

# 第1章 绪论

本章重点阐述如下几方面的内容：问题的提出，理论意义与实践意义，主要研究内容与研究方法，技术路线与结构安排以及主要创新点。

## 1.1 问题的提出

互联网技术的迅猛发展，全球经济竞争的日益激烈，使得中国企业面临着越来越不确定的外部环境。因而一些企业在某些情况下不得不采取精简组织结构、裁员、降薪等变革手段以应对外部环境的变化，而这些变革手段让工作场所中的员工产生诸多不适，比如焦虑、抑郁以及高度的工作不安全感等消极负面情绪。人们不禁再三思索：为什么我工作得那么不快乐？我的工作的意义与使命究竟是什么？我的未来在哪里？对大多数人来说，工作场所已成为最重要的生活场所，人们一天中的大部分时间是在工作中度过的。人们更渴望在工作过程中表达真实完整的自己，关注工作的意义与目的，保持与同事之间积极的社交关系（Pfeffer, 2003），并在工作中获得职业成长与发展（刘军，宋继文，吴隆增，2008；张敏，叶茂林，彭坚，陈宇帅，2016）。可是，组织环境的不确定以及工作意义感的缺失使得员工的职业发展陷入了困境，迷失了方向。由于员工对职业的承诺远高于对组织的承诺，当组织环境不利于员工的职业成长与发展时，他们会采取消极的工作态度与行为来应付组织安排的工作任务，因而组织中出现了更多拥有高超技能却不积极主动工作的员工（张志学，施俊琦，刘军，2016）。长此以往，将不利于组织的可持续发展。

彼得·德鲁克在《管理新现实》一书中说，“在知识经济社会背景下，管理者需要平衡知识型员工职业价值观和企业传统商业价值观的要求。同时，需求和机会在不断变化，管理者必须使组织和员工都能得到发展与成长”。<sup>①</sup>那么，中国企业管理者如何满足员工

---

① 彼得·德鲁克. 管理新现实. 北京：机械工业出版社，2014.

对工作意义与使命的精神存在需求以带领企业和员工共同发展、适应变化？精神型领导（Spiritual Leadership）为解决这一问题提供了契机。不同于其他领导类型，精神型领导在不牺牲组织利益的前提下注重对员工精神性存在需求的满足（Fry, 2003）。精神型领导对员工职业发展有重要作用，主要体现在：

- 精神型领导通过在组织战略层面、团队层面以及员工层面建立一致的愿景，有助于员工明确未来职业发展目标与方向，帮助员工找到工作的意义。
- 精神型领导主要采用内在激励的方式指导员工使其从内心热爱自己所做的工作（Do What It Takes），培养员工持久的工作激情并给予员工坚定的信念，以克服职业发展过程中遇到的困难。
- 精神型领导在组织中营造互相关心与爱护的文化氛围，为员工职业发展提供所需的积极情感资源（Fry, 2003；Reave, 2005）。

精神型领导研究为如何有效激发员工的工作激情、实现个人与组织双赢提供理论依据。通过回顾以往的研究成果发现，精神型领导的实施效果研究主要聚焦在个体结果和组织结果两个方面，比如组织承诺、组织公民行为、生活满意度、组织绩效、生产力等（Pawar, 2013；Chen & Li, 2013；Chen & Yang, 2012；Fry, Vitucci & Cedillo, 2005；Fry & Matherly, 2006；Fry, Matherly, Whittington & Winston, 2007；Fry & Cohen, 2009），而对员工职业发展关注较少（杨付，刘军，张丽华，2014）。同时，现有研究主要集中在个体层面精神型领导的实施效果，还未有研究从团队层面揭示精神型领导的作用机制以挖掘精神型领导的“潜能”。领导是一种集体现象（刘益，刘军，宋继文，吴维库，2007；张志学等，2016），从团队层面探讨精神型领导的实施效果有助于挖掘其在组织不同层级的作用（Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014）。这与精神型领导的内涵是一致的，即精神型领导通过在组织战略、团队层面、个体层面构建相一致的愿景，将组织、团队和员工紧密地联系在一起（Fry, 2003）。主管是工作团队的领导者，也是连接组织高层和基层员工的纽带，使团队及其成员深深嵌入在工作情境中。因而，主管对上级领导的态度与行为的感知可视为集体现象或者工作情境（Zhou, Wang, Wang & Shi, 2012），当主管感知到其上级的精神型领导行为（简称主管感知精神型领导）时，表明组织不仅关注员工的精神存在需求，而且强调通过在组织中构建一致的愿景、营造利他之爱的文化氛围、树立坚定的信念等精神资源来满足员工的精神存在需求，为员工职业发展与成长塑造重

要的工作情境。由于主管感知精神型领导将工作情境、团队以及员工有机联系在一起，因而本书认为有必要深入探讨团队层面的主管感知精神型领导对员工职业发展的影响及其内在机制问题。

领导行为的涓滴效应（Trickle-Down Effect）表明，领导行为可以从组织的高层滴流至组织的低层，进而对员工的态度与行为产生影响（Bass, 1960; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009）。有研究者发现，主管对工作情境的感知也会影响员工的感知、态度与行为（Ambrose, Schminke & Mayer, 2013）。社会学习理论对这一现象进行了细致的解释，个体不仅通过直接经验学习，还可以通过观察和模仿他人的行为进行学习，即通过榜样的作用进行学习。在工作场所中，领导通常发挥着榜样的作用，是下属主动模仿的对象（Liu, Liao & Loi, 2012）。那么，主管感知其直线上级的精神型领导行为（主管感知精神型领导）是否也能从团队层面滴流至个体层面，影响员工感知主管的精神型领导行为（简称员工感知精神型领导），进而对员工的态度与行为产生影响呢？更进一步地，基于积极心理学的观点，积极的心理状态和感知会对员工的认知与行为产生影响（Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008），而在工作场所中，领导行为是员工产生积极心理状态的最直接来源（隋杨，王辉，岳旖旎，Luthans, 2012）。精神型领导以内在激励理论为基础，强调从内在激发员工的工作激情，进而促使员工表现出积极的工作态度与行为（Fry, 2008）。可见，员工感知精神型领导对员工职业发展的影响并不是直接的，可能还受到积极心理状态的影响。工作旺盛感是衡量个体在工作中成长与发展的“标尺”，是指个体在工作过程中同时感到活力和学习的一种积极心理状态，它们为个体成长与发展提供了积极情感体验与认知体验（Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005）。由此看来，工作旺盛感可能在员工感知精神型领导与员工职业发展之间起中介桥梁作用。因此，本书第二个研究目的是探讨主管感知精神型领导从团队层面到个体层面的涓滴效应，即主管感知精神型领导通过员工感知精神型领导影响员工的工作旺盛感，进而对员工职业发展产生影响。

此外，工作团队已经成为组织完成工作任务最主要的方式，主管作为团队的领导者，不能仅仅关注个体激励过程，还需要通过整合团队激励过程和个体激励过程以发挥领导效能。Chen and Kanfer（2006）的团队激励整合模型认为，领导的激励效果在组织的不同

层次具有一致性，属于一致的多层次模型（Homologous Multilevel Model），即两个或两个以上变量之间的关系可能同时存在于个体层次、群体层次与组织层次中（廖卉，庄瑗嘉，2012）。鉴于此，本书基于内在激励理论，构建了个体层面员工感知精神型领导对员工工作旺盛感之间的关系，以及团队层面主管感知精神型领导对团队工作旺盛感之间的关系。他们还发现，团队激励过程对个体激励过程存在自上而下的影响效果（Chen & Kanfer, 2006）。因而，本书认为，主管感知精神型领导不仅通过员工感知精神型领导影响员工工作旺盛感，而且还通过团队工作旺盛感影响员工的工作旺盛感，进而对员工职业发展产生影响，这为中国企业的领导者如何通过激励团队进而达到激励员工的目的提供了理论依据。因此，本书第三个研究目的是通过整合团队激励过程和个体激励过程，探讨主管感知精神型领导通过团队工作旺盛感来影响员工工作旺盛感，进而对员工职业发展产生影响。

张军成和凌文铨（2011）提出，未来研究需要考察精神型领导“何时”发挥有效性的问题。组织情境被认为是影响领导行为有效性发挥的关键边界条件（陈晓萍，徐淑英，樊景立，2012；魏江，邬爱其，彭雪蓉，2014）。精神型领导是在西方背景下提出和发展的，需要考察其在中国组织情境下的有效性问题。基于此，本书提出了员工感知精神型领导和员工工作旺盛感之间关系的调节变量——主管感知精神型领导和上下级关系。主管感知精神型领导代表组织给员工提供的精神性工作氛围，也是来自组织的重要精神资源。在同等水平的员工感知精神型领导情况下，主管感知精神型领导水平越高，表明组织能够为员工提供的精神资源越丰富，越能够提升员工的工作旺盛感。因此，本书认为，主管感知精神型领导可能是影响员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间关系的团队层面的调节变量。此外，中国是一个拥有深厚文化内涵的国家，关系是中国管理文化的基础（王庆娟，张金成，2012；杜旌，2013），因而需要考察“关系”本土文化因素是否对员工感知精神型领导的有效性存在权变作用。在工作场所中，上下级关系是指上级与下级在工作关系之外的一种非正式的、一对一的、私人的情感联结（Law, Wong, Wang & Wang, 2000）。当员工感知精神型领导水平相同时，上下级关系质量越高，员工越被认为是领导的“圈内人”，进而越能获得更多的资源和机会（刘军，宋继文，吴隆增，2008），以提升员工的工作活力和学习状态。因此，本书第四个研究目的是从组织情境视角，探讨影响员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间关系的边界条件。

与以往研究相比，本书从如下四个方面进行拓展。

(1) 精神型领导强调在组织战略、授权团队以及员工个体层面构建相一致的愿景，积极帮助员工找到工作的意义与使命 (Fry, 2003)，这表明精神型领导在组织的不同层次均存在作用，而以往研究聚焦于个体层面员工感知的精神型领导的实施效果，还鲜有研究从团队层面探讨主管感知精神型领导的实施效果，尤其是员工非常重视的个体产出职业发展方面。团队层面的主管感知精神型领导对员工职业发展是否存在影响，这是本书要深入探讨的第一个问题。

(2) 已有研究指出领导行为在组织不同层级存在涓滴效应，不仅是积极领导行为如道德型领导、变革型领导，而且消极领导行为如辱虐管理都能够从组织的高层“涓滴”至组织的基层，进而对员工的感知、态度与行为产生影响 (Mayer et al., 2009; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Liu et al., 2012)。那么，精神型领导行为是否存在涓滴效应，以往的研究没有给出清晰的答案，这是本书要澄清的一个问题。

(3) Fry (2003) 提出精神型领导因果作用模型后，研究者主要以精神性存在需求 (Spiritual Survival Need) 来解释精神型领导对组织与个体结果的内在机制，强调精神型领导对个体的内在激励过程。然而，工作团队已经成为中国企业开展工作任务的主力军，主管感知精神型领导是否也能对团队激励产生效果？主管感知精神型领导可以通过激励工作团队进而达到激励下属的目的吗？因此，需要从团队层面关注主管感知精神型领导对团队激励过程和个体激励过程的影响。

(4) 精神型领导作为一个比较新的领导类型，有关其“何时”发挥有效性的研究比较匮乏。通过回顾以往研究成果，基于中国组织情境的研究主要考察的是员工感知的组织情境对精神型领导的边界条件作用 (杨付等, 2014; 王明辉, 李婕, 王峥峥, 李宗波, 2015)，目前还没有研究考察主管感知的组织情境因素 (主管感知精神型领导) 对员工感知精神型领导有效性的调节作用，也没有文献从中国传统本土文化因素视角 (上下级关系) 探讨员工感知精神型领导发挥有效性的权变作用。由此，精神型领导在中国组织情境下的有效性问题是本书需要进一步澄清的问题。

综上所述，本书认为，需要从研究层次、作用机制以及边界条件等方面丰富精神型领导的研究。领导是一种集体现象，团队层面的领导行为提供了一种能够被所有成员共享的氛围，因而对领导研究的另一条思路就是在团队层面探讨领导与员工之间的关系与

影响（刘益等，2007；张志学等，2016）。鉴于此，本书通过整合内在激励理论与社会学理论，提出主管感知精神型领导对员工职业发展的多层次概念模型，旨在深入探讨主管感知精神型领导、员工感知精神型领导、团队工作旺盛感、员工工作旺盛感、职业发展、上下级关系这6个变量之间的关系，拟解决如下几个问题：

- 主管感知精神型领导是否对员工职业发展存在跨层次影响。
- 员工感知精神型领导和员工工作旺盛感是否在主管感知精神型领导与员工职业发展之间发挥链式中介作用。
- 主管感知精神型领导是否通过影响团队工作旺盛感进而影响员工工作旺盛感以促进员工职业发展。
- 主管感知精神型领导是否在员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间发挥边界条件作用。
- 上下级关系是否是影响员工感知精神型领导有效性的本土文化调节变量。

## 1.2 研究意义

本节主要阐述本书所做研究的理论意义与实践意义。

### 1.2.1 理论意义

（1）扩充了精神型领导的研究层次，丰富了精神型领导的影响因素与内在机制研究。

无边界职业生涯时代以及知识经济社会，使得员工的工作和生活密切联系在一起，工作不仅是获取经济收入的来源，而且还是员工体现个人价值、与他人产生社会互动的重要媒介，员工更希望在工作过程中获得快乐与成长（谢宝国，辛迅，周文霞，2016）。简言之，员工更注重工作的意义与使命感，期待在工作过程中得到他人的认可与欣赏的精神存在需求（Giacalone & Jurkiewicz, 2003）。那么，如何满足员工的精神性存在需求呢？Fry（2003）提出了精神型领导因果作用模型，认为精神型领导通过愿景、使命、利他之爱等精神性价值观与行为能够从内在激发员工持久的工作激情，帮助员工寻找工作的意义与使命，领导者通过与员工之间建立互相关心、彼此爱护的关系，可以促使员工感知到领导的认可与欣赏，由此促进员工与组织共同成长。精神型领导因果作用模型提出后，

国内外研究者对该模型进行了深入的理论与实证检验研究(Fry et al., 2007; Fry & Slocum, 2008; Fry & Cohen, 2009; Karadag, 2009; Jeon, Passmore, Lee & Hunsaker, 2013)。可是, 这些研究致力于验证精神型领导因果作用模型的效果, 难以深度挖掘精神型领导在组织不同层级的作用。因此, 本书借鉴社会学习理论(Bandura, 1977, 1986), 深入探讨团队层面的主管感知精神型领导对员工职业发展的涓滴效应, 丰富了个体层面精神型领导的前因变量研究。此外, 本书借鉴内在激励理论, 通过整合团队激励与个体激励过程, 发现了精神型领导对员工态度与行为产生影响的新机制, 这对解释精神型领导如何从团队层面对个体层面员工态度与行为的影响这一黑箱具有重要理论层面意义。

(2) 从关注和满足员工精神性存在需求的视角, 拓宽了工作旺盛感和职业发展的研究领域。

工作旺盛感是指个体在工作中同时感受到活力与学习的心理状态, 它是衡量个体在工作中进步与成长的标尺(Spreitzer et al., 2005; 郑晓明, 卢舒野, 2013)。高工作旺盛感的个体在工作过程中可以通过不断自我调节以适应当前的工作环境, 激发个人工作的活力与不断学习的状态, 这种积极的状态是维持个体可持续性的源泉, 能够促进员工自我发展(Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett, 2012)。Spreitzer et al. (2005) 从积极组织行为学角度出发, 提出工作旺盛感的社会嵌入模型, 认为组织可以为员工提供激发其工作旺盛感的工作情境和工作过程中所需的资源, 比如自主决策、共享信息、尊重/信任的氛围, 知识、积极意义、积极情感/关系资源。这些资源能够激发员工的工作主动性, 进而促进员工产生工作旺盛感。基于此, 本书认为精神型领导能够为提升员工工作旺盛感创造相应的工作情境, 同时能够提供积极意义、情感等资源, 以促进员工职业发展。本书首次将精神型领导、工作旺盛感与职业发展三个研究领域结合在一起, 深入探讨了主管感知精神型领导、团队工作旺盛感、员工感知精神型领导、员工工作旺盛感以及员工职业发展之间的关系。本书响应了 Spreitzer et al. (2005)、郑晓明和卢舒野(2013) 对工作旺盛感前因变量与研究层次的号召, 从领导行为视角拓宽了工作旺盛感的前因变量研究, 同时, 本书还探讨了团队工作旺盛感对员工工作旺盛感的作用, 扩充了工作旺盛感的研究层次。此外, 本书从关注员工精神性存在需求视角出发, 通过提升员工工作活力与学习, 促进员工职业发展, 为职业发展相关研究提供了新的研究视角。

(3) 进一步澄清了精神型领导在中国组织情境下的有效性问题。

领导行为的发生需要特定的组织情境(陈晓萍等, 2012; 魏江等, 2015; 张志学等, 2016)。精神型领导起源于西方文化背景, 将其引入中国组织管理研究需要考察其情境有效性问题。通过回顾以往研究发现, 关于精神型领导“何时”发挥作用这一研究主题较少。精神型领导作为一个新近的领导理论, 其研究还处在概念发展与实施效果研究阶段, 对其调节机制的探讨还很匮乏。鉴于此, 本书以中国企业工作团队的领导与成员为研究对象, 考察了主管感知精神型领导在员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间的跨层次调节作用。同时, 基于关系本土文化, 探讨上下级关系对员工感知精神型领导有效性的权变作用, 以进一步澄清精神型领导在中国组织情境下的有效性问题。

## 1.2.2 实践意义

(1) 分析了主管感知精神型领导对员工职业发展的影响, 为中国企业的员工职业发展管理提供新思路。

精神型领导认为, 通过帮助员工寻找工作的意义与使命, 在工作过程中获得归属感, 有助于从内在激发员工持久的工作激情, 使员工努力工作, 实现个体与组织双赢(Fry, 2003)。正如冯竹青和葛岩(2014)所述, 领导者以物质来奖励员工, 会削弱其内在动机。中国社会正处于转型时期, 物质丰富、精神缺失的现象越来越突出, 企业也面临着越来越多的不确定因素, 使得员工体验到更多的不安全感, 由此不断地重新思考工作的意义何在。本书从理论层面深入分析主管感知精神型领导对员工职业发展的影响机制, 为中国企业如何促进员工职业发展提供新思路: 中国管理者需要从关注员工的精神存在需求方面, 给予员工更多的精神激励, 真正激发员工的工作主动性, 促进员工的职业发展。

(2) 通过整合团队激励过程和个体激励过程研究, 有助于领导者进行工作团队管理。

本书深入探讨了团队工作旺盛感对员工工作旺盛感的影响作用, 对领导者如何有效激励工作团队及其成员具有现实意义。工作旺盛感是衡量个体成长与发展、个体职业健康的关键指标(Spreitzer et al., 2005), 高旺盛感的员工, 在工作中精力更加充沛, 有更强的学习动力, 并且他们能够自我调节, 提升自己的适应力, 最终促进个人可持续发展(Spreitzer & Sutcliffe, 2007)。在集体主义文化下, 具有旺盛感的团队或组织更有应变力



和灵活性，面对不确定的环境时，能够快速响应外界的变化（韩翼，魏文文，2013）。因而，在一个具有高水平工作旺盛感的团队中，团队成员也会进入充满能量、持续学习的积极状态，进而促进员工职业发展。因此，本书通过整合团队激励和个体激励过程研究进一步探索团队工作旺盛感对员工工作旺盛感的影响，有助于领导者更加有效地管理工作团队。

### （3）重视上级与下级之间良好关系的建立与维持。

借鉴社会学习理论和内在激励理论，本书认为主管感知精神型领导行为不仅通过学习模仿影响下属感知的精神型领导行为，而且从内在激励影响团队工作旺盛感。因此，管理者应该多与下属进行正式和非正式的互动（Zhou et al., 2012），将自己的卓越精神体验传递给下属。同时，在互动的过程中，不断激励下属，让下属感知到来自组织的关心，为下属提供社会情感资源，满足下属基于使命和成员身份的精神存在需求（Fry, 2003）。除此之外，本书还基于中国“关系”本土文化，认为上级与下级高质量的情感联结能够促进员工感知精神型领导有效性的发挥。因而管理者应该与下属建立相互关心与爱护的关系，这不仅能够为员工带来积极的情感资源，而且有助于自身精神型领导行为发挥更大的效能。

## 1.3 研究内容与方法

本节详细阐述本书的四个主要研究内容以及本书采用的两种研究方法——文献研究法、实证研究法。

### 1.3.1 研究内容

本书以内在激励理论和社会学习理论为基础，拟解决团队层面主管感知精神型领导对个体层面员工职业发展的作用机制。

根据本书的理论模型，研究的主要内容包含如下几个方面。

#### （1）各构念的文献研究。

具体包括对精神型领导、工作旺盛感、职业发展、上下级关系相关研究的文献进行

梳理与评析，其中主管感知精神型领导和员工感知精神型领导、团队工作旺盛感和员工工作旺盛感均属于同构构念，根据精神型领导的定义，对主管感知精神型领导和员工感知精神型领导进行界定。

### （2）主管感知精神型领导与员工职业发展的跨层次主效应研究。

领导行为属于集体现象，本书从团队层面探讨精神型领导的纵向作用，以期挖掘精神型领导更大的潜力。借鉴内在激励理论，本书认为，主管感知其直线上级的精神型领导行为能够为组织创造一种共同的愿景，给予员工坚定的信念与希望，并营造关心员工的利他之爱文化氛围，这种文化氛围使员工获得积极精神性体验，找到工作的意义与使命，激发其工作主动性，促进其职业发展。

### （3）主管感知精神型领导对员工职业发展的传导机制研究。

本书以社会学习理论为基础，借鉴领导行为的涓滴效应模型，认为主管感知精神型领导通过员工感知精神型领导影响员工工作旺盛感，进而促进员工职业发展。此外，本书结合内在激励理论，根据 Chen and Kanfer（2006）的团队激励整合模型提出主管感知精神型领导对员工职业发展发生作用的另一条内在机制，即主管感知精神型领导通过提升团队工作旺盛感促进员工工作旺盛感，进而影响员工职业发展。

### （4）影响员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间关系的边界条件研究。

由于主管在组织中特殊的地位，主管感知精神型领导对员工来说是非常重要的工作资源，如卓越的精神性体验。本书认为，主管感知的精神型领导意味着组织情境能够促使员工感知的精神型领导有效性的发挥，进而影响员工工作旺盛感。此外，关系作为中国管理文化的基础（王庆娟，张金成，2012；杜旌，2013），是非常重要的本土文化因素。由此，本书将进一步探讨个体层面的上下级关系对员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间关系的权变作用。

## 1.3.2 研究方法

### （1）文献研究法

本书的研究建立在以往研究成果的基础之上，由此文献研究法是本书的出发点。通过大量搜集并阅读国内外顶级管理学、心理学期刊，如 *AMJ*、*JBE*、*LQ*、*JAP*、*JOB*、《管

理世界》、《心理学报》、《南开管理评论》等相关文献，对精神型领导、工作旺盛感、职业发展与上下级关系的现有研究成果进行系统性梳理和分析，主要回顾并综述了各个变量的概念界定、结构维度、与其他相关构念的区别，以及现有实证研究成果等方面。通过认真细致地阅读前人研究成果，在进行归纳总结的基础上，深度挖掘现有研究的不足之处或有待完善的空间，发现本书可能获得的研究价值，从而确定选题——精神型领导对员工职业发展影响的跨层次机制研究。更进一步，构建了本书研究的概念模型，并提出相关研究假设。

### (2) 实证研究法

为了验证本书提出的理论模型和研究假设，本书的研究采用实证研究方法。首先，对理论模型中的各主变量进行操作化定义，并依据该定义选择合适的测量工具，其中，对上下级关系、工作旺盛感原始英文量表采用翻译—回译（Back-Translation）程序将其翻译成中文，用来设计本研究所需的调查问卷。其次，通过小样本预测试检验各初始量表的信度与效度，完成对精神型领导量表的修订。再次，收集正式样本数据，采用 SPSS 19.0 软件和 Lisrel 8.72 软件对正式量表进行区分效度检验、共同方法偏差检验、数据聚合检验，为实证分析做准备。最后，采用 SPSS 19.0 软件对人口统计特征变量进行方差分析，进一步确定本研究团队层面和个体层面的控制变量，并进行了变量间的相关性分析，对本研究假设进行初步检验。基于此，本书采用 HLM 跨层分析方法、Bootstrap 方法以及 Monte Carlo 方法对本书的主效应、跨层次链式中介效应以及调节效应进行检验，根据检验结果得出研究结论。

## 1.4 技术路线与结构安排

本节主要阐明本书的整体研究思路，根据绘制的技术路线图安排全书的文章结构。

### 1.4.1 技术路线

本书研究的选题来源、研究构思、研究过程的总体规划技术路线如图 1-1 所示。

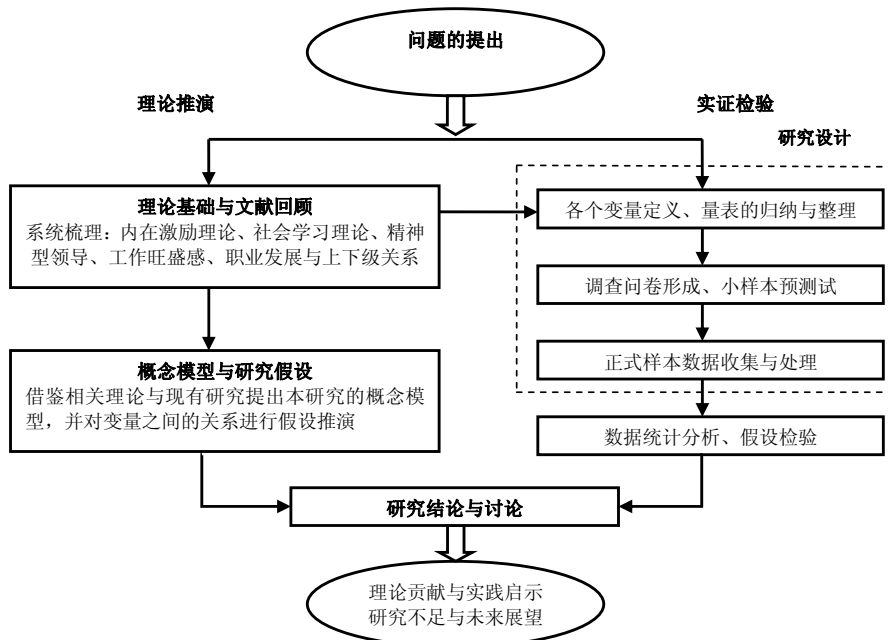


图 1-1 研究的技术路线

## 1.4.2 结构安排

如前所述，基于以上研究内容、研究方法及技术路线，本书的结构安排如下。

第 1 章是绪论，主要介绍本书研究问题的提出、阐述研究的理论意义、实践意义，阐明研究的主要研究内容、研究采用的方法以及技术路线、创新点，对全书做简单概述。

第 2 章是理论基础与文献综述，分别对内在激励理论、社会学习理论，精神型领导、工作旺盛感、职业发展、上下级关系的相关文献进行系统性梳理与分析，在此基础上，对各个变量进行分析与述评，为第 3 章概念模型的提出和研究假设推演做铺垫。

第 3 章是理论模型与研究假设，以内在激励理论为基础，借鉴社会学习理论与涓滴效应模型，根据变量间的内在逻辑关系，初步提出概念模型。随后，结合研究的主要目的，依据相关理论和已有研究成果，对提出的 12 个假设进行理论推演，其中包括跨层次主效应、两条链式中介效应以及不同层次的调节效应假设。

第 4 章是研究设计，主要完成各变量的操作性定义与测量工具的确定，调查问卷与

数据收集程序设计,进行小样本预测试以及正式样本数据收集。具体如下:4.1节将进行各变量的操作性定义与测量工具的确定;4.2节详细叙述调研程序;4.3节说明本书的统计分析方法;4.4节为研究的小样本预测情况,其中包括对精神型领导量表进行修订,以及各个量表的信度与效度检验,确定正式调查问卷;4.5节为正式样本的数据收集与整理,为实证分析做准备。

第5章是数据分析与假设检验,将进行实证分析,对提出的假设进行检验,以验证本书的概念模型。具体从以下几个部分进行阐述:5.1节对人口统计特征变量进行方差分析;5.2节为各变量间的相关性分析,对本书各研究假设进行初步验证;5.3节进行跨层次主效应、链式中介效应以及调节效应检验。

第6章是研究结论与展望,根据第5章实证检验结果得出相关研究结论,对研究结论进行讨论与解释,阐述研究的理论贡献及局限与展望。具体从如下4部分展开:6.1节将对研究结论进行分析总结与讨论,对未被支持的假设进行理论解释;6.2节阐述研究的理论贡献;6.3节为研究对管理实践的启示;6.4节根据研究的不足之处,对未来研究进行展望。

### 1.5 主要创新点

精神型领导作为新兴的领导类型受到组织管理研究领域的广泛关注,本书借鉴内在激励理论和社会学习理论,构建了主管感知精神型领导对员工职业发展的多层次概念模型,主要创新点包括以下三个方面。

第一,以社会学习理论为基础,探讨了团队层面的主管感知精神型领导对员工职业发展的涓滴效应,拓宽了精神型领导在组织不同层级的作用。本书探讨了精神型领导在组织不同层级的涓滴效应,以揭示主管感知精神型领导是如何从团队层面“涓滴”到员工个体层面的——精神型领导和员工工作旺盛感的作用,以挖掘精神型领导在组织不同层级的潜能。此外,该研究模型还丰富了个体层面精神型领导的影响因素,即主管感知精神型领导对员工感知精神型领导的预测作用,这对如何培养精神型领导行为给予了一个理论层面的解释。

第二,从团队激励与个体激励整合视角,揭开了主管感知精神型领导对员工职业发

展之间关系的黑箱。根据内在激励理论，借鉴 Chen and Kanfer (2006) 的团队激励整合模型，从团队激励和个体激励整合视角，探讨了团队工作旺盛感（团队层面激励）和员工工作旺盛感（个体层面激励）在主管感知精神型领导与员工职业发展之间的链式中介作用，以揭示主管感知精神型领导对员工职业发展产生影响的内在机制，为打开主管感知精神型领导与员工职业发展之间关系的“黑箱”找到其中一把钥匙。本书丰富了精神型领导的作用机制研究，为精神型领导如何发挥效能提供新的研究角度。

第三，基于组织情境视角，考察了团队层面的主管感知精神型领导和个体层面的上下级关系在员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间的权变作用，进一步澄清精神型领导在中国组织情境下的有效性问题。精神型领导何时发挥有效性，需要考察其存在的特定组织情境因素（张军成，凌文铨，2011）。本书认为，主管感知精神型领导作为组织中存在的一种精神资源，可能是透析员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间关系的一面“镜子”，有助于深刻认识两者之间的关系。此外，中国是一个以关系为导向的社会，关系文化对中国组织管理具有深远影响（郭晓薇，2011）。与西方文化背景中的领导成员交换（Leader Member Exchange, LMX）不同，上下级关系（Supervisor-Subordinate *Guanxi*, SSG）强调的是，上级与下级在工作范围之外建立的非正式的、一对一的、私人关系（Law et al., 2000），这种私人关系对领导效能的发挥具有重要作用。上下级关系是具有本土文化贴切性的构念（郭晓薇，2011），因而，本书将考察上下级关系在员工感知精神型领导与员工工作旺盛感之间的权变作用，以期进一步澄清精神型领导在中国组织情境下的有效性问题。