写至此处意味着结束了，同时自己八年的本科生涯也将落下帷幕。在此我抱着万分感恩的心写下这篇致谢。

首先，庆幸自己出生在这片五星红旗照耀的土地上，感谢党和国家为我们创造了一个幸福的时代和地方，让我们能够在全球出现疫情和战争的恐慌下，安心完成学业，努力汲取知识提升自己。

其次，感谢学校和部队对我的栽培，自14年入校至数学学院后，各种负面情绪集于自身，一度让我迷茫彷徨甚至产生辍学的念头。学校对于我的表现给与足够的宽容和信任，并十分支持我选择参军入伍。两年的从军生涯带给我的是一辈子的改变，让我变得成熟、坚强，让我清晰了自己的目标，并返校选择了自己喜欢的专业来到管院重新完成学业。

再者，感谢管院的各位教学老师对我知识的传授，让我能够在自己喜欢的专业里快速成长；感谢各位教务老师和辅导员为我解决各种教务相关问题，不论是转专业的学分认定，退伍的学分免修，还是学分清查和处理学籍问题等，都不曾嫌过麻烦；特别感谢我的导师朱颖俊教授，在转专业入院面试中，给与我肯定，在课程学习中，悉心教导，在寻找实习工作中，为我提供宝贵机会，在论文辅导过程中，为我提供研究思路，并耐心指导后续工作的完成。

最后，我想感谢我的家人和朋友们，八年的本科历程中，从未有过苛责、质疑，一直鼓励着我，不断为我提供物质和精神上的支持，陪伴我完成了本科学业。

陶 理

2022年5月8日

( 宋体小4号，行间距固定1.5倍行距，字符间距为标准)

**参考文献**

[1] 杨雁婷. 共享领导对员工主动创新行为的影响研究[D].湖南大学,2019.

[2] 唐小洁,杨秋玲.共享型领导对员工创新行为影响的文献综述[J].全国流通经济,2019(30):95-97.

[3] 杜婕. 共享领导对员工创新行为的影响[D].太原理工大学,2021.

[4] 尹润锋,朱颖俊.绩效考核目标取向与员工创新行为:差错管理文化的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2013,34(02):174-180.

[5] The Impact of Leader’Shared Leadership on Innovation Behavior for Employees[J].JOURNAL OF THE KOREA CONTENTS ASSOCIATION,2018,18(6):45-48.

[6] 周星,程豹.共享型领导对员工创新行为的影响及其作用机制研究[J].华东经济管理,2018,32(08):135-143.

[7] 王艳子.教练型领导对员工创新行为的影响:差错管理氛围的跨层次效应[J].科学学与科学技术管理,2018,39(08):115-129.

[8] 詹雨栖. 共享领导与创新行为的关系[D].华南理工大学,2020.

[9] 李晓玉. 共享型领导对员工建言行为的影响[D].山东大学,2021.

[10] 谢利东.国外共享领导研究现状的文献计量学分析[J].楚雄师范学院学报,2021,36(03):118-124.

[11] Gibb C A.Leadership.In G.Lindzey(Ed.),Handbook of social psychology Reading，MA:Addison Wesley.1954:877-917.

[12] Katz,D,&Kahn,R.L(1978).The social psychology of organizations(2nd ed.)New York: Wiley.

[13] Pearce,C.L.&Conger,J.AShared Leadership:reframing the hows and whys of leadership[M].Thousand Oaks,CA:Sage,2003.

[14] Hoch J E,Kozlowski S W. Leading Virtual Teams:Hierachical Leadership,Structural Supports and Applied Psychology,2014,99(03):390-403.

[15] 刘博逸.企业共享领导的理论与实证研究[D].暨南大学,2009.

[16] 蒿坡,龙立荣.共享型领导的概念、测量与作用机制[J].管理评论,2017,29(05):87-101.

[17] 朱颖俊,白涛.差错管理文化对组织绩效的影响——以组织创新为中介变量[J].科技进步与对策,2011,28(16):1-4.

[18] Van Dyck C,Frese M,Baer M, et al. Organizational error m anagement culture and its impact on performance: a two-study replication[J]. Journal of applied psychology,2005,90(6):1228.

[19] Van Dyck C.The tragic 1996 Everest expedition: A tale of error culture[J].Netherlands Journal of Psychology,2009,65(1):22-34

[20] Frese M, Keith N. Action errors, error management, and learning in organizati on s[J].Annual review of psychology,2015,66:661-687.

[21] Kleysen R F,Street C T.Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior[J].Journal of intellectual Capital,2001,2(3):284-296.

[22] West M A,Farr J L. Innovation at Work: Psychological Perspectives[J].Social Behaviour, 1989.

[23] Scott S G,Bruce R A. Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J].Academy of Management Journal,1994,37(3):580-607.

[24] Janssen O.Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour[J].Journal of Occupational and Organizational Psychology,2000,73(3):287-302.

[25] George J M,Zhou J.When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior:an Interactional Approach[J]. Journal of Applied Psychology,2001,86(3): 513.

[26] 黄致凯.组织创新气候知觉、个人创新行为、自我效能知觉与问题解决型态关系之研究[D].中国台湾:国立中山大学硕士学位论文，2004，40-54.

[27] 屠兴勇,王泽英,张琪.批判性反思效应下领导教练行为对员工创新的影响机制研究[J].南开管理评论,2016,19(06):4-16.

[28] Sun Muyun,Wang Jigan,Wen Ting. Research on the Relationship between Shared Leadership and Individual Creativity-Qualitative Comparative Analysis on the Basis of Clear Set[J]. Sustainability,2021,13(10).

[29] 黄永贤.差错管理氛围对员工创新行为的影响研究[D].中南财经政法大学,2020.

[30] 赵宏超,于砚文,王玉珏,吴春波.共享型领导如何影响新生代员工建言?——积极互惠与责任知觉的作用[J].中国人力资源开发,2018,35(03):29-40.

[31] 周飞,陈钦兰,何美贤.包容型领导与员工创新行为的关系研究[J].科研管理,2018,39(06):22-29.

[32] 王重鸣,郭维维,Michael Frese,Andreas Rauch.创业者差错取向的绩效作用及其跨文化比较[J].心理学报,2008(11):1203-1211.

[33] 陈文沛.差错管理气氛对员工创新行为的影响跨层次模型分析[J].现代财经(天津财经大学学报),2013,33(10):121-129.

[34] 刘朝,张欢,王赛君,马超群.领导风格、情绪劳动与组织公民行为的关系研究——基于服务型企业的调查数据[J].中国软科学,2014(03):119-134.

[35] 唐健,方振邦.服务型领导对公务员创新行为的影响机制[J].上海交通大学学报(哲学社会科学版),2020,28(02):88-98.

[36] 赵国祥,赵鹏娟.知识型员工共享领导内容结构[J].心理科学,2012,35(05):1149-1153.

[37] 王仙雅,林盛,陈立芸,白寅.组织氛围、隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究[J].软科学,2014,28(05):43-47.

[38] PODSAKOFF P M，MACKENZIE S B，LEE J Y，et al．Common Method Biases In Behavioral Ｒesearch: A CriticalＲeview of The Literature And Ｒecommended Ｒemedies［J］．Journal of Applied Psychology，2003，88(5):879 -903．

[39] Wood,M.S. Determinants of Shared Leadership in Management Teams[J].International Journal of Leadership Studies,2005,1(01):64~85.

**附录**

**附录一 调查问卷**

**关于共享领导对员工创新行为的影响问卷调查**

**一、个人基本情况调查**

1、请问您的性别是（ ）

A.男 B.女

2、请问您的年龄是（ ）

A.18-25岁 B.26-30岁 C.31-40岁 D.41-50岁 E.51-60岁 F.60岁以上

3、请问您的学历是（ ）

A.高中及以下 B.大专 C.本科 D.硕士 E.博士及以上

4、请问您的单位性质是（ ）

A.国有企业 B.民营/私营企业 C.国家行政机构 D.事业单位

E.中外合资企业 D.外商独资企业 F.其他

5、请问您在目前单位的工作年限为（ ）

A.1年以下 B.1-5年 C.6-10年 D.11-15年 E.16年及以上

**二、关于共享领导对员工创新行为行为的影响调查**

（请您判断是否认同以下说法，下表是对关于共享领导对员工创新行为的影响的各方面描述，请根据自己的真实感受对其进行评分。

在最能代表您意见的选项上打“√”。

下列选项分别表示：1.非常不符合；2.不太符合；3.一般符合；4.比较符合；5.非常符合。）

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 编  号 | 对以下说法您的满意程度是 | 非常不符合 | 不太符合 | 一般符合 | 比较符合 | 非常  符合 |
| 共  享  领  导  的  测  量 | 1 | 我们集体讨论做出决策 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 我们共同对团队负责 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 我们视领导为同事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 我们都有可能成为团队领导者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 领导提供我们施展领导才能的机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 领导希望我们不断提高工作业绩 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | 领导希望我们高效率完成任务 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | 领导希望我们工作讲质量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | 领导希望我们工作上有创新 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 领导希望我们工作中严格要求自己 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | 我们在工作上彼此信任 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | 我们在工作上提倡合作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | 我们有明确分工又有相互合作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 我们在工作上善于合作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | 我们能主动学习新知识 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | 我们能自觉引进新技术、新方法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | 我们善于从问题中发现机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | | | | | | | |
| 员  工  创  新  行  为  的  测  量 | 1 | 我总是寻求新的流程、技术与方法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 我经常向别人推销自己的新想法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 为了实施新想法，我会制定恰当的计划 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 我经常提出有创意的点子或想法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 我总是设法争取实施新想法所需要的资源 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 总的来说，我是一个富有创造力的人 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | | | | | | | |
| 差  错  管  理  氛  围  的  测  量 | 1 | 差错有利于我们团队完善工作流程 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 差错对于我们团队以后的工作有指导意义 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 我们团队的差错表明我们可以进步 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 为了完成团队的任务，我们愿意从别人的差错中学习 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 差错产生后，我们团队会思考如何纠正 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 我们团队会对差错进行深入分析 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | 差错发生后，我们团队愿意花时间思考 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | 在工作中，我们会反复思考如何避免差错 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | 差错出现后，我们团队试着去分析由什么原因造成的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 尽管我们团队会出差错，但不会放弃最终的目标 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | 当差错发生，我们团队立刻改正 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | 当差错发生，我们团队经常知道如何纠正过来 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | 当我们团队自己不能改正差错，便会请同事帮助 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 当我们团队出现差错，可以向别人询问意见 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | 当团队里有成员出现差错，他会及时与他人交流，避免自己和他人再犯 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | 如果我们团队在出差错后无法继续工作，会向他人寻求帮助 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**感谢您的填写！**



**本科毕业设计（论文）任务书**

题 目 共享领导对员工创新行为的影响：

差错管理氛围的调节效应

（任务起止日期：2021年11月2日～2022年6月5日）

院 系 管理学院

专业班级 工商1801班

姓 名 陶 理

学 号 U201410020

指导教师 朱颖俊

教研室（系、所）负责人 20 21年 10月 28日审查

院（系）负责人 20 21年 11月 2日批准

|  |
| --- |
| 课题内容：  引入差错管理氛围作为调节变量来探讨共享领导如何影响员工创新行为，基于已有关于共享领导、员工创新行为和差错管理氛围的研究，进行文献检索，找出现有文献的部分局限和不足，确定研究方向，探讨共享领导对员工创新行为的影响及差错管理氛围在两者之间的调节作用；进行实证研究，结合相关理论，对共享领导、差错管理氛围和员工创新行为之间的影响关系进行假设，并构建模型，再通过数据分析检验假设。 |
| 课题任务要求：   1. 阅读相关文献，做好文献综述 2. 认真选取量表，做好实证分析 3. 说明研究创新点与研究不足 |
| 主要参考文献（由指导教师选定）：   1. Sun Muyun,Wang Jigan,Wen Ting. Research on the Relationship between Shared Leadership and Individual Creativity-Qualitative Comparative Analysis on the Basis of Clear Set[J]. Sustainability,2021,13(10). 2. 尹润锋,朱颖俊.绩效考核目标取向与员工创新行为:差错管理文化的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2013,34(02):174-180. 3. 周星,程豹.共享型领导对员工创新行为的影响及其作用机制研究[J].华东经济管理,2018,32(08):135-143. |
| 同组设计者：  无 |
| 指导教师签名：  年 月 日 |