



兰州大学

本科毕业论文（设计）

论文题目（中文） 领导教练行为对创造性问题解决的影响

论文题目（英文） The effect of leader coaching behavior on employees' creative problem solving

学生姓名 王莉

指导教师 屠兴勇

学 院 管理学院

专 业 管理学基础理论（人力资源）

年 级 2017 级

兰州大学教务处

诚信责任书

本人郑重声明：本人所呈交的毕业论文（设计），是在导师的指导下独立进行研究所取得的成果。毕业论文（设计）中凡引用他人已经发表或未发表的成果、数据、观点等，均已明确注明出处。除文中已经注明引用的内容外，不包含任何其他个人、集体已经发表或未发表的论文。

本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名： 王莉

日期： 2021.5.27

关于毕业论文（设计）使用授权的声明

本人在导师指导下所完成的论文及相关的职务作品，知识产权归属兰州大学。本人完全了解兰州大学有关保存、使用毕业论文（设计）的规定，同意学校保存或向国家有关部门或机构送交论文的纸质版和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权兰州大学可以将本毕业论文（设计）的全部或部分内内容编入有关数据库进行检索，可以采用任何复制手段保存和汇编本毕业论文（设计）。本人离校后发表、使用毕业论文（设计）或与该毕业论文（设计）直接相关的学术论文或成果时，第一署名单位仍然为兰州大学。

本毕业论文（设计）研究内容：

可以公开

不宜公开，已在学位办公室办理保密申请，解密后适用本授权书。

（请在以上选项内选择其中一项打“√”）

论文作者签名： 王莉

导师签名： [Signature]

日期： 2021.5.27

日期： 2021.5.27

领导教练行为对创造性问题解决的影响

中文摘要

摘要：在外部环境急剧变化的今天，企业需要员工增强创造性问题解决的能力来帮助组织适应复杂的环境和由此带来的种种难题。而领导教练行为作为一种新型且广受好评的领导风格能否对提升员工创新性产生积极作用呢？本研究针对此构建了一个有调节的链式中介模型，采用实证方法展开研究，经过检验得出如下结论：第一，领导教练行为正向影响创造性问题解决；第二，积极心理资本和创造性过程投入在领导教练行为对创造性问题解决的影响中发挥链式中介效应；第三，领导创新期望的调节作用不明显。

关键词：领导教练行为；创造性问题解决；积极心理资本；创造性过程投入；领导创新期望

The effect of leader coaching behavior on employees' creative problem solving

Abstract

In today's rapidly changing external environment, enterprises need employees to enhance the ability of creative problem solving to help organizations adapt to the complex environment and the resulting problems. As a new and popular leadership style, can leader coaching behavior play a positive role in promoting employee innovation? In this paper, we build a moderated chain mediation model and use the empirical method to carry out the research, and draw the following conclusions: first, leader coach behavior has a positive impact on creative problem solving; second, positive psychological capital and creative process engagement play a chain mediation effect in the impact of leader coach behavior on creative problem solving; third, the moderating effect of leadership innovation expectation is not obvious.

Key words: Leader Coaching Behavior; Creative Problem Solving; Positive Psychological Capital; Creative Process Engagement; Leader Innovation Expectation

目 录

中文摘要	I
英文摘要	II
绪 论.....	1
第一章 理论与假设.....	3
1.1 领导教练行为与创造性问题解决.....	3
1.2 积极心理资本与创新性过程投入的链式中介作用	3
1.3 领导创新期望的调节作用.....	6
第二章 研究设计	8
第三章 实证结果与分析	10
3.1 描述性统计分析与相关性分析	10
3.2 共同方法偏差检验.....	10
3.3 信效度分析.....	11
3.4 假设检验	11
3.3.1 链式中介效应检验	11
3.3.2 领导创新期望的调节作用检验	12
第四章 研究结论与讨论	14
4.1 研究结论.....	14
4.2 管理启示.....	14
4.3 研究局限性与未来展望.....	15
参考文献	16
附 录.....	18
致 谢.....	22

兰州大学本科生优秀毕业论文电子版使用授权书

图/表 目 录

1.1	图 1 理论模型构建.....	7
1.2	图 2 样本性别情况.....	8
1.3	图 3 样本年龄情况.....	8
1.4	图 4 样本受教育程度情况.....	8
1.5	图 5 样本职位情况.....	8
1.6	图 6 样本所处团队规模情况.....	9
1.7	图 7 样本所在团队成立时间情况.....	9
1.8	图 8 领导创新期望调节以积极心理资本为中介的间接效应.....	13
1.9	图 9 领导创新期望调节以创造性过程投入为中介的间接效应.....	13
1.10	表 1 变量的均值标准差与相关系数.....	10
1.11	表 2 链式中介作用检验.....	11
1.12	表 3 被调节的中介效应检验.....	12
1.13	表 4 用 Bootstrap 方法检验被调节的中介效应.....	13

绪论

伴随着全球化的发展，世界的政治、经济以及技术因素愈发复杂地交织在一起，同时企业逐渐卷入到全球劳动分工中，因而组织面临的新问题层出不穷，(Roni Reiter-Palmon, 2004)。员工是组织中解决问题的主体和最小单位，面对新问题显然不能简单地套用老思路，需要员工动用自己的智慧，灵活而富有创造力地解决，因而组织呼唤员工提升创造性问题解决能力。所谓创造性问题解决，即员工创造性生成问题，将工作任务概念化，在此基础上寻求解决问题的最优方法，最后执行实施最优解法来解决问题的过程(Garry Gelade, 2013)，这是员工日常工作中创造力的体现。近年来，为了实现长远的发展，并在剧烈变化的环境中占据先机，越来越多的组织开始关注创造性问题解决，将其视为员工的重要素质。同时，员工创造性问题解决不会独立于团队情境存在，很多文献都证实它会受到领导风格和模式的影响。

在诸多的领导风格与模式中，领导教练行为十分注重员工在问题解决中的主体地位，它强调“教会”、“训练”员工，这显然不同于传统发布命令式的指导，但也不是领导事必躬亲越俎代庖，而有为员工解决问题启迪智慧、提供支持的意味，很符合创造性问题解决的内涵。而何谓领导教练行为？20世纪80年代，体育运动领域的教练技术被引入企业管理界，后逐渐演变为一种新的领导模式——领导教练行为(Turner, 2015)。领导教练行为指领导采用教练技术，通过为员工创建蓝图目标，提供资源保证(Kim, 2014)，在双向互动中予以指导(McLean, 2005)，帮助员工学会如何思考问题，以及如何在实践中解决问题，有利于改进工作绩效(Beattie, 2002)。

近几年来，许多学者对领导教练行为和组织创新之间的关系进行了验证，并对二者之间的作用机制和边界展开探索。教练型领导能够正向增强员工心理资本(王艳子, 2018)，激发员工的内在动机(朱永跃, 2020)，促进员工开展知识探索和开发利用(赵红丹, 2018)，这都有利于员工发挥创造力，产生创新行为，进而提升团队的创造力水平。此外，以上涉及到的研究也十分关注团队氛围在组织创新中的作用，差错管理氛围、团队学习目标导向等团队氛围改变时领导教练行为对员工创新的影响强度甚至是方向就会改变，甚至颠覆原有结论。当然，目前关于领导教练行为的研究还是比较少的，员工创造性问题解决是否受到领导教练行为的影响尚有待验证。另外，现有研究关于其作用机制和边界的探索较为单一，考虑中介作用时大多关注员工心理、动机、行为中的一个方面，很难完整展示从领导教练行为到创造性问题解决的作用链条；选取的调节变量几乎都是与团队氛围相关的变量，缺乏新意，同时和研究的主要问题关系不大。如此构建的模型不够完整，有局限性。

本研究希望克服以上不足，在文献回顾和理论推演的基础上构建一个链式中介模型。根据组织支持理论，领导教练行为作为一种独特的领导风格会让员工感知到组织对其的支

持和帮助，从而产生一种积极良好且安全的心态，积累积极的心理资本；社会交换理论认为，这让员工乐观抗压愿意冒险，同时员工会产生回馈组织的想法，在创新过程中增加精力、时间以及情感上的投入水平，提升创造性过程投入水平，这有助于员工创造性地解决问题。因此，本研究将积极心理资本作为中介变量 M1，以创造性过程投入作为中介变量 M2，并加入与领导风格相关的领导创新期望做调节变量，来深入探究领导教练行为与员工创造性问题解决的关系，进一步揭示领导风格模式对员工创新的影响。

本研究的贡献主要体现在三个方面：首先，构建领导教练行为影响创造性问题解决的链式中介模型，选择积极心理资本和创造性过程投入作为相关联的两个中介变量，形成了从领导模式到员工心理，再到员工投入和创新行为的过程，更能体现一种反应的过程性，链条更加完整，实现理论上的创新，探索出一条影响员工创新的路径。其次，本研究选取的变量包含领导与员工两个层面，聚焦领导行为和领导期望对员工行为的交互影响，丰富了关于领导理论的研究。最后，本研究得出了重要的企业管理启示，研究结果揭示了提升员工创新能力的路径，为创新型企业如何选拔培训领导者指明了方向。

第一章 理论与假设

1.1 领导教练行为与创造性问题解决

“教练”一词起源于体育运动领域的教练技术，近年来在企业管理界越来越受到重视，并被领导者应用于日常对员工的管理过程中，发展出领导教练行为。领导教练行为的关键在于指导，也就是“教”员工做事。领导通过为员工提供资源帮助，传授工作经验并给予建议，培训团队合作意识，向员工授权并容忍不确定性（McLean, 2005）等帮助员工修炼智慧，开拓思维，提高工作所需的技术和能力，改善工作绩效（Fairley, 2004），更好地适应职业发展要求。以往的研究已验证领导教练行为对于改善员工的工作态度具有显著的正向作用，如提高员工对工作的满意度（Kim, 2014）和认同感（屠兴勇, 2020）等；另外也有助于促进员工产生利于组织发展的工作行为（KalKavan, 2014），如角色内行为（Huang, 2015）、创新行为（Wang, 2013）等。

创造性问题解决作为员工创新行为的一种，显然不会仅仅由员工的特质决定，它不可避免地受到组织或团队情境的影响，其中，领导的行为和风格正是团队中不容忽视的要素。Amabile（1983）认为支持创造性成果产生的关键因素有三个，分别是领域相关技能、创造性相关过程以及工作动机。而领导教练行为的特点恰恰与这三个要素相吻合。首先，领导教练行为关注员工潜能开发，提供充足的学习资源，这利于员工扩展领域相关技能，而技能知识的积累与迁移对创新尤为重要。其次，领导教练行为强调的及时反馈能够让领导及时了解员工在解决问题中遇到的困难以及行动进度，从而有的放矢地进行指导帮助，利于推动创新过程；最后，领导教练行为通过阐明与工作相关的目标和实现既定目标的路径及顺序（House, 1996），指引清晰的工作结构，让员工得到有效激励，激发员工的内在动机，促进创造性问题解决。

由此本研究认为领导教练行为的特征使这种新兴的领导方式能够适应创造性成果产生的需要，有利于员工创造性地解决问题，故提出假设如下。

假设 1: 领导教练行为显著正向影响员工创造性问题解决。

1.2 积极心理资本与创新性过程投入的链式中介作用

随着“积极心理学”的出现，越来越多的人开始关注到积极正面的认知、心境、情绪以及幸福感等在员工日常工作的重要作用。积极心理资本这一概念也应运而生，它是一个较为综合性的概念，个体积极有益的心理状况都可以归为心理资本的范畴，而学者们经过实证研究找到积极心理资本的四个代表性要素：首先是自我效能感，这是个体自己相信

自己有能力完成任务的感觉；其次是希望，即个体对于未来充满期待，觉得前途光明；再次是乐观，即个体更容易向积极的方面想，对事情满怀信心；最后是心理弹性，即个体在受到打击后心理复原的能力（Luthans, 2005）。之所以被称为资本，是因为这种良好心理状态为个人所保有，且对于个体的身心、思维还有行动等都有重要的积极影响，因而这种心理状态是可以增值的。

组织支持理论可以看作社会交换理论的分支或相关理论，它强调员工感知到组织支持，往往会萌生回报组织的想法，产生更好的工作表现。而且尤为重要，对这一理论的深入研究发现，感知到组织支持的员工会在执行工作任务时获得心理保证和满足感（Sowa, 1986），生发出积极良好的心理状态，这为本研究提供了理论基础。领导教练行为使员工在工作过程中能够获得领导的耐心指导和充足资源，由此员工会感受到组织的关注、认同与帮助（Kottke, 1988）。员工感知到组织支持往往会觉得可靠，安全，面对工作也有信心，有尊严，能够帮助积极心理资本的积累。针对积极心理资本包含四个维度，具体而言：领导教练行为为员工提供适应性学习的机会，提高员工胜任力，提振员工信心，因而会显著正向影响员工自我效能感（Pousa, 2015），并使员工对于未来充满希望；采取领导教练行为的领导者会与员工积极互动，开展双向沟通，平等轻松的上下级关系以及领导及时启发指导带来的心理支持，使员工清楚即使遇到困难也不会孤立无援，从而在工作中能够乐观对待，泰然处之，在逆境中也有更强的心理复原力。所以，领导教练行为有利于员工产生积极心理资本。

“积极心理学”中存在着扩张-积聚理论（Fredrickson, 2001）。良好的情绪和积极心境会在个体的思想和行动方面产生扩张效果与积聚效果。积极情绪与心境能够扩张个体思维的广度，接受新思想、探索未知事物，强调“想”（扩张效果）；也能够激发个体行为意愿，促进个体主动迎接挑战，并产生长期效果，强调“做”（积聚效果）。员工积极心理资本增强，意味着更加乐观、自信和抗压，也就有更强的心理能量保持积极良好的心境和情绪。员工生发的积极情绪是思维的润滑剂，加快了人脑的运行速度，扩展个体认知广度（Fredrickson, 1998），利于创造性问题解决（扩张效果）。此外，创造性问题解决需要放手试验、大胆探索，这往往伴随着弄巧成拙、一无所获的风险，出于对风险和压力的规避倾向，一般员工不会轻易产生创新意愿，而积极心理资本水平较高、心境情绪更为积极的员工愿意主动应对问题迎接挑战（积聚效果），他们更倾向于冒险探索，即便探索受阻也能快速复原，这都会促进员工创新。所以，员工积极心理资本的增强有利于创造性问题解决。

综上，在积极心理学的大背景下，根据组织支持理论与扩张-积聚理论，领导教练行为通过让员工感知到组织的支持帮助，从各个方面积极心理资本，积极心理资本的增强又会促进员工能“想”敢“做”，有助于创造性问题解决，所以推断积极心理资本发挥了中介作用。故提出如下假设。

假设 2：员工积极心理资本在领导教练行为对员工创造性问题解决的影响中起中介作

用。

创造性过程投入与简单的工作投入是有区别的，它聚焦创造性过程，而创造性过程与认知过程紧密相连，个体实现创新的过程也是一个不断加深认知的过程，因此这种投入主要强调“认知层面”。从认知角度来看，个体提高创造性过程投入主要体现在三个层面：一是在定义问题时，投入更多时间精力以求清晰准确；二是花费更多的时间来搜索问题情境相关信息并进行合理编码；三是聚焦问题分析信息，生成解决方案（创意），并持续关注情境的变化，更新创意（Reiter-Palmon, 2004）。创造性过程投入强调过程性。创造性过程投入对于员工的创造力具有正向预测作用，且该变量常常作为中介变量在领导模式与员工创新间起桥梁作用（Harris, 2014）。由此，可以推测创造性过程投入对于员工创造性问题解决也是大有裨益的。创造性过程投入水平较高的员工会把更多精力投入到创新性活动中去，保持认知过程的连贯性，在长期的问题聚焦、信息搜索和方案改进中（Zhou, 2009），员工会对问题有更深入透彻的理解，也有利于员工发现富有创意的新思路，从而实现创新。所以本研究推断创造性过程投入正向影响创造性问题解决，这也很符合“过程影响结果”的常理。

社会交换理论认为，社会交往类似经济学中的“交换”，我们为了获得一些东西就需要拿出自己的一些资源来交换，交换的东西可以是物质、地位、信息，甚至包括情感，这种交换是平衡的、等价的，包含着互惠规则带来的义务和责任，这体现经济学的理念以及“合作”思想。领导与下属的关系也是类似的，领导给予下属支持和尊重，那么下属需要按照社会的互惠规则承担义务，努力认真工作来回馈组织和领导。领导教练行为能够使领导与员工在积极有效的互动中形成良好的人际关系，员工感知到组织的支持和包容而获得心理安全感；同时领导有的放矢地悉心引导能够使员工的潜能和心智得到开发，促进员工职业生涯的长足发展。这些都会促进良性稳定的领导-成员交换关系形成。员工的成长、发展和安全等内在需要得到满足，相应的也会回馈团队和组织，这种回馈就体现在更加认真地工作，投入更多精力和时间上，体现在创造性过程投入水平的提高上。

此外，路径-目标领导理论作为一种权变领导理论，提倡立足“部下”的个人特质和面临的环境特点，为员工实现组织目标提供指导、培训，清理履行中的障碍，铺设有利工作路径，这可以让员工得到有效激励。领导教练行为与路径-目标领导理论所提倡的领导思想十分符合，领导教练行为关注员工的主体地位，为员工设立目标，教员工如何工作，而不是生硬简单的命令，这种方式使员工乐于接受，领导的悉心指导和反馈也同样具有激励性，会让员工受到激励认真工作，在创新过程中加大工作投入。

综上，根据社会交换理论和路径-目标理论，领导的教练行为能够给予员工人际和技能资源，搭建通往目标的路径，让员工受到有效激励，从而增强创造性过程投入，这一过程要素又会影响创新结果，促进创造性问题解决，所以可以认为创造性过程投入发挥桥梁作用。故提出如下假设。

假设 3: 创造性过程投入在领导教练行为对员工创造性问题解决的影响中起中介作用。

根据假设 2 和假设 3 的描述, 研究者认为积极心理资本与创造性问题解决均可在领导教练行为对员工创造性问题解决的影响中发挥中介作用。研究者之所以构建这样的双重中介理论模型是因为单一的员工心理状态或员工投入都很难完整地刻画出领导教练行为这种特殊的领导风格或行为对员工创造性问题解决的真实影响机制。而员工的积极心理资本与创造性过程投入两个中介变量之间又是否存在关系? Alessandri (2018) 在研究中已验证员工的积极心理资本会使员工具有更高的情绪能量, 产生进取行为, 积极地投入到工作中去, 从而提高工作投入的水平。另外, 根据工作要求-资源模型, 特定工作情境下员工需要应对个体身心、组织和社会等多方诉求, 会对身心健康产生负面影响, 而积极心理资本可以看作一种工作资源, 它能够削弱工作要求对员工身心的负面影响, 使员工持久保持积极情绪和较高水平的情绪能量, 提升抗压抗挫能力, 利于持久学习和积极探索 (Bakker, 2007), 从而提高创造性过程投入水平。

在“刺激-知觉-反应-行动”的大框架下, 员工受到领导教练行为的刺激, 会储备更丰沛的积极心理资本, 而个体的心理状态又影响其工作过程中的投入, 从而影响创造性解决问题的行为以及创造性成果的取得, 这样的链条在逻辑上似乎更加完整。故提出如下假设。

假设 4: 积极心理资本与创造性过程投入在领导教练行为对员工创造性问题解决的影响中起链式中介作用。

1.3 领导创新期望的调节作用

领导创新期望是指领导通过鼓励认可以及支持员工的创新活动展示出的对于员工创新行为和创造性成果的期待 (孙锐, 2012)。根据角色理论, 当个体感知到外界尤其是资源分配者的期望时, 为了避免认知失调, 往往会在内心考虑按照角色期望去表现。而且显然员工对于领导存在很强的资源依赖性, 为了自我保护并避免高昂的代价, 员工会尽力与领导的期望保持一致。当领导的创新期待较高时, 具备积极心理资本的员工会更主动地去调用自己的积极心理资本和丰沛的情绪资源进行积极探索, 这将更有利于创造性问题解决; 但当领导的创新期望不高甚至较低时, 员工即使具备积极心理资本, 也不会愿意违逆领导的意愿使自己背负很大的风险, 这将使员工在一定程度上降低创造性问题解决的意愿。此时领导教练行为通过积极心理资本的中介作用对创造性问题解决的正向影响关系也间接受到了领导创新期待的调节, 形成了被中介的调节效应。领导教练行为虽然会促进员工创造性问题解决, 但是当领导创新期望比较低时, 即使是受领导教练行为影响的员工创新动机也会被削弱, 很难有效调动积极心理资本开展创新活动, 这与领导创新期望比较高的时候是有很大差别的。由此提出以下假设。

假设 5: 领导创新期望正向调节领导教练行为对创造性问题解决的间接效应, 即领导创新期望越高, 领导教练行为通过员工积极心理资本对创造性问题解决的间接作用越强,

反之越弱。

本研究还考虑了领导创新期望对另一条中介路径的影响。当领导创新期望较高时，创造性过程投入水平较高的员工会受到鼓励和刺激并产生强烈的创新动机，为自己设立更高的工作目标，并投入更多的时间和精力，同时员工也更愿意开展大胆地尝试，这是创造性问题解决必不可少的条件；而当领导创新期望较低时，高创造性过程投入水平的员工则无法感受到额外的激励和保护，创造性问题解决能力低于领导创新期望较高时的情境。此时领导教练行为以创造性过程投入为中介对创造性问题解决的正向影响关系也受到领导创新期望的间接影响，此时我们称这一中介作用被调节了。领导教练行为虽然会促进员工创造性问题解决，但是当领导创新期望比较低时，即使是受领导教练行为影响的员工，创新动机也会被削弱甚至会削弱创造性过程投入的正效应，员工创造性问题解决的表现与领导创新期望比较高的时候相比差别较大。由此提出以下假设。

假设 6: 领导创新期望正向调节领导教练行为对创造性问题解决的间接效应，即领导创新期望越高，领导教练行为通过员工创新性过程投入对创造性问题解决的间接作用越强，反之越弱。

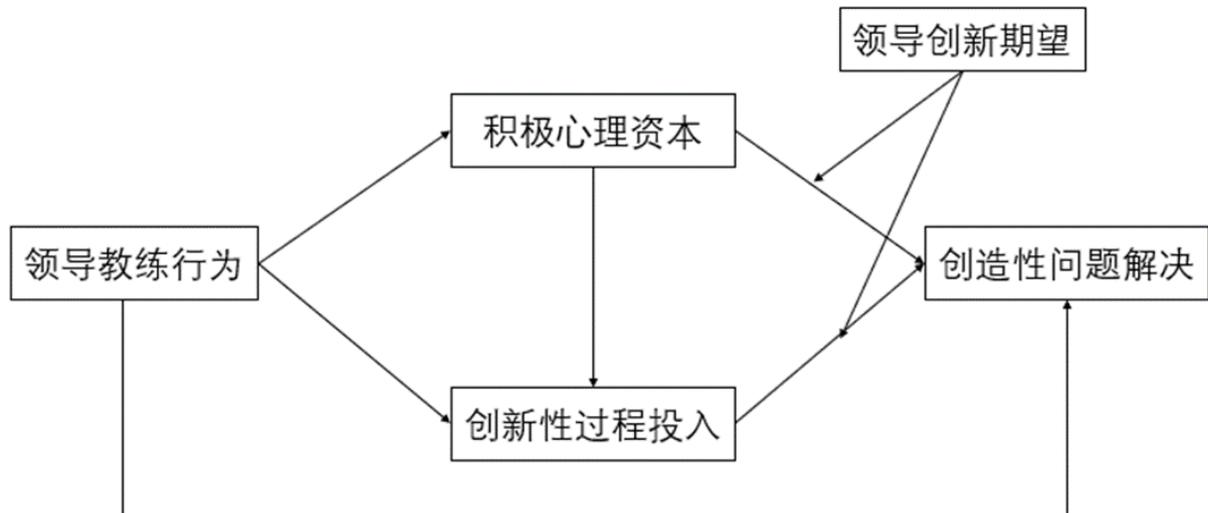


图 1 理论模型构建

第二章 研究设计

本研究中，研究者采用问卷调查法，利用自身人际关系资源于 2021 年 1 月-2 月在已参加工作或者进行过实习实践的亲人、朋友中发放问卷 291 份，回收有效数据 280 份。在参与者中：女性占比 51.4%，男性占比 48.6%；30 岁以下占比 40.4%，30-40 岁占比 43.2%，40 岁以上占比 16.4%；本科及以下的占比 79.3%，硕士及以上的占比 20.7%；普通员工占比 52.5%，基层管理者 25.7%，中层管理者 15.7%，高层管理者 6.1%；所属团队 5 人以下的占比 25%，5-10 人占比 45.4%，10 人以上占比 29.6%；团队成立时间 6 个月以下的占比 36.8%，6-12 个月的占比 28.9%，一年以上的占比 34.3%。针对收集来的数据本研究将通过 SPSS25.0 进行数据分析和假设检验。

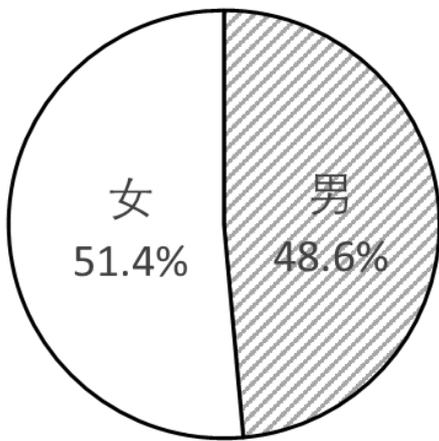


图 2 样本性别情况

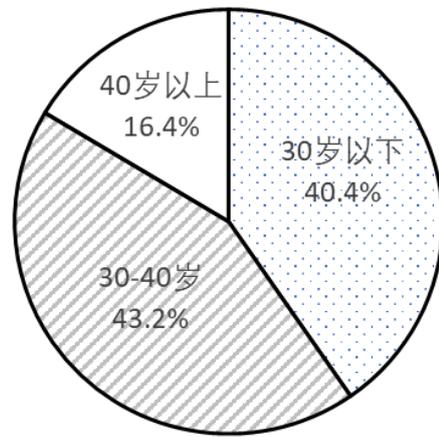


图 3 样本年龄情况

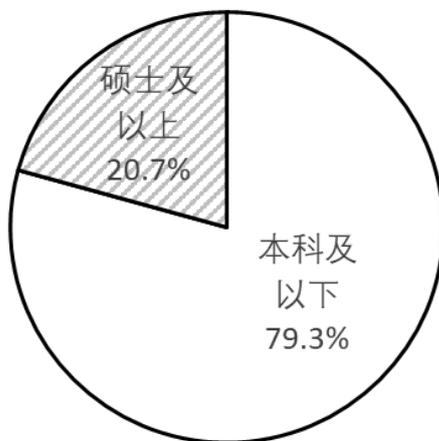


图 4 样本受教育程度情况

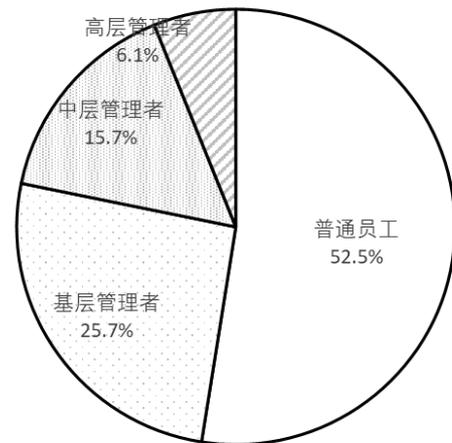


图 5 样本职位情况

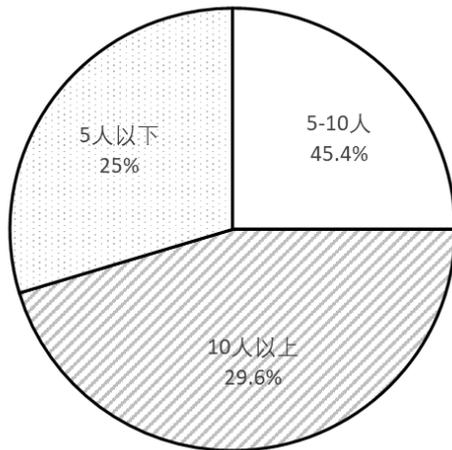


图6 样本所在团队的规模情况

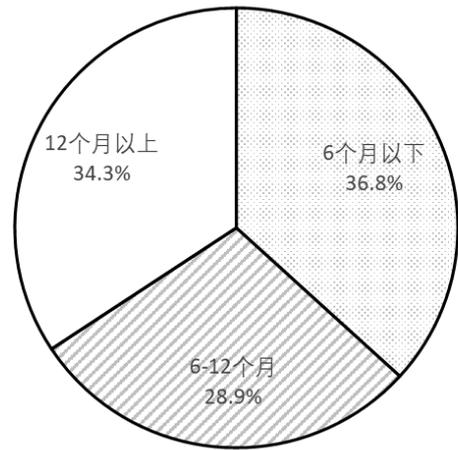


图7 样本所在团队的成立时间情况

研究为了保证问卷的信效度，采用已经过实证检验的成熟量表来测量各个变量。其中：领导教练行为，测量工具由 Ellinger 在 2003 年编制的量表翻译而来，详见附录中“问卷调查”的第一部分。

创造性问题解决，测量工具采用 Schaufel 在 2006 年开发的量表进行翻译，详见附录中“问卷调查”的第二部分。

积极心理资本，测量工具采用 Luthans, F 开发的量表并翻译成中文，详见附录中“问卷调查”的第三部分。

创造性过程投入，测量工具由 Zhang, X 在 2010 年开发的量表翻译而来，详见附录中“问卷调查”的第四部分。

领导创新期望，测量工具由 Carmeli 和 Schaubroeck 开发的量表翻译而来，详见附录中“问卷调查”的第五部分。

问卷中的题目均采用 Likert-5 点计分法，受访者选择“完全符合”则得分为最高值，选择“完全不符合”则得分为最低值。

第三章 实证结果与分析

3.1 描述性统计分析与相关性分析

本研究分别对领导教练行为、创造性问题解决、积极心理资本、创造性过程投入、领导创新期望进行描述性统计分析，包括计算均值和标准差来描述数据的集中和离散情况，还进行相关性分析以探索各变量的关联情况（详见表 1）。从表 1 可知，各主要变量之间存在着显著地正相关性：自变量领导教练行为与因变量创造性问题解决之间显著正相关（ $r=0.752$ ， $p<0.01$ ）；自变量领导教练行为与中介变量 M1 积极心理资本之间显著正相关（ $r=0.795$ ， $p<0.01$ ），与中介变量 M2 创造性过程投入显著正相关（ $r=0.719$ ， $p<0.01$ ），同时中介变量 M1 积极心理资本与中介变量 M2 创造性过程投入显著正相关（ $r=0.860$ ， $p<0.01$ ）；中介变量 M1 积极心理资本与因变量创造性问题解决显著正相关（ $r=0.844$ ， $p<0.01$ ），中介变量 M2 创造性过程投入与因变量创造性问题解决显著正相关（ $r=0.852$ ， $p<0.01$ ）。这些变量的相关性为后续的假设检验与分析提供了有利的前提。

表 1 各变量的描述性统计分析

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
领导教练行为	3.704	0.678											
创造性问题解决	3.700	0.675	.752**										
积极心理资本	3.681	0.654	.795**	.844**									
创造性过程投入	3.536	0.559	.719**	.852**	.860**								
领导创新期望	3.747	0.678	.532**	.623**	.660**	.678**							
性别	1.510	0.501	-0.034	-0.036	-0.055	-0.022	0.033						
年龄	1.760	0.716	0.036	0.061	0.066	-0.002	0.037	-.155**					
受教育程度	1.210	0.406	0.085	0.081	0.108	0.041	-0.001	0.074	.159**				
职位	1.750	0.931	-0.036	-0.043	0.019	-0.050	-0.059	-.119*	.261**	.306**			
团队规模	2.050	0.739	-0.015	-0.010	0.000	-0.027	-0.037	-0.026	.163**	.147*	.204**		
团队成立时间	1.970	0.844	0.036	0.036	0.038	0.029	0.020	-.131*	.227**	0.026	0.065	.301**	

注：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$

3.2 共同方法偏差检验

本研究设计的问卷主要针对企业员工这一群体，所以数据来源是单一途径的，而且数据采集一次采全，因而可能会存在共同方法偏差，这会影响到数据质量。所以本研究在采集过程中以及采集结束后的数据处理阶段对数据的共同方法偏差进行控制和检验以保证数据质量。在测量过程中，问卷采取匿名设计，并且题目题项为正反向计分相结合，这可以有效降低共同方法偏差。此外，本研究进行了 Harman 单因素检验，针对收集来的数据进行未旋转的探索性因子分析，排在第一位的比重最大的因子方差解释百分比为 39.804%，并未超过 40%，所以本研究的共同方法偏差得到了有效控制，处于可接受的水平。

3.3 信效度分析

在信度方面，领导教练行为、创造性问题解决、积极心理资本、创造性过程投入、领导创新期望的 *Cronbach' α* 信度系数分别为 0.850, 0.861, 0.906, 0.805, 0.705, 信度系数的值均大于 0.7, 说明本研究设计的问卷信度良好。在效度方面，本研究进行了多组合 CFA 检验，因量表题项多而样本数相对比较少，会导致参数估计估偏，所以采用吴艳和温忠麟的建议，用平衡法对测量题目打包测量。本研究分别构造五因子模型、四因子模型和三因子模型，结果发现五因子模型的拟合优度指数最佳： $\chi^2/df = 2.111$, CFI=0.944>0.9, TLI=0.935>0.9, RMSEA=0.063<0.08, 远远优于其他的因子组合模型，所以可以认为本研究的测量工具结构效度可以接受。

3.4 假设检验

3.3.1 链式中介效应检验

本研究采用 Process 插件（重复抽样 5000 次）检验积极心理资本与创造性问题解决在领导教练行为与创造性问题解决之间的链式中介作用。检验结果见表 2：自变量领导教练行为对因变量创造性问题的直接影响对应的效应值为 0.17, 此时零值并不在其 95% 置信区间 [0.08, 0.26] 中，区间中包含的所有值都处于数轴的正半轴，说明领导教练行为对创造性问题的直接效应显著，H1 得到支持。积极心理资本在领导教练行为到员工创造性问题解决中的中介作用对应的效应值为 0.24, 此时零值不在其 95% 置信区间 [0.11, 0.38] 中，区间中包含的所有值都为正，说明积极心理资本在领导教练行为与员工创造性问题解决之间的中介作用显著，H2 得到支持。创造性过程投入在领导教练行为到员工创造性问题解决中的中介作用对应的效应值为 0.04, 此时零值在 95% 置信区间 [-0.02, 0.10] 中，说明创造性过程投入的中介效应不显著，H3 被拒绝。积极心理资本与创造性过程投入的链式中介效应为 0.29, 此时零值不在其 95% 置信区间 [0.20, 0.39] 中，说明链式中介效应显著，H4 得到验证。

表 2 链式中介作用检验

路径	Direct Effect			Indirect Effect		
	EFFECT	LLCI	ULCI	EFFECT	LLCI	ULCI
领导教练行为-> 积极心理资本->创造性问题解决				0.24	0.11	0.38
领导教练行为-> 创造性过程投入->创造性问题解决	0.17	0.08	0.26	0.04	-0.02	0.10
领导教练行为-> 积极心理资本->创造性过程投入-> 创造性问题解决				0.29	0.20	0.39

3.3.2 领导创新期望的调节作用检验

表 3 被调节的中介效应检验

变量	积极心理资本 创造性过程投入			创造性问题解决				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	
控制变量	性别	-0.043	-0.025	-0.029	-0.002	-0.013	-0.002	-0.014
	年龄	0.008	-0.042	0.025	0.02	0.05	0.019	0.052
	受教育程度	0.046	0.009	0.037	0.009	0.032	0.009	0.032
	职位	0.039	-0.003	-0.026	-0.049	-0.024	-0.05	-0.022
	团队规模	0.006	-0.001	0.006	0.003	0.007	0.004	0.005
	团队成立时间	-0.003	0.009	-0.001	0.001	-0.007	0.001	-0.008
	调节变量	领导创新期望	0.34***	0.416***	0.314***	0.109***	0.06	0.079
自变量	领导教练行为	0.61***	0.497***	0.579***	0.211***	0.274***	0.211***	0.273***
	积极心理资本				0.603***		0.571***	
中介变量	创造性过程投入					0.612***		0.69***
交互项	领导创新期望*积极心理资本						0.057	
	领导创新期望*创造性过程投入							-0.149
	R ²	0.718	0.641	0.637	0.74	0.772	0.74	0.772
	ΔR ²	0.262	0.174	0.236	0.103	0.135	0	0
	F	86.307***	60.547***	59.535***	85.337***	101.326***	76.539***	91.022***

注: *代表 $p < 0.05$, **代表 $p < 0.01$, ***代表 $p < 0.001$

本研究假设领导创新期望正向调节领导教练行为对员工创造性问题解决影响的间接效应, 这是一种被调节的中介效应, 对这一假设进行检验, 操作详见表 3。在始终考虑领导创新期望的同时, 模型 3 验证了自变量领导教练行为对因变量员工创造性解决问题的正向作用是显著的 ($\beta = 0.579$, $p < 0.001$); 同时根据模型 1, 领导教练行为能够显著地正向影响员工积极心理资本的水平 ($\beta = 0.61$, $p < 0.001$); 最后考虑领导教练行为和积极心理资本共同影响创造性问题解决时, 创造性问题解决对积极心理资本的回归效果, 模型 3 加入积极心理资本这一变量后构成模型 4, 分析模型 4 可以看出积极心理资本能够显著地增加创造性问题解决的得分 ($\beta = 0.603$, $p < 0.001$), 且通过观察表中的 ΔR^2 和 F 值, 可以清楚地得出结论, 从模型 3 到 4, 模型的解释度得到了明显的改善。综上, 积极心理资本的中介效应被证明是显著的。模型 6 表明积极心理资本与领导教练行为的交互项为正但不显著 ($\beta = 0.057$, $p > 0.05$), 解释度也没有得到改善。然后本文采用 Bootstrap 方法 (详见表 4) 进一步验证, 发现, 当领导创新期望的水平由低到高变化时, 积极心理资本的中介效应始终是显著的, 95% 置信区间均不包含零值, 但根据 “Index of moderated mediation”, 被调节的中介作用是不显著的, 所以本研究拒绝假设 5, 并得出结论, 以积极心理资本为中介的领导教练行为对创造性问题解决的间接效应并不会受到领导创新期望的调节。从图 8 也可以看出在不同的领导创新期望水平下, 两直线斜率没有太大区别, 这与之前的结论相符合。

表 4 用 Bootstrap 方法检验被调节的中介效应

领导创新期望水平	积极心理资本的条件中介效应	Boot SE	LLCI	ULCI	创造性过程投入的条件中介效应	Boot SE	LLCI	ULCI	
3.0692	0.471	0.735	0.3241	0.6135	0.4473	0.056	0.3393	0.5598	
3.7473	0.4757	0.7	0.3424	0.6176	0.437	0.0536	0.3323	0.5432	
4.4255	0.4804	0.739	0.3474	0.6371	0.4267	0.0565	0.3142	0.5397	
Index of moderated mediation		0.0339	-0.0377	0.1006	Index of moderated mediation		0.251	-0.0693	0.0325

接下来本文对假设 6 进行检验。在始终考虑领导创新期望的同时，模型 3 验证了自变量领导教练行为对因变量员工创造性问题解决的正向作用是显著的 ($\beta = 0.579, p < 0.001$)；同时根据模型 2，领导教练行为能够显著地正向影响员工创造性过程投入的水平 ($\beta = 0.497, p < 0.001$)；最后考虑在领导教练行为和创造性过程投入对于创造性问题解决的共同影响时创造性问题解决关于创造性过程投入的回归效果，模型 5 在模型 3 的基础上加入了创造性过程投入，可以看到创造性过程投入能够显著地增加创造性问题解决的得分 ($\beta = 0.612, p < 0.001$)，且通过观察表中的 ΔR^2 和 F 值，可以清楚地得出结论，从模型 3 到 5，模型的解释度得到了明显的改善。综上，创造性过程投入的中介效应被证明是显著的。模型 7 表明创造性过程投入与领导教练行为的交互项不显著 ($\beta = -0.149, p > 0.05$)，解释度未改善， R^2 没有变化。由于交互项不显著，此检验说明领导创新期望对从领导教练行为到创造性问题解决的正效应没有产生调节作用。然后本文采用 Bootstrap 方法 (详见表 4) 进一步验证，发现，当领导创新期望的水平由低到高变化时，创造性过程投入的中介效应始终是显著的，95% 置信区间均不包含零值，但根据 “Index of moderated mediation”，被调节的中介作用是不显著的，所以本研究拒绝假设 6，并得出结论，以创造性过程投入为中介的领导教练行为对创造性问题解决的间接效应并不会受到领导创新期望的调节。从图 9 也可以看出在不同的领导创新期望水平下，两直线斜率没有太大区别，这与之前的结论相符合。

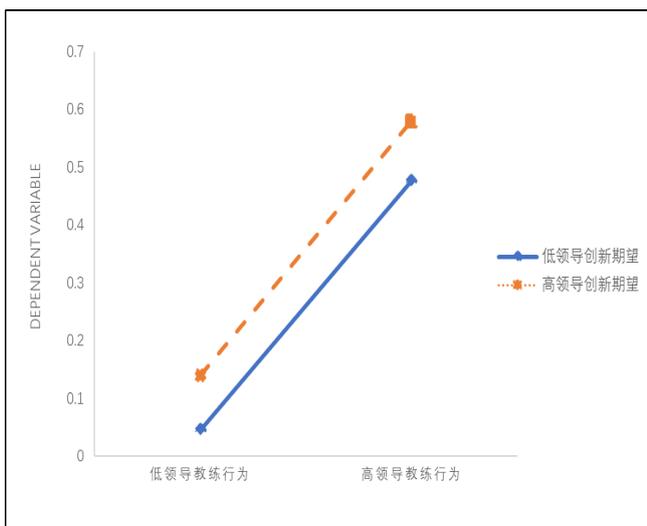


图 8 领导创新期望调节以积极心理资本为中介的间接效应

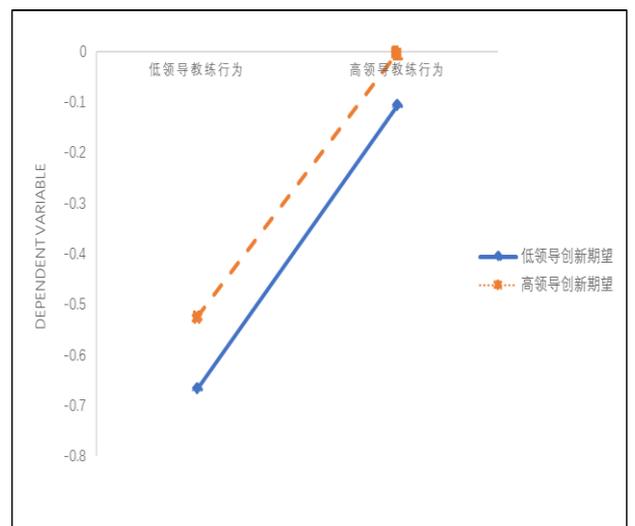


图 9 领导创新期望调节以创造性过程投入为中介的间接效应

第四章 研究结论与讨论

本研究构建了一个有调节的链式中介模型，通过问卷调查法收集数据，并使用收集来的数据对理论模型中的假设进行检验，由此得到了一些有用的研究结论。根据得到的研究结论，本文对企业管理实践产生了一定的启示。但是本研究仍有不足，未来的学者可以针对不足进行探索。

4.1 研究结论

首先，本研究发现领导教练行为会对员工创造性问题解决产生正向积极的作用。领导教练行为作为一种领导风格，要求领导转换身份，不再是发号施令的上级而是扮演一个“教练”的角色，领导需要采取多种多样的方式帮助员工理解自己的目标，为员工提供学习技能、提升能力的资源和机会，这会让员工获得一种心理安全感并对于未来充满希望和信心，从而敢于冒险，提升自身创造性解决问题的能力 and 意愿。这是很符合现实情境中的常理的，但很少被检验，本文实现了这一突破，使这一关系得到科学严谨的验证，将领导风格与员工创新联系起来，丰富了员工创造力领域的研究。

其次，本文通过构建链式中介模型，对主效应发生的作用机制进行了探索和拓展。积极心理资本与创造性过程投入作为两个中介变量被纳入研究中，“刺激-知觉-反应-行动”的框架使两个中介变量被串联在一根链条上。本研究对这种多重链式中介关系进行了检验，发现领导教练行为对创造性问题解决的影响路径中，积极心理资本可以发挥中介作用，但创造性过程投入的中介效应并不显著。考察两中介变量的链式关系发现，领导教练行为可以通过增强员工积极心理资本，从而提高员工创造性过程投入，最终影响创造性问题解决，所以链式中介模型可以被验证。

最后，本研究考虑领导创新期望的调节作用，验证被调节的中介模型，得出了一些与假设不符的结论。领导创新期望对于以创造性过程投入为中介的间接效应的调节作用是不显著的，对于以积极心理资本为中介的间接效应也不存在正向调节作用。自我决定理论或许可以解释这一现象，当员工感受到领导的期望时，员工精神受到鼓舞，但自我控制感会被削弱，主动性和积极性降低，正负效应抵消导致领导创新期望的影响不大。

本研究为大众认识领导教练行为打开了新的视角，展示了领导教练行为影响创造性问题解决的作用机制和边界。

4.2 管理启示

本研究对现实的企业实践也有一定借鉴性。

第一，现代社会企业外部的经济、政治、技术等环境越来越复杂，需要员工拥有创新意识及时应变，创造性地提出解决问题的方案并执行。企业应当重视员工的主体地位，明确员工的创造性问题解决能力对于企业而言是十分重要的。“让听得到炮火的人决策”成为企业的共识，企业应当培训和引导员工灵活创新地思考问题，敢于突破和大胆创新，在日常工作中发现问题，定义问题，并富有创意地找到最优解决方案。

第二，企业为了提升员工创造性问题解决的能力需要重视领导的风格模式，特别是可以考虑采纳领导教练行为模式。在选聘晋升管理人员时可以对其管理风格或领导风格进行测评。同时对管理者加强领导方法的培训也很有必要，公司应当鼓励管理者以尊重为起点，多帮助员工勾画目标和蓝图，并教给员工如何思考、如何做事、如何提升自己，在项目中多沟通多反馈，来代替以往仅仅发号施令的管理方法。除此之外领导要保证自己给予员工的创新期望在一个合适的水平，过高的创新期望有时会适得其反，不利于员工主动性、创造性、积极性的发挥。

第三，“积极心理学”应当被企业重视，员工积极的情绪和心境对于提高绩效，促进创新大有裨益。企业应当为员工创建和谐愉快的工作环境，适当降低工作压力，关注员工情绪和工作幸福感，让员工保持心情愉悦稳定。另外，企业也应为员工提供优质的心理辅导和咨询，开展合适的抗压训练，帮助员工保持心理健康，增强心理资本，这将有助于创造性行为的产生。

4.3 研究局限性与未来展望

本文还存在一定的局限性。首先主要变量的相关系数略高，但根据以往的研究可以明确这些变量并不是高度相似难以区分的，此问题可能是因所收集数据质量不够好导致的，如果条件允许，研究者最好能分两个时点来收集数据，以降低共同方法偏差，并采用线下有偿收集的方式，来提高数据质量。其次，模型难以穷尽一切，中介变量与调节变量的选择是十分有限的，尚有许多合适的变量有待探索，跨层变量也需要考虑，之后的学者可以在此基础上探索其他的中介和调节效应，来进一步丰富关于领导教练行为与创造性问题解决的关系研究。

参考文献

- [1] 宋孜宇,高中华.“张弛有度”方创新有力——教练型领导与员工创新行为关系的双调节模型[J].经济与管理研究,2020,41(04):132-144.
- [2] 王艳子,温晓波.教练型领导能够激发员工创新行为吗——一个被调节的中介作用模型[J].湖北经济学院学报,2019,17(03):79-88+128.
- [3] 张琪.领导教练行为、批判性思维和内在动机对员工创新行为的影响机制:领导—成员交换的调节效应[D].兰州大学,2018.
- [4] 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.
- [5] 屠兴勇,赵紫薇.领导教练行为对员工创新的影响机理——“动机-过程投入”的联合中介效应[J].社会科学,2017(11):43-54.
- [6] 王雁飞,张静茹,林星驰,周良海,朱瑜.教练型领导行为研究现状与展望[J].外国经济与管理,2016,38(05):44-57.
- [7] 屠兴勇,彭娅娅.员工创造性问题解决的影响因素研究[J].社会科学,2019(11):60-72.
- [8] 周文莉,顾远东,彭纪生.创造力效能感、积极情绪与创新行为的关系研究[J].珞珈管理评论,2017(04):76-88.
- [9] 赵娅.工作重塑、心理资本对知识员工创新行为的影响[J].企业经济,2020,39(10):58-66.
- [10] 李爽,陈莉,陈洋,马菲菲.工作要求与员工出勤主义行为的关系——工作不安全感 and 心理资本的作用[J].技术经济,2020,39(01):52-60.
- [11] 廉小彤.新生代知识型员工心理资本对创新行为的影响机制研究[D].东北师范大学,2016.
- [12] 王泽英.两种不同思维对员工根本性创新行为的影响机制:创造性过程投入的视角[D].兰州大学,2019.
- [13] 屠兴勇,张怡萍,刘雷洁.创新性过程投入的前因与后果[J].科研管理,2020,41(02):133-141.
- [14] 屠兴勇,彭娅娅,林铮璐,刘向阳.基于创新性过程投入的员工创造力影响因素研究[J].运筹与管理,2018,27(12):172-180.
- [15] 王圣慧,易明,罗瑾琏.二元领导对建言行为的影响:内部动机与外部动机的作用[J].科学学与科学技术管理,2019,40(07):136-150.
- [16] 孙锐,张文勤,陈许亚.R&D 员工领导创新期望、内部动机与创新行为研究[J].管理工程学报,2012,26(02):12-20+11.
- [17] 袁凌,李静,李健.差序式领导对员工创新行为的影响——领导创新期望的调节作用[J].科技进步与对策,2016,33(10):110-115.
- [18] 张恒慎.组织支持感对员工建言行为的影响研究[D].湖南师范大学,2019.
- [19] 杨健,蓝海林.心理资本理论及其研究新进展[J].科技管理研究,2010,30(02):132-134+142.
- [20] 李晓艳,周二华.心理资本与情绪劳动策略、工作倦怠的关系研究[J].管理科学,2013,26(01):38-47.
- [21] Reiter-Palmon R, Illies J J. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective[J]. Leadership Quarterly, 2004, 15(1):55-77.
- [22] Isen A M, Daubman K A, Nowicki G P. Positive affect facilitates creative problem solving.[J]. Journal of personality and social psychology, 1987, 52(6): 1122-1131.
- [23] Basadur M, Graen G B, Green S G. Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization[J]. Organizational Behavior & Human Performance,

1982, 30(1):41-70.

[24] Ahn Jeong Ho, Lim Jee Young. Creative Problem Solving Style, Self-leadership and Locus of Control in the Korean Engineering College Students[J]. Journal of Engineering Education Research, 2010, 13(4):122-129.

[25] Hagen M S. Managerial coaching: A review of the literature[J]. Performance Improvement Quarterly, 2012, 24(4):17-39.

[26] Ellinger A D, Bostrom R P. Managerial coaching behaviors in learning organizations[J]. Journal of Management Development, 1999, 18(9):752-771.

[27] Gilley A, Gilley J W, Kouider E. Characteristics of managerial coaching[J]. Performance Improvement Quarterly, 2010, 23(1):53-70.

[28] Kim S, Egan T M, Kim W, et al. The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions[J]. Journal of Business & Psychology, 2013, 28(3):315-330.

[29] Nyfoudi M. Managerial coaching and team performance: a team-level moderated mediation model[J]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2017, 2017(1):15651.

[30] Makoto Matsuo, Kohei Arai, Takami Matsuo. Effects of managerial coaching on critical reflection: mediating role of learning goal orientation[J]. Journal of Workplace Learning, 2020, 32(3):217-228.

[31] Zhang X, Bartol K M. The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(5):862-73.

[32] Nils Henker, Sabine Sonnentag, Dana Unger. Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement[J]. Journal of Business and Psychology, 2015, 30(2):235-247.

[33] Harvey S, Kou C Y. Collective Engagement in Creative Tasks: The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups[J]. Administrative Science Quarterly, 2013, 58(3):346-386.

[34] Chee - Seng Tan, Xiao - Shan Lau, Ling - Khai Lee. The Mediating Role of Creative Process Engagement in the Relationship between Shyness and Self - Rated Creativity[J]. The Journal of Creative Behavior, 2019, 53(2):222-231.

[35] Azim Mohammad Tahlil, Fan Luo. Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process [J]. Management Research Review, 2019, 42(7):837-858.

[36] Luthans F, Avolio B J, Avey J B, et al. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with performance and satisfaction [J]. Personnel Psychology, 2007, 60(3):541-572.

[37] Luthans F, Youssef C M. Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage[J]. Organizational Dynamics, 2004, 33(2):143-160.

附 录

调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！感谢您抽出宝贵的时间参与我们的研究。我们郑重承诺：问卷采用不记名方式，所收集的材料只作项目分析研究之用，绝不向外泄露贵企业和个人相关信息，更不会影响到贵公司和个人的业务发展。因此，真诚地希望您能认真地填写该问卷，您的合作对我们这次调查意义重大，在此深表感谢！

敬祝身体健康，工作顺利！

1. 第一部分 [矩阵单选题] *

	非常不符合	不符合	一般	符合	非常符合
我的领导利用类比、场景以及举例的方式帮助我学习	<input type="radio"/>				
我的领导通过为我创建一个蓝图来帮助我开拓视野	<input type="radio"/>				
我的领导会为我提供有建设性的反馈意见	<input type="radio"/>				
我的领导通过征求我的反馈意见来确定他的互动对我来说是有用的	<input type="radio"/>				
我的领导为我提供资源保证我更有效的开展工作	<input type="radio"/>				
我的领导会通过提出问题而不是提供解决方案的方式来帮助我思考问题	<input type="radio"/>				
我的领导会帮我构建个人目标，并告诉我这一个人目标对实现组织目标的重要性	<input type="radio"/>				
我的领导会通过角色扮演的方式帮助我看到不同的观点	<input type="radio"/>				

2. 第二部分 [矩阵单选题] *

	非常不符合	不符合	一般	符合	非常符合
我能创造性地界定工作中的问题	<input type="radio"/>				
我能创造性地阐明工作中的问题	<input type="radio"/>				
我能针对工作问题产生新颖想法	<input type="radio"/>				
我能针对工作问题提出创造性解决方案	<input type="radio"/>				
我能识别哪种方案最适合解决工作问题	<input type="radio"/>				
我能针对具体工作问题选择最佳的解决方案	<input type="radio"/>				
我能有效实施创新方案以解决工作问题	<input type="radio"/>				
我能用选定的方案成功解决工作问题	<input type="radio"/>				

3. 第三部分 [矩阵单选题] *

	非常不符合	不符合	一般	符合	非常符合
我的工作能力和技巧较为出众	<input type="radio"/>				
我的理想很坚定	<input type="radio"/>				
我正朝着自己的理想不断奋斗	<input type="radio"/>				
工作遇到困难时,我期待明天会有好事发生	<input type="radio"/>				
我对工作前景十分看好	<input type="radio"/>				
面对挫折我可以迅速好转	<input type="radio"/>				
我喜欢做有挑战性的任务	<input type="radio"/>				
我很少自我怀疑	<input type="radio"/>				
我会努力想各种方法解决困难	<input type="radio"/>				
我很坚强	<input type="radio"/>				
我能从容面对压力	<input type="radio"/>				
我每天都充满激情地工作	<input type="radio"/>				

我会把注意力放在工作好的一面	<input type="radio"/>				
我认为工作中好事比坏事多	<input type="radio"/>				

4. 第四部分 [矩阵单选题] *

	非常不符合	不符合	一般	符合	非常符合
我通常花费大量时间去试图理解问题的本质	<input type="radio"/>				
我通常会从多个角度去考虑问题	<input type="radio"/>				
我会将一个复杂的问题和工作任务分解成若干部分以获得更深入的理解	<input type="radio"/>				
我通常会查阅各种各样的信息	<input type="radio"/>				
我会通过多种途径搜索信息（如个人记忆、他人经验、文档检索、网络等）	<input type="radio"/>				
我在我的专业领域保留了大量的详细信息以备将来使用	<input type="radio"/>				
我会在产生创造性想法过程中考虑各种信息	<input type="radio"/>				
我能够尝试寻找看似不同领域的解决方案之间存在的联系	<input type="radio"/>				
在选择最终解决方案之前，我对同一个问题能够产生可替代解决方案	<input type="radio"/>				
我尝试突破既定的工作方式去设计潜在的解决方案	<input type="radio"/>				
我通常不会花费大量时间转化信息来帮助我获得创造性想法	<input type="radio"/>				

5. 第五部分 [矩阵单选题] *

	非常不符合	不符合	一般	符合	非常符合
--	-------	-----	----	----	------

我的直接上级期待我是一个有创造力的员工	<input type="radio"/>				
我的直接上级认为创造力对我很重要	<input type="radio"/>				
我的直接上级期望我能够创造性完成工作	<input type="radio"/>				
如果没有创造力, 我的直接上级很可能对我失望	<input type="radio"/>				

6. 您的性别: [单选题] *

男 女

7. 您的年龄段: [单选题] *

30岁以下 30-40岁 40岁以上

8. 您的受教育程度: [单选题] *

本科及以下 硕士及以上

9. 您的职位: [单选题] *

普通员工 基层管理者 中层管理者 高层管理者

10. 您所在团队的规模: [单选题] *

5人以下 5-10人 10人以上

11. 您所在团队的成立时间: [单选题] *

6月及以下 6月-1年 1年及以上

致 谢

由衷地感激学校与学院四年的培养，兰州大学“自强不息，独树一帜”的校训将会影响我一生，同时在管理学院我接受到了良好的科研训练，为研究生阶段的学习打下良好基础。

在此次研究中，非常感谢我的指导老师屠兴勇教授。在选题时我改过很多次模型，由于当时没有意识到多重中介的复杂性，只觉得是几个中介效应的叠加（后来分析的时候发现是自己想得太简单了），就决定做一个链式中介模型，老师知道这对我来说有难度，但也没有打击我的积极性或者批评我，而是帮我分析了各个模型的利弊选择了一个不太容易出错的模型，避免了跨层研究；后期老师也在数据分析和写作规范方面提出了很多宝贵的建议，保证了论文的严谨性和规范性。在研究过程中，我也学到很多之前没接触过的东西，比如以前不知道跨层研究，对于被调节的中介也只停留在“听过”的阶段等，其实学习这些都很有必要，也很有意义。

此外我也非常感谢我的家人、同学和朋友在精神上给予我的支持。

感觉四年真的过得很快，大一的日子仿佛还就在昨天，如今就已经快要毕业了。在兰大管院四年的学习生活带给我不少改变。首先是学到了很多知识，李志远老师在微观经济学课程中讲授的经济学理论到现在还给我很大的启发，也让我有了一个认识世界的新视角；数学与统计学院的陆凡老师讲授的高数课程，还有何丽红、宗胜亮老师讲授的运筹学都让我受益匪浅；高学德老师讲授的社会心理学课程让我开始对心理学感兴趣，后来也自发阅读过一些心理学著作，常有恍然大悟之感。其次，我的思维得到了塑造，开始学着用管理学、经济学的理论和视角看问题，逐渐构造自己的一套评判和做事的体系。最后就是接触科研，这要感谢我的班主任也是我们两次成功计划的指导老师洪兆富老师，是洪老师让我第一次接触到了建模方法，论文汇报过程很有提升效果，这也为我之后选择管科方向埋下了一颗小小的种子。

四年里，有很多现在想来很难忘也很有意思的事情：上完一天的课和朋友一起去后市买饭、考试前的几周大量购买可乐提神醒脑、到天水、定西看到与想象中不一样的农村、夏天在特别凉快的昆仑堂读几本书……这种简单但快乐的事太多太多了，就算离开这片土地，也抹不掉这些美好的回忆。

毕业论文 (设计) 成绩表

导师评语

论文选题新颖，为“如何为‘子’”的问题，提出
 了-丁夏的创造性思维，对-李国了所在。初期工
 作扎实，中间过程详尽，思路清晰，得出的
 结论对-李国了，与-高加更有帮助。

建议成绩

92 (优秀)

指导教师 (签字)



答辩委员会意见

答辩委员会负责人 (签字)

成绩

学院 (盖章)

年 月 日