

主動性人格如何影響員工創新行為？*

張鹿瑤¹，田青，陳好婕

(1.澳門科技大學商學院博士生)

摘要：當下全球經濟面對新一輪的挑戰，企業的傳統經濟增長模式已顯得力不從心，無法長期支撐企業發展，使得持續創新成為維繫企業長期競爭優勢的關鍵。員工作為企業生產和經營活動的主要參與者，他們對於團隊和企業創新的貢獻不僅是基礎保障，也是重要的源泉。因此，研究員工個體的創新行為具有至關重要的意義。創新行為本身是一種主動的行為，往往需要主動性人格的驅動。考量到這些因素，本研究從員工的個體特質的角度出發，選取主動性人格、工作繁榮感以及創新行為作為研究變量，旨在探討推動創新行為的關鍵因素以及其促成機制。通過結構方程模型的應用，我們收集並分析了 456 名員工的數據。研究結果發現，主動性人格水準較高的員工通常展現出更多的創新行為，且工作繁榮感在主動性人格與創新行為之間扮演了仲介角色。在此過程中，創新氛圍對主動性人格對工作繁榮感的正向影響起到了調節作用，換句話說，創新氛圍越強，主動性人格對工作繁榮感的正向影響越明顯。此外，研究還發現，當組織的創新氛圍水準較高時，創新氛圍能夠增強主動性人格對創新行為的間接影響，進一步提升員工工作繁榮感的仲介效應。研究最後討論了這些發現對理論和實踐的影響，並提出了未來研究的方向。

關鍵詞：主動性人格、創新行為、工作繁榮感、創新氛圍

* 收稿日期：2022 年 12 月 28 日；通過日期：2023 年 4 月 21 日。

How Does Proactive Personality Affect Innovative Behavior?

Zhang, Luyao¹; Tian, Qing; Chen, Yujie

(1. Doctoral student, School of Business, Macau University of Science and Technology)

Abstract: Currently, the global economy is grappling with novel challenges that traditional business growth models cannot sufficiently address for sustainable development. Employees, as crucial participants in production and operational activities, are fundamental to fostering innovation within teams and organizations. Therefore, studying employee innovative behavior is imperative. Innovative behavior, essentially an active trait, is primarily motivated by a proactive personality. This study aims to investigate the factors that encourage proactive personality, thriving at work, and innovative behavior. Utilizing structural equation modeling, data from 456 employees were meticulously gathered and analyzed. Findings reveal that employees with a higher degree of proactive personality are more likely to demonstrate innovative behaviors. Notably, thriving at work mediates the relationship between proactive personality and innovative behaviors. Furthermore, the study indicates that an innovative climate amplifies the positive impact of a proactive personality on thriving at work. In simpler terms, a more robust innovation climate bolsters the positive effects of a proactive personality. Lastly, the study discovered that an innovation climate positively affects the indirect influence of proactive personality on innovation behavior. When an organization has a stronger innovation climate, the mediating effect of individual thriving at work is enhanced. The paper concludes with a discussion on the theoretical and practical implications of these findings and offers directions for future research.

Keywords: Proactive personality; Innovative behavior; Thriving at work; Innovation climate

一、引言

當前，全球經濟面臨新一輪挑戰，企業傳統的經濟增長模式難以支撐其長遠的發展，需要不斷進行創新，從而維持自身的長期競爭優勢。¹而從本質上來看，企業員工作為企業生產經營活動的首要參與者，也是團隊創新與企業創新的最基礎保障與重要源泉。企業可以利用其員工的創意和創新產品來應對激烈的競爭。²因此，有必要參考國外已有研究成果，結合我國實際情況，對員工個體的創新行為進行研究，並通過相關數據對促進員工個體創新行為的內在激勵進行分析探討。

創新行為的複雜性決定了其可能會受多種因素的影響，學者們已經發掘領導風格、員工情感變化和工作環境等因素都會影響員工的創造力水平。³然而，創新行為作為一種完全自發的角色外行為，在很大程度上取決於員工的內在因素，而人格特質對於個體行為又有著根本性的影響。⁴以往許多關於創新行為的研究都是基於五大人格模型的探索，然而在預測工作場所中的創新行為時，五大人格模型就顯得

¹ 張聖利、馬川君，〈高管薪酬與企業創新績效：綜述與展望〉，《中國鄉鎮企業會計》，第2期（北京：2022），123-126；Tsai, Kuen-Hung, Ming-Hung Hsieh, and Erik Jan Hultink. “External technology acquisition and product innovativeness: The moderating roles of R&D investment and configurational context.” *Journal of Engineering & Technology Management*, 28.3 (2011): 184-200.

² Shalley, Christina E., Jing Zhou, and Oldham. Greg R. “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?.” *Journal of Management*, 30.6 (2004): 933-958.

³ Amabile, Teresa. M., Barsade, Sigal. G., Mueller, Jennifer. S., & Staw, Barry. M. “Affect and Creativity at Work.” *Social Science Electronic Publishing*, 50.3 (2005): 367-403; Zhang, Xiaomeng, and Kathryn M. Bartol. “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement.” *Academy of Management Journal*, 53.1 (2010): 107-128; Amabile, Teresa M., Conti, Regina., Coon, Lazenby, Jeffrey, & Herron, Michael. “Assessing the Work Environment for Creativity.” *Academy of Management Journal*, 39.5 (1996): 1154-1184; George, Jennifer M., and Jing Zhou. “Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity.” *Academy of Management Journal*, 50.3 (2007): 605-622.

⁴ 張碧惠、蔡顯童，〈員工創新投入與創新績效之探討：以兩家台灣科技服務企業為例〉，《行銷評論》，第17卷第1期，（新北：2020）：1-48；江辛、王永躍、溫巧巧，〈學習目標導向對員工創新行為的作用機制研究〉，《科研管理》，第39卷第10期。（北京：2018），100-07；仇瀟毅、張夢桃、王畋追、張生太，〈可干預的人格特質：自我分化對員工創新的影響〉，《科研管理》，第43卷第2期，（北京：2022），202-208。

過於寬泛，應考慮其他的人格特質，例如主動性人格。也有證據支持主動人格與創造性行為之間的正向聯繫。⁵但從具體的內容來看，相關研究傾向於研究主動性人格對創新行為的直接作用，或者是將主動性人格作為一種調節變量進行分析。⁶詳細研究主動性人格通過何種內在機制影響創新行為的研究尚不多見，個體主動人格與創造性行為之間的具體影響機制仍需要被探索。⁷

本研究認為，創新行為是一種角色外的主動行為，很大程度上是需要主動性人格的驅動，而創新行為的產生一方面需要個體對創新有積極意願與活力，更要求其具備必要的能力，不斷學習了解新方法、新技術。因而，同時包含這種體驗的工作繁榮感就成為了主動性人格與創新行為之間重要的變量，工作繁榮感水平較高的個體都會在學習中積累相關知識，並保持對工作的熱情和活力。⁸這兩個條件也是促進創造性行為先決條件。也就是說，主動性人格激發了個體更為強烈的工作繁榮感，而旺盛的工作繁榮感又直接推動了創新行為的產生。因此，本研究選擇工作繁榮感作為主動性人格與創新行為之間的中介變量。

同時，具備主動性人格的個體也需要在一定的支持性環境中工作，否則其主動性會被消滅。本研究利用特質激活理論，認為人格特質轉化為行為的過程會受到環境氛圍的影響。當個體所處的組織情境特徵與其自身某項特徵相匹配時，這些組織情境就會將個體內部的相應特質所激活，並進一步刺激其展現出這些特質所應展現

⁵ Kim, Tae-Yeol, Alice HY Hon, and Deog-Ro Lee. "Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity." *Creativity Research Journal*, 22.1(2010):37-45. Kim, Tae-Yeol, Alice HY Hon, and J. Michael Crant. "Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study." *Journal of Business & Psychology*, 24.1 (2009): 93-103.

⁶ 張建衛、周潔、李海紅、宣星宇，〈軍工研發人員內部人身份感知對其離職意向及創新行為的作用機理：主動性人格與組織職業生涯管理的聯合效應〉，《科技進步與對策》，第 37 卷第 12 期，（武漢：2020），108-117。

⁷ 李光紅、袁朋偉、董曉慶，〈主動性人格與創新行為：一個跨層次被調節的中介模型〉，《山東大學學報（哲學社會科學版）》，第 6 期，（濟南：2017），94-102; Anderson, Neil, Kristina Potočník, and Jing Zhou. "Innovation and Creativity in Organizations A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework." *Journal of Management*, 40.5 (2014): 1297-1333.

⁸ Gretchen Spreitzer, Kathleen Sutcliffe, Jane Dutton, Scott Sonenshein, Adam M. Grant. "A Socially Embedded Model of Thriving at Work." *Organization Science*, 16.5 (2005): 537-549; Carmeli, Abraham, and Gretchen M. Spreitzer. "Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work." *Journal of Creative Behavior*, 43.3 (2011): 169-191.

出的行為。⁹同為主動人格的情況下，有學者發現，在支持性社交環境中運作的個體往往會表現出更為主動的行為。鑒於創新氛圍是一種支持性的工作氛圍，該研究認為主動性人格對創新氛圍的感知可能會增加提高工作繁榮的機會。¹⁰特質激活理論認為，特質激活過程的關鍵在於有關於所關注特質的相關線索是否存在，也就是說，在本研究中，主動性人格對組織創新氛圍的感知可能會增加員工個體展開創新行為的機會。因此本研究提出創新氛圍作為組織層面的調節變量，進一步分析不同情境下對相關機制的影響。

二、理論基礎與研究假設

(一)、主動性人格和創新行為

創新行為是員工在團隊活動中產生的新的想法並能付諸行動和實施的行為。在組織內，創新行為是指創造和應用新想。¹¹以往許多關於創新行為的研究都是基於五大人格模型的探索，哪種類型人格更有可能在工作場所進行創新行為。比如，有學者發現外向性和開放性人格與創新行為呈顯著正相關，¹²而開放性是唯一與創新行為相關的人格變量。然而，五大人格模型的意義範圍太大，不是專門針對工作領域行為因素的研究，還應考慮其他人格構建（如主動性人格），來研究決定工作場所創

⁹ Tett, Robert P., and Hal A. Guterman. "Situation Trait Relevance, Trait Expression, and Cross-Situational Consistency: Testing a Principle of Trait Activation." *Journal of Research in Personality*, 34.4 (2000): 397-423.

¹⁰ Ambreen Sarwar, Muhammad Kashif Imran, Zafar-Uz-Zaman Anjum, Umer Zahid. "How innovative climate leads to project success: the moderating role of gender and work culture." *Innovation & Management Review*, 17.4 (2020): 413-30; Williamson, Jeanine M., John W. Lounsbury, and Lee D. Han. "Key personality traits of engineers for innovation and technology development." *Journal of Engineering & Technology Management*, 30.2 (2013): 157-168.

¹¹ Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." *Academy of Management Journal*, 37.3 (1994): 580-607; Crant, J Michael. "Proactive Behavior in Organizations." *Journal of Management* 26.3 (2000): 435-462.

¹² Williamson, Jeanine M., John W. Lounsbury, and Lee D. Han. "Key Personality Traits of Engineers for Innovation and Technology Development." *Journal of Engineering & Technology Management*, 30.2 (2013): 157-168.

新行為的人格特徵。¹³

主動性人格指的是個體改變外部環境的一種持續性傾向。¹⁴該定義強調主動性人格是一種穩定的傾向，並且會採取主動行為，也就是說具有主動性人格的人會通過主動性行為來塑造他們的環境。¹⁵關於人格特質對工作場所中行為的影響，已經有學者證明主動性人格在預測創新行為方面比五大人格特徵具有更顯著的效度。¹⁶因為，主動性個體相較於非主動性個體更具備以下突出特點：受環境約束較少，反而會通過重新選擇環境或是創造新的環境來幫助自身提升工作效率。¹⁷此外，主動性人格的個體也會傾向於積極參與建立社交網絡和更新他們的專業知識，這些行為都與創新呈正相關。^{13、18}根據目標設定理論，具有積極個性的個體積極設定目標，然後努力實現這些目標，從而產生創新行為。自我決定理論認為，個體的動機來源於內外因的共同作用，但內因往往起決定性作用，基於活動本身能夠體驗到的自主、快樂和滿足等，更能促進個體創新。因而在創新的過程中，激發創新主體的內因是關鍵因素，加強員工的內在激勵，才能從根本上激發員工創新行為。²⁰綜上所述，本研究認為人格特質對員工創新行為具有相當程度的影響力，若員工具有高水平的主動性人格，就說明其心態積極，會積極設定目標並傾向於採用主動的，創新的思維與辦法實現這些目標，這種主動的人格特質就激發了自身的創新行為。因此，提出：

¹³ Madrid, Hector. P., Patterson, Malcolm. G., Birdi, Kamal. S., Leiva, Pedro. I., & Kausel, Edgar. E. "The Role of Weekly High-activated Positive Mood, Context, and Personality in Innovative Work Behavior: A Multilevel and Interactional Model." *Journal of Organizational Behavior*, 35.2 (2014): 234-256; Porath, Christine, Gretchen Spreitzer, Christina Gibson, Flannery G. Garnett. "Thriving at work: Toward its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement." *Journal of Organizational Behavior*, 33.2 (2012): 250-275.

¹⁴ Bateman, Thomas S., and J. Michael Crant. "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates." *Journal of Organizational Behavior*, 14.2 (1993): 103-118.

¹⁵ Seibert, Scott E, J Michael Crant, Maria L Kraimer. "Proactive Personality and Career Success." *Journal of Applied Psychology*, 84.3 (1999): 416-427.

¹⁶ Seibert, Scott E, Maria L Kraimer, J Michael Crant. "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success." *Personnel Psychology*, 54.4 (2010): 845-874; Crant, J. Michael. "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents." *Journal of Applied Psychology*, 80.4 (1995): 532-537.

¹⁷ 張振剛、余傳鵬、李雲健，〈主動性人格，知識分享與員工創新行為關係研究〉，《管理評論》，第28卷第4期，（北京：2016），123-133。

¹⁸ Thompson, Jeffery A. "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective." *The Journal of applied psychology*, 90.5 (2005): 1011-1017.

假設 1：主動性人格對創新行為有正向影響。

(二)、主動性人格和工作繁榮感

「工作繁榮感」是一種同時涉及活力和學習心理狀態。活力指的是具有工作繁榮感的個體以經歷的成長和具有動力，學習指的是其感到的不斷進步和變得更好。主動性人格，即傾向於影響周圍環境的行動傾向是形成工作繁榮的重要因素。因為主動性促使人們更加關注環境，積極學習，識別自我發展機會，並將自己置於可以體驗繁榮的情境中。¹⁹基於社會嵌入模型，員工的工作繁榮狀態與個體特質、工作資源、主動性工作行為等有關，而人格特質的差異影響了員工能否在工作中比其他人更容易成長和進步。主動性人格的個體更可能通過選擇、改變和賦予任務意義、探索增長機會以及改變社會資源來增強工作繁榮感。^{27、20}此外，有研究已經證實，主動性人格的個體由於他們在工作環境中的主動行為，有更多機會增加優質的社會資源（例如，領導成員交流）。²¹主動性人格還可以看作是員工所擁有的一種資源，而自有資源的差異，也會使得員工工作繁榮感有所差異。綜上所述，具有高主動性人格的個體，能使得自己能夠在工作中展現出更多積極行為，例如學習與探索等行為，從而推動個體實現更高水平的工作繁榮感。²²通過支持這些推論，提出：假設 2：主動性人格對工作繁榮感有正向影響。

¹⁹ Porath, Christine L., and T. S. Bateman. "Self-regulation: from goal orientation to job performance." *Journal of Applied Psychology*, 91.1 (2006): 185-92; Seibert, Scott E, Maria L Kraimer, J Michael Crant. "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success." *Personnel Psychology*, 54.4 (2010): 845-874.

²⁰ Parker, Sharon K, Sandra Ohly. "Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation." In *Work motivation: Past, present, and future*. EDS. R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard. (Routledge/Taylor & Francis Group, 2008): 233-284.

²¹ Fuller Jr, Bryan, Laura E Marler. "Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature." *Journal of Vocational Behavior*, 75.3 (2009): 329-345.

²² Spreitzer, Gretchen M, Christine Porath. "Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work." *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 90 (2014): 245-58.

(三)、工作繁榮感和創新行為

當員工繁榮時，他們的精力和活力體驗直接影響組織行為。¹⁷ 當個人繁榮時，他們參與某項行為是因為享受它和個人的成就和認可。在工作中繁榮緊密的契合驅動個人參與創新行為的內在動機。¹⁸

工作繁榮感鼓勵員工參與創新行為的原因可以從學習和活力兩個方面進行研究。¹⁷ 首先，學習能使個人獲得新的專業知識，從而促進了新思想的產生，增強了改變現狀的信心。在這一過程中，個體在工作中感覺到自己的學習體驗，實際上反映出個體對於所需處理和解決的問題的知識儲備和技術能力的獲取與提升，進而能夠提升個體在遇到需要創新的問題時，進行妥善處理的可能性。²³ 其次，當在工作中體驗到有活力時，個人就會有更多的精力和動力去執行創新行為。²⁴ 活力可以被視為內在動機水平的指標，並且已被證明是創新行為的重要先決條件。¹⁸ 高活力體驗的員工，在面對新的挑戰和問題時，將具有更多的能量、興趣和動機參與到需要額外付出努力的工作中。而這樣的能量和精力，對於創新性活動來說非常重要，也就是說員工的活力能夠增強其在工作中的創造力。

Fredrickson 則從情緒角度出發，指出積極的情緒和情感對創造性思維有所幫助，能夠增強解決問題的認知能力或技能。²⁵ 工作繁榮感作為一種積極的情緒有助於個人擴展他們의思想和行動範圍，建立心理和社會資源，並促進行為傾向。因此，提出：假設 3：工作繁榮感對創新行為有正向影響。

²³ Campbell, Donald T. "Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes." *Psychological Review*, 67.6 (1960): 380.

²⁴ Kark, Ronit, Abraham Carmeli. "Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement." *Journal of Organizational Behavior*, 30.6 (2010): 785-804.

²⁵ Fredrickson, Barbara L. "The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions." *The American psychologist*. *American Psychologist*, 56.3 (2001): 218-226; Hirt, Edward R, Gary M Levine, Hugh E McDonald, R Jeffrey Melton, Leonard L Martin. "The Role of Mood in Quantitative and Qualitative Aspects of Performance: Single or Multiple Mechanisms?." *Journal of Experimental Social Psychology*, 33.6 (1997): 602-29.

(四)、主動性人格、工作繁榮感與創新行為

整合假設 2 和假設 3，本研究認為工作繁榮感在主動性人格與創新行為中具有中介作用。從自我決定理論來看，當個體處在最佳狀態時，充滿了活力，學習能力也較強，能夠運用自身的才能處理工作，²⁶才能夠激發出創新行為。主動性人格水平較高的個體通常更會利用資源對環境做出改變，²³ 具備較為突出的創新精神，具體表現在工作中傾向於以積極的心態學習新事物，並保持一種具有活力的狀態，以隨時把握機遇。而這種充滿活力並不斷學習的狀態又是工作繁榮感形成的兩大要素，²⁷也正是在這種繁榮感的影響下，個體能夠學習一系列新知識與新技能並且充滿精力，使得員工具備了實施創新行為的動機、資源和能力。

根據上述描述，主動性人格對工作繁榮產生積極影響，工作繁榮又對創新行為有著正向作用，這樣的變量關係符合中介假設檢驗構建的前提。因此，基於上述分析，本研究提出中介假設如下：假設 4：工作繁榮感在主動性人格和創新行為之間發揮中介作用。

(五)、創新氛圍的調節作用

具有主動性人格的個體往往表現出使他們更有可能在工作中茁壯成長的行為，但這種人格特質的表現取決於周圍的工作環境。事實上，當工作環境不能為員工提供繁榮感的機會時，他們本身具有的工作繁榮感動力可能會減少。¹⁶ 因此，主動性人格的影響還取決於工作的設計和結構。²⁸在本研究中，引入創新氛圍作為調節變量進行研究，學術界研究創新氛圍主要從主觀與客觀兩種不同角度出發，本研究主要研究個體感知與行為，因此從主觀角度來定義創新氛圍，認為組織的創新氛圍是組織成員個體對組織是否鼓勵創新的主觀認知。²⁹

²⁶ Seibert, Scott E., J. Michael Crant, and Maria L. Kraimer. "Proactive personality and career success." *The Journal of applied psychology*, 84.3 (1999): 416-427.

²⁷ Jiang, Zhou. "Proactive Personality and Career Adaptability: The Role of Thriving at Work." *Journal of Vocational Behavior*, 98 (2017): 85-97.

²⁸ Pan, Jingzhou, Songbo Liu, Bin Ma, Zhiyao Qu. "How Does Proactive Personality Promote Creativity? A Multilevel Examination of the Interplay between Formal and Informal Leadership." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 91.4 (2018): 852-874.

²⁹ Lin, Shin-Huei, Wan Chen Lu, Mei-Yen Chen, Lung Hung Chen. "Association between Proactive

首先，特質激活理論表明，將人格特質轉化為行為受到環境氛圍的影響。在工作場所中這些氛圍包括工作或組織特徵，這些特徵可以阻礙或刺激一種行為的表現。³⁰在積極主動人格的情況下，研究發現，主動性人格的個體在支持性的社會環境中工作時往往會表現出更加積極主動的行為。¹²在一個創新氛圍濃厚的組織中，組織將會從資源、配套、人才等多方面為員工展開創新提供盡可能的支援，當主動性人格水平較高的員工希望作出積極主動的創新行為時，也就能夠獲得更多的外界支持，進一步激發其採取創新行為的動力。因此，提出：假設 5：創新氛圍正向調節主動性人格和創新行為的關係，當創新氛圍水平較高時，主動性人格對創新行為的正向作用更強，創新氛圍水平較低時，主動性人格對創新行為的正向作用減弱；其次，主動性人格和在工作繁榮之間也存在潛在的調節變量。組織的創新氛圍作為一種支持性的環境，¹⁹能在主觀上刺激個體的創新認知，又能在組織內部客觀上形成一種創新氛圍，⁸從而使得主動性人格在這樣的氛圍中主動學習更多創新知識，並在創新氛圍的不斷影響下保持這種活力，進而推動個體實現更高水平的工作繁榮感。⁴²因此，提出假設 6：創新氛圍正向調節主動性人格和工作繁榮感的關係，當創新氛圍水平較高時，主動性人格對工作繁榮感的正向作用更強，創新氛圍水平較低時，主動性人格對工作繁榮感的正向作用減弱。

前文的中介假設提出工作繁榮感在主動性人格和創新行為之間發揮中介作用，而創新氛圍在主動性人格與工作繁榮感之間起到調節作用。基於此，有理由認為創新氛圍會對工作繁榮感的中介作用產生一定影響，也就是說，存在有調節的中介作用。因此，以下假設：

假設 H7：主動性人格通過工作繁榮感影響創新行為的間接作用效果受到創新氛圍調節效果的影響，當創新氛圍水平較高時，主動性人格通過工作繁榮感影響創新行為的間接作用效果更強，創新氛圍水平較低時，主動性人格通過工作繁榮感影響創新行為的間接作用效果減弱。

Personality and Academic Self-efficacy.” *Current Psychology*, 33 (2014): 600-609.

³⁰ Lievens, Filip, Christopher S Chasteen, Eric Anthony Day, Neil D Christiansen. “Large-scale Investigation of the Role of Trait Activation Theory for Understanding Assessment Center Convergent and Discriminant Validity.” *Journal of Applied Psychology*, 91.2 (2006): 247.

⁴² 韓翼、魏文文，〈員工工作繁榮研究述評與展望〉，《外國經濟與管理》，第 35 卷第 8 期，（2013），46-53。

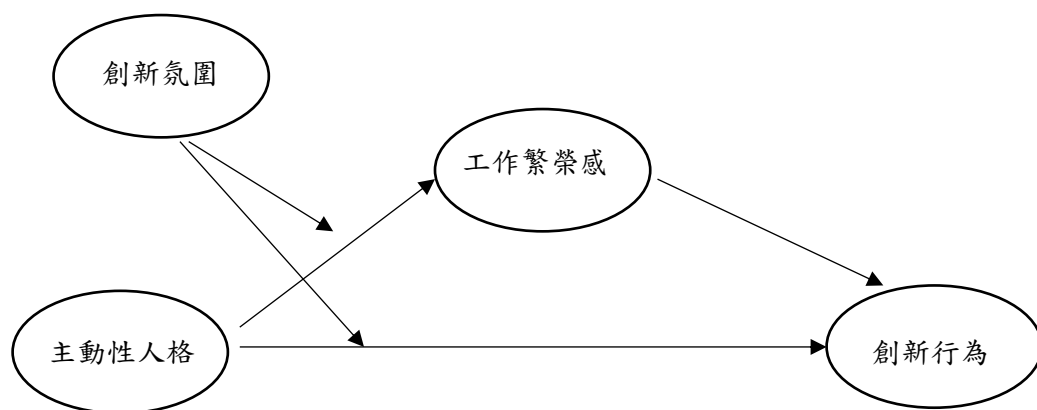


圖1 模型概念框架圖

三、研究方法

(一)、研究對象與程式

本研究主要以珠海、深圳以及廣州的房地產公司（包括房地產、商業服務、會展等板塊）員工為研究對象，討論主動性人格對創新行為的影響機制。問卷調查開始於 2023 年 1 月 15 日，截至 2023 年 2 月 30 日結束，採用線下方式進行，分兩次發放 500 份經過標記的匹配問卷。兩次間隔相差一個月，第一次發放用於測量主動性人格、創新氛圍兩個變量，第二次發放用於測量工作繁榮感、創新行為以及人口統計變量。在發放第一次問卷時，對問卷進行了編碼記錄，受訪者在提交問卷前被要求記錄下所填問卷編號，並要求其在填寫第二次問卷時將第一次問卷的編號填寫到問卷上，以便兩次測量的結果可以一一對應於同一樣本。在對問卷進行回收並整理後，將相關數據錄入，通過定量研究的方式完成模型的假設驗證。

本次調查問卷的回收情況，首先經過人口篩選，將部分編號缺失的問卷刪除。然後將問卷中明顯存在問題的問卷進行刪除，例如所有評分或大部評分均為同一分值。最後對實際回收的有效問卷數量進行統計，最後收回有效配對的完整問卷 456 份，問卷有效率為 91.2%。

(二)、變量測量

本研究所涉及的四個變量均採用較為成熟的量表進行測量，所有量表均具有較好的信效度。主動性人格量表採用 Li, Fay, Frese, Harms, & Gao 的量表，由 10 個題項構成，題項包括「我不斷地尋找能夠改善生活的新辦法」，「如果看到不喜歡的事，我會想辦法去解決它」，「我善於發現機會」等。創新行為採用在國內具有良好適用性的張振剛、餘傳鵬和李雲健的量表，由 8 個題項構成，²⁸ 題項包括「我經常會從不同的角度來思考問題」，「我經常冒險去支持新的想法或創意」和「我經常檢驗新工作方法的有效性」等。工作繁榮感採用 Porath, Spreitzer, Gibson, & Garnett 所開發的量表，共包含學習與活力 2 個維度的 10 個題項，例如「我經常學習工作相關的東西」，「作為個體，我獲得了很大的發展」以及「工作時，我充滿能量和精神」等。創新氛圍採用張振剛等（2016）所採用的量表，²⁸ 共 12 個題項，包括「我的同事們經常就工作中的問題進行交流與探討」，「我的主管是一個很好的創新典範」以及「公司崇尚自由開放與創新變革」等題項。所有量表均採用李克特 5 尺度量表衡量所涉及變量，數字由 1 到 5，1 代表「非常不同意」，5 代表「非常同意」。

本研究對相關量表進行信效度檢驗，在信度方面，通過 Cronbach's α 對研究構念及其維度的可靠性進行度量。從表 1 中可以看出各變量的 Cronbach's α 值均在 0.8 以上，大於 0.7，說明題項具有良好的一致性和穩定性。

表 1 變量信度分析結果

| 變量 | Cronbach's α |
|-------|---------------------|
| 主動性人格 | 0.935 |
| 工作繁榮感 | 0.877 |
| 創新行為 | 0.918 |
| 創新氛圍 | 0.885 |

區分效度方面，經 Mplus8.3 建立驗證性因子模型，並以 4 因子模型為基準模型，模型擬合度指標為 $\chi^2/df=2.201$ $\langle 5$ ，RMSEA=0.033 $\langle 0.08$ ，CFI=0.981 $\rangle 0.9$ ，TLI=0.978 $\rangle 0.9$ ，均達到標準，相比其他模型擬合度最優，表明變量間具有良好的區分效度。詳

見表 2。

表 2 區分效度表

| 模型 | 包含因子 | χ^2 | χ^2/df | RMSEA | SRMR | CFI | TLI |
|------|---------------------|----------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| CMV | PP、TW、IB、 IC、CMV | 355.019 | 2.201 | 0.036 | 0.038 | 0.977 | 0.974 |
| 4 因子 | PP、TW、IB、IC | 335.261 | 2.201 | 0.033 | 0.026 | 0.981 | 0.978 |
| 3 因子 | PP+TW、IB、IC | 511.080 | 2.897 | 0.052 | 0.062 | 0.951 | 0.945 |
| 2 因子 | PP+TW+IB、IC | 1835.052 | 7.197 | 0.124 | 0.111 | 0.722 | 0.692 |
| 1 因子 | PP+TW+IB+IC | 2128.04 | 8.400 | 0.135 | 0.119 | 0.671 | 0.638 |

注：PP=主動性人格，TW=工作繁榮感，IB=創新行為，IC=創新氛圍。

四、實證結果

(一)、研究對象與程式

為避免存在共同方法偏差問題，採用 Harman 單因子法和控制未測量的潛在方法因子法對可能存在的共同方法偏差進行檢驗。在對問卷的所有量表題項進行探索性因子分析後，發現未經旋轉的第一個因子的方差解釋率為 27.939%，小於 50%。說明本研究不存在嚴重的共同方法偏差。同時考慮到 Harman 單因子檢驗的局限性，另採用控制未測量的潛在方法因子法，即在基準模型中增加一個共同方法偏差因子，考察該模型（4 因子+CMV）相比基準模型（4 因子）的擬合度是否有明顯改善。經比較加入共同方法偏差因子模型（4 因子+CMV）與基準模型（4 因子）間模型擬合指數未得到優化，表明本研究不存在嚴重共同方法偏差。

(二)、變量測量

本研究運用 SPSS26.0 採用多元線性回歸分析對假設 1 進行檢驗；研究將性別、年齡、學歷、工作經驗作為控制變量，將主動性人格作為自變量，將創新行為作為

因變量納入模型，分析結果見表 3：

模型 1 回歸分析結果表明：主動性人格對創新行為存在顯著正向影響($P < 0.001$ ， $\beta = 0.493$)，表明員工主動性人格越高，其創新行為的水平也越高。假設 1 得到支持。

表 3 回歸分析結果

| | | 創新行為 | 工作繁榮感 | 創新行為 |
|------|----------------|------------------|-----------------|----------------|
| | | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 |
| 控制變量 | 性別 | -0.079 (0.041) | -0.015 (0.044) | -0.074 (0.038) |
| | 年齡 | -0.051 (0.074) | -0.068 (0.079) | -0.025 (0.068) |
| | 學歷 | 0.015 (0.041) | -0.034 (0.044) | 0.028 (0.038) |
| | 工作經驗 | 0.027 (0.074) | 0.123 (0.079) | -0.020 (0.068) |
| 引數 | 主動性人格 | 0.493*** (0.041) | 0.353** (0.044) | 0.359** (0.04) |
| 中介變量 | 工作繁榮感 | | | 0.380** (0.04) |
| | R ² | 0.249 | 0.134 | 0.374 |
| | F | 29.892*** | 13.924*** | 44.795*** |

注：*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$ 。係數為標準化係數 (β)，括弧內為標準誤差。

(三)、結構方程

本通過表 4 結構方程模型參數表可見：假設 1：主動性人格對創新行為的影響。主動性人格對創新行為存在顯著正向影響 ($P < 0.001$ ， $\beta = 0.297$)，表明主動性人格對創新行為存在顯著正向影響。假設 1 成立。

假設 2：主動性人格對工作繁榮感的影響。主動性人格對工作繁榮感存在顯著正向影響 ($P < 0.001$ ， $\beta = 0.450$)，表明主動性人格對工作繁榮感存在顯著正向影響。假設 2 成立。假設 3：工作繁榮感對創新行為的影響。工作繁榮感對創新行為存在顯著正向影響 ($P < 0.001$ ， $\beta = 0.513$)，表明工作繁榮感對創新行為存在顯著正向影響。假設 3 成立。

表 4 結構方程模型參數表

| 假設 | 路徑關係 | | | 標準化係數 | 標準誤差 | t | P | 是否符合 |
|------|-------|---|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 假設 1 | 主動性人格 | → | 創新行為 | 0.297 | 0.079 | 3.774 | 0.000 | 是 |
| 假設 2 | 工作繁榮感 | → | 創新行為 | 0.513 | 0.084 | 6.135 | 0.000 | 是 |
| 假設 3 | 主動性人格 | → | 工作繁榮感 | 0.450 | 0.072 | 6.247 | 0.000 | 是 |

(四)、中介效應

對於假設 4：工作繁榮感在主動性人格和創新行為之間發揮中介作用。首先，基於依次檢驗法：主動性人格對工作繁榮感存在顯著正向影響；工作繁榮感對創新行為存在顯著正向影響。表明工作繁榮感在主動性人格與創新行為的關係間起中介作用。

其次，運用 SPSS 中 Process4.0 的 Model 4 構建中介模型，經 Bootstrap 法重複抽樣 5000 次，分析結果見下表：工作繁榮感在主動性人格與創新行為間中介作用的 95% 置信區間為 [0.081、0.197]，置信區間不包含 0，表明工作繁榮感在主動性人格與創新行為間中介作用顯著，且標準化間接效應量為 0.134，亦認為假設 4 成立。

表 5 基於 Bootstrap 法的中介效應檢驗結果

| | 效應值 | Boot 標準誤 | Boot95%CI | |
|------|-------|----------|-----------|-------|
| | | | 區間下限 | 區間上限 |
| 總效應 | 0.493 | 0.041 | 0.412 | 0.574 |
| 直接效益 | 0.359 | 0.040 | 0.280 | 0.438 |
| 間接效應 | 0.134 | 0.030 | 0.081 | 0.197 |

(五)、調節效應檢驗

為驗證調節效應，基於多元線性回歸分析，並採用輸入法(Enter)納入變量，首先在第一層納入控制變量與主動性人格，第二層納入調節變量創新氛圍，在第三層

納入交互項主動性人格 \times 創新氛圍，並分別以工作繁榮感與創新行為為結果變量納入回歸分析模型；其次進一步採用 SPSS Process4.0 巨集程式進行簡單斜率檢驗，分析結果見下文。

假設 H5：創新氛圍正向調節主動性人格和創新行為的關係，當創新氛圍水平較高時，主動性人格對創新行為的正向作用更強，創新氛圍水平較低時，主動性人格對創新行為的正向作用減弱。模型 9 回歸分析結果表明：對於主效應而言，主動性人格對創新行為存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.521$)；對於調節變量而言：創新氛圍對創新能力存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.248$)；對於調節效應而言：交互項主動性人格 \times 創新氛圍對創新行為存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.275$)，表明創新氛圍在主動性人格與創新行為的關係之間存在顯著正向調節作用，假設 H5 成立；

為了更直觀地體現創新氛圍在主動性人格和創新行為關係之間的調節作用，本研究繪製調節作用分解圖，如圖 2 所示：高水平創新氛圍下主動性人格對創新行為的正向影響高於低水平創新氛圍下主動性人格對創新行為的正向影響，即隨著創新氛圍的增加，主動性人格對創新行為的正向影響逐漸增強。

並進一步使用 SPSS Process4.0 進行簡單斜率檢驗，檢驗結果與調節左右分解圖一致：與低水平創新氛圍相比($\text{slope} = 0.246$, $t = 5.609$, $P < 0.001$)，高水平創新氛圍下($\text{slope} = 0.796$, $t = 15.174$, $P < 0.001$)，主動性人格對創新行為的正向影響更強。

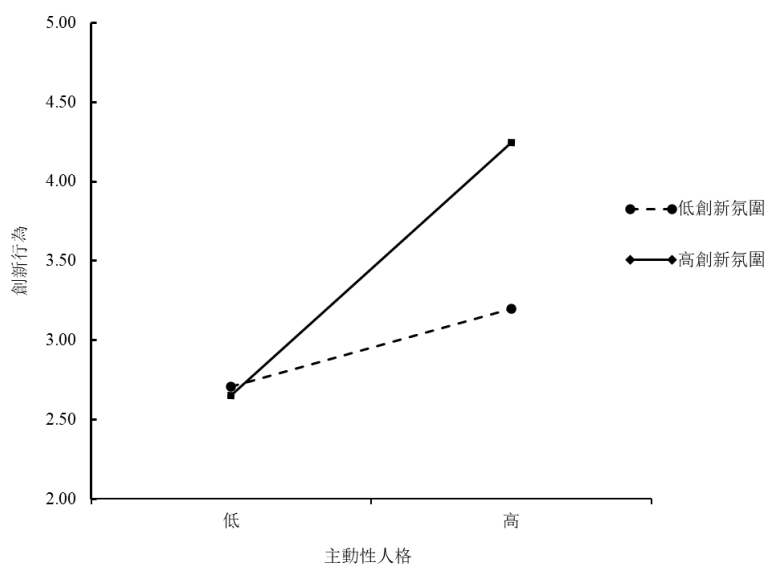


圖2 創新氛圍在主動性人格和創新行為關係之間的調節作用圖

假設 6：創新氛圍正向調節主動性人格和工作繁榮感的關係，當創新氛圍水平較高時，主動性人格對工作繁榮感的正向作用更強，創新氛圍水平較低時，主動性人格對工作繁榮感的正向作用減弱；模型 6 回歸分析結果表明：對於主效應而言，主動性人格對工作繁榮感存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.356$)；對於調節變量而言：創新氛圍對工作繁榮感存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.219$)；對於調節效應而言：交互項主動性人格 \times 創新氛圍對工作繁榮感存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.164$)，表明創新氛圍在主動性人格與工作繁榮感的關係之間存在顯著正向調節作用，假設 H6 成立；

調節作用分解圖如下圖所示：高水平創新氛圍下主動性人格對工作繁榮感的正向影響高於低水平創新氛圍下主動性人格對工作繁榮感的正向影響，即隨著創新氛圍的增加，主動性人格對工作繁榮感的正向影響逐漸增強。

並進一步使用 SPSS Process4.0 進行檢驗斜率檢驗，檢驗結果與調節左右分解圖一致：與低水平創新氛圍相比($\text{slope} = 0.192$, $t = 3.817$, $P < 0.001$)，高水平創新氛圍下($\text{slope} = 0.521$, $t = 8.640$, $P < 0.001$)，主動性人格對工作繁榮感的正向影響更強。

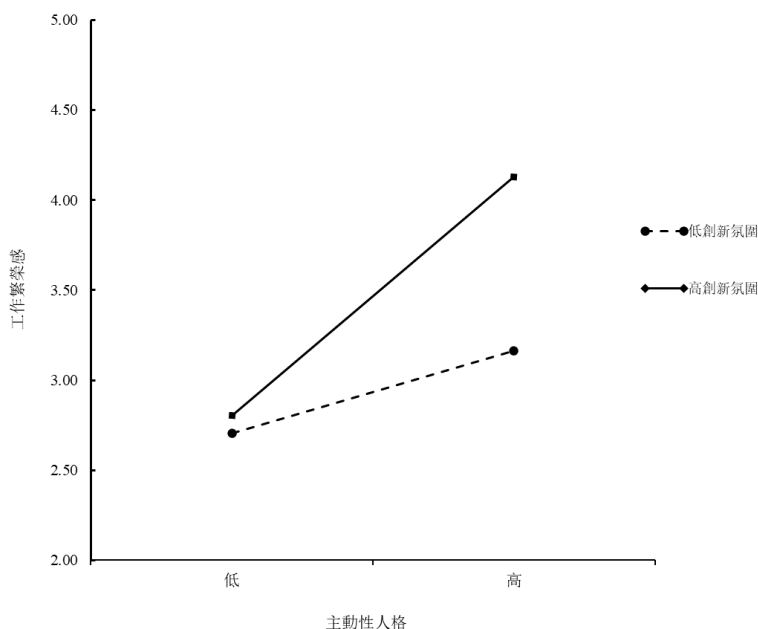


圖3 創新氛圍在主動性人格和工作繁榮感關係之間的調節作用圖

表 6 調節效應檢驗結果

| | 工作繁榮感 | | | 創新行為 | | | |
|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 模型 4 | 模型 5 | 模型 6 | 模型 7 | 模型 8 | 模型 9 | 模型 10 |
| 性別 | -0.014 (0.044) | -0.015 (0.043) | -0.004 (0.042) | -0.079 (0.041) | -0.080* (0.04) | -0.061 (0.037) | -0.060 (0.035) |
| 年齡 | -0.068 (0.079) | -0.071 (0.078) | -0.078 (0.076) | -0.051 (0.074) | -0.053 (0.072) | -0.065 (0.066) | -0.043 (0.063) |
| 學歷 | -0.034 (0.044) | -0.027 (0.043) | -0.036 (0.042) | 0.015 (0.041) | 0.022 (0.040) | 0.007 (0.037) | 0.018 (0.035) |
| 工作經驗 | 0.123 (0.079) | 0.107 (0.078) | 0.12 (0.076) | 0.027 (0.074) | 0.01 (0.072) | 0.032 (0.066) | -0.002 (0.063) |
| 主動性人格 | 0.353*** (0.044) | 0.318*** (0.044) | 0.356*** (0.044) | 0.493*** (0.041) | 0.456*** (0.041) | 0.521*** (0.038) | 0.419*** (0.039) |
| 創新氛圍 | | 0.187*** (0.044) | 0.219*** (0.044) | | 0.194*** (0.041) | 0.248*** (0.038) | 0.186*** (0.037) |
| 主動性人格× 創新氛圍 | | | 0.164*** (0.034) | | | 0.275*** (0.03) | 0.228*** (0.029) |
| 工作繁榮感 | | | | | | | 0.285*** (0.039) |
| R2 | 0.134 | 0.167 | 0.208 | 0.249 | 0.285 | 0.400 | 0.465 |
| F | 13.924 | 15.052 | 16.859 | 29.892 | 29.879 | 42.738 | 48.522*** |

表 7 調節效應的簡單斜率檢驗

| 被調節路徑 | | 估計值 | 標準誤 | t | p | 下限 | 上限 |
|-----------------|---------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 主動性人格→ 工作繁榮感 | 低(-SD) | 0.192 | 0.050 | 3.817 | 0.000 | 0.093 | 0.291 |
| | 中(0) | 0.357 | 0.044 | 8.136 | 0.000 | 0.270 | 0.443 |
| | 高 (+SD) | 0.521 | 0.060 | 8.640 | 0.000 | 0.402 | 0.639 |
| 主動性人格→ 創新行為 | 低(-SD) | 0.246 | 0.044 | 5.609 | 0.000 | 0.160 | 0.332 |
| | 中(0) | 0.521 | 0.038 | 13.661 | 0.000 | 0.446 | 0.596 |
| | 高 (+SD) | 0.796 | 0.053 | 15.174 | 0.000 | 0.693 | 0.899 |

(六)、調節的中介

假設 H7: 主動性人格通過工作繁榮感影響創新行為的間接作用效果受到創新氛圍調節效果的影響，當創新氛圍水平較高時，主動性人格通過工作繁榮感影響創新行為的間接作用效果更強，創新氛圍水平較低時，主動性人格通過工作繁榮感影響創新行為的間接作用效果減弱。

第一，基於依次檢驗，主動性人格對工作繁榮感存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.353$)，工作繁榮感對創新行為存在顯著正向影響($P < 0.001$, $\beta = 0.380$)，創新氛圍對主動性人格與工作繁榮感間發揮顯著正向調節作用，參照依次檢驗法認為假設 H7 成立。

第二，本研究通過 Hayes 教授開發的 SPSS 巨集程式 Process4.0 中 Model 8 進行檢驗。分析結果顯示：基於係數乘積法的有調節中介效應指數顯著($Index = 0.047$, $95\%BootCI = [0.016, 0.087]$)，95%置信區間不包含 0，表明創新氛圍對工作繁榮感在主動性人格與創新氛圍間中介效應存在顯著調節作用，假設 H7 得到支持；

低水平創新氛圍下工作繁榮感在主動性人格與創新氛圍中介效應為 $0.055(95\%BootCI = [0.014, 0.104])$ ，高水平創新氛圍下工作繁榮感在主動性人格與創新氛圍間中介效應為 $0.149(95\%BootCI = [0.080, 0.234])$ ；

第三，基於中介效應差異檢驗，高低水平創新氛圍($M \pm SD$)間主動性人格與創新行為間中介效應差異的 95%置信區間為 $[0.032, 0.174]$ ，不包含 0，差異值為 0.094，表明高水平創新氛圍下工作繁榮感的中介效應，顯著高於低水平創新氛圍下的工作繁榮感的中介效應，亦表明假設 H7 成立。

表 8 有調節中介效應檢驗結果

| | 估計值 | 標準誤 | 95%置信區間 | |
|---------|-------|-------|---------|-------|
| | | | 下限 | 上限 |
| 低 (-SD) | 0.055 | 0.023 | 0.014 | 0.104 |
| 中 (0) | 0.102 | 0.027 | 0.056 | 0.160 |
| 高 (+SD) | 0.149 | 0.040 | 0.080 | 0.234 |
| 高-低 | 0.094 | 0.037 | 0.032 | 0.174 |
| 有調節的中介 | 0.047 | 0.019 | 0.016 | 0.087 |

五、結語與建議

(一)、研究結論

本研究在理論結合實證的基礎上，研究了主動性人格是如何通過工作繁榮感影響創新行為的。研究結果顯示，主動性人格水平的高低影響了員工創新行為的呈現，主動性人格水平較高的員工往往展現出更多的創新行為，而工作繁榮感在主動性人格與創新行為之間起到中介作用。創新氛圍正向調節了主動性人格對工作繁榮感的正向影響關係，即創新氛圍越強，主動性人格對工作繁榮感的正向影響會進一步加強。最後，研究還發現創新氛圍正向調節了工作繁榮感在主動性人格與創新行為之間的中介作用。當組織具有較高水平的創新氛圍時，主動性人格通過工作繁榮感正向激發創新行為的作用越強。這也就促使現代企業尋找方法，以提升組織創新氛圍。

(二)、理論意義

創新已經成為國家經濟發展，產業更新升級，個體能力提升的首要動力。在針對個體層面的研究中，雖有涉及個性因素的研究，但有關於主動性人格這一特質的研究相對並不多見，³⁹ 相關內容仍有待豐富，本研究豐富了主動性人格特質與員工創新行為之間的關係研究。

並在此基礎上，將工作繁榮感引入主動性人格對創新行為的關係模型中，構建出了主動性人格、工作繁榮感與創新行為的機制模型，並通過實證數據驗證了這一作用機制。基於工作繁榮感的視角進一步解釋了主動性人格是如何推動員工創新行為的，提供了分析主動性個人與創新行為關係的一種視角。

另外，在特質激活理論的基礎上，考慮到了組織情景下對個體特質的影響，分析了創新氛圍在主動性人格與創新行為關係中所起到的作用，有助於更好地理解創新氛圍在以上兩者關係中所扮演的角色，從而更好地理解組織氛圍所起到的激發作用。對這一領域的相關研究進行了有益的補充。

³⁹ Liu, Yanjun, Shiyong Xu, Bainan Zhang. "Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior." *The Journal of Applied Behavioral Science* 56, no 3 (2020): 347-66.

(三)、實踐意義

了解明晰在人力資源選拔時需要候選者具備何種人格特質，通過何種方式激勵員工創新，其內在機制為何，能夠為企業在日常管理中指明方向。能夠幫助企業通過管理手段整理好內部路徑，善用不同特質的員工，激發員工創新行為，為企業創新打造內在引擎。

本研究旨在於明晰主動性人格是在何種機制下促發創新行為的，並在怎樣的氛圍中可以令相關特質得到充分的發揮，這就為企業管理者的經營提供了新的思考角度，也是人文關懷的一種現實體現。不僅能夠使得員工自身有機會獲得更高的工作繁榮感，也能夠促進企業切實發展。相關研究結論對於企業在人員招聘階段的人格特質以及注重創新氛圍的塑造具有一定意義。

(四)、研究的局限與建議

儘管本研究做出了重要貢獻，但仍存在一些限制。首先，本研究所使用的樣本僅局限於粵港澳大灣區內地幾個城市的員工。因此，忽略了文化差異對於員工創造力的影響。例如，存在對於風險厭惡型的文化，而冒險傾向與創新行為已被證明存在關係。³⁸ 未來的研究可以進行跨文化的樣本收集，來規避文化差異對於創新行為的影響。此外，這項研究是橫截面研究。因此，儘管該模型有理論基礎上，但該研究證明因果關係還缺少縱向的因果關係論證。有學者證明了工作繁榮中得到的資源在未來是可以不斷回饋並且不斷循環的。³⁰ 因此，在未來的研究中可以使用縱向的研究設計來解釋變量間的因果關係。

本研究雖然探究了主動性人格對於創新行為的影響，這比之前的五大人格特徵更適合與工作場所員工行為但研究，但同時缺乏了對其他人格變量，如五大人格中外向，開放性人格作為控制變量來觀察，因此可能導致因果關係存在干擾。未來的研究將進一步對於外向，開放性人格納入控制變量進行研究，減少這些變量對模型的干擾。

³⁸ Jiang, Zhou. "Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work." *Journal of Vocational Behavior*, 98 (2017): 85-97.

徵引書目

- [1] 張聖利、馬川君，〈高管薪酬與企業創新績效：綜述與展望〉，《中國鄉鎮企業會計》，第2期（北京：2022），123-126。
- [2] Tsai, Kuen-Hung, Ming-Hung Hsieh, and Erik Jan Hultink. "External Technology Acquisition and Product Innovativeness: The Moderating Roles of R&D Investment and Configurational Context." *Journal of Engineering & Technology Management*, 28.3 (2011): 184-200。
- [3] Shalley, Christina E., Jing Zhou, and Oldham. Greg R. "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?." *Journal of Management*, 30.6 (2004): 933-958。
- [4] Amabile, Teresa. M., Barsade, Sigal. G., Mueller, Jennifer. S., & Staw, Barry. M. "Affect and Creativity at Work." *Social Science Electronic Publishing*, 50.3 (2005): 367-403.
- [5] Zhang, Xiaomeng, and Kathryn M. Bartol. "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement." *Academy of Management Journal*, 53.1 (2010): 107-128.
- [6] George, Jennifer M., and Jing Zhou. "Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity." *Academy of Management Journal*, 50.3(2007): 605-622.
- [7] Amabile, Teresa M., Conti, Regina., Coon, Lazenby, Jeffrey, & Herron, Michael. "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal*, 39.5 (1996): 1154-1184.
- [8] 張碧惠、蔡顯童，〈員工創新投入與創新績效之探討：以兩家台灣科技服務企業為例〉，《行銷評論》，第17卷第1期，（新北：2020），1-48。
- [9] 江辛、王永躍、溫巧巧，〈學習目標導向對員工創新行為的作用機制研究〉，《科研管理》，第39卷第10期，（北京：2018），100-07。

- [10] 仇瀟毅、張夢桃、王勵追、張生太，〈可干預的人格特質：自我分化對員工創新的影響〉，《科研管理》，第43卷第2期，（北京：2022），202-208。
- [11] Kim, Tae-Yeol, Alice HY Hon, and Deog-Ro Lee. “Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity.” *Creativity Research Journal*, 22.1 (2010): 37-45.
- [12] Kim, Tae-Yeol, Alice HY Hon, and J. Michael Crant. “Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study.” *Journal of Business & Psychology*, 24.1 (2009): 93-103.
- [13] 張建衛、周潔、李海紅、宣星宇，〈軍工研發人員內部人身份感知對其離職意向及創新行為的作用機理：主動性人格與組織職業生涯管理的聯合效應〉，《科技進步與對策》，第37卷第12期，（武漢：2020），108-117。
- [14] 李光紅、袁朋偉、董曉慶，〈主動性人格與創新行為：一個跨層次被調節的中介模型〉，《山東大學學報（哲學社會科學版）》，第6期，（濟南：2017），94-102。
- [15] Anderson, Neil, Kristina Potočnik, and Jing Zhou. “Innovation and Creativity in Organizations A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework.” *Journal of Management*, 40.5 (2014): 1297-1333.
- [16] Gretchen Spreitzer, Kathleen Sutcliffe, Jane Dutton, Scott Sonenshein, Adam M. Grant. “A Socially Embedded Model of Thriving at Work.” *Organization Science*, 16.5 (2005): 537-549.
- [17] Carmeli, Abraham, and Gretchen M. Spreitzer. “Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work.” *Journal of Creative Behavior*, 43.3 (2011): 169-191.
- [18] Tett, Robert P., and Hal A. Guterman. “Situation Trait Relevance, Trait Expression, and Cross-Situational Consistency: Testing a Principle of Trait Activation.” *Journal of Research in Personality*, 34.4 (2000): 397-423.
- [19] Ambreen Sarwar, Muhammad Kashif Imran, Zafar-Uz-Zaman Anjum, Umer Zahid. “How Innovative Climate Leads to Project Success: the Moderating Role of Gender and Work Culture.” *Innovation & Management Review*, 17.4 (2020): 413-30.
- [20] Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. “Determinants of Innovative Behavior: A

- Path Model of Individual Innovation in the Workplace.” *Academy of Management Journal*, 37.3 (1994): 580-607.
- [21] Williamson, Jeanine M., John W. Lounsbury, and Lee D. Han. “Key personality traits of engineers for innovation and technology development.” *Journal of Engineering & Technology Management*, 30.2 (2013): 157-168.
- [22] Madrid, Hector. P., Patterson, Malcolm. G., Birdi, Kamal. S., Leiva, Pedro. I., & Kausel, Edgar. E. “The Role of Weekly High-activated Positive Mood, Context, and Personality in Innovative Work Behavior: A Multilevel and Interactional Model.” *Journal of Organizational Behavior*, 35.2 (2014): 234-256.
- [23] Bateman, Thomas S., and J. Michael Crant. “The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates.” *Journal of Organizational Behavior*, 14.2 (1993): 103-118.
- [24] Seibert, Scott E, J Michael Crant, Maria L Kraimer. “Proactive Personality and Career Success.” *Journal of Applied Psychology*, 84.3 (1999): 416-427.
- [25] Crant, J Michael. “Proactive Behavior in Organizations.” *Journal of Management* 26.3 (2000): 435-462.
- [26] Seibert, Scott E, Maria L Kraimer, J Michael Crant. “What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success.” *Personnel Psychology*, 54.4 (2010): 845-874.
- [27] Crant, J. Michael. “The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents.” *Journal of Applied Psychology*, 80.4 (1995): 532-537.
- [28] 張振剛、余傳鵬、李雲健，〈主動性人格，知識分享與員工創新行為關係研究〉，〈管理評論〉，第28卷第4期，（北京：2016），123-133。
- [29] Thompson, Jeffery A. “Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective.” *The Journal of applied psychology*, 90.5 (2005): 1011-1017.
- [30] Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. “The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.” *Psychological Inquiry*, 11.4 (2000): 227-268.
- [31] Porath, Christine, Gretchen Spreitzer, Christina Gibson, Flannery G. Garnett.

- “Thriving at Work: Toward its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement.” *Journal of Organizational Behavior*, 33.2 (2012): 250-275.
- [32] Porath, Christine L., and T. S. Bateman. “Self-regulation: from goal orientation to job performance.” *Journal of Applied Psychology*, 91.1 (2006): 185-92.
- [33] Parker, Sharon K, Sandra Ohly. “Designing motivating jobs: An Expanded Framework for Linking Work Characteristics and Motivation.” In *Work motivation: Past, present, and Future*. EDS. R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard. (Routledge/Taylor & Francis Group, 2008): 233-284.
- [34] Fuller Jr, Bryan, Laura E Marler. “Change Driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive Personality Literature.” *Journal of Vocational Behavior*, 75.3 (2009): 329-345.
- [35] Spreitzer, Gretchen M, Christine Porath. “Self-determination as Nutriment for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work.” *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 90 (2014): 245-58.
- [36] Campbell, Donald T. “Blind Variation and Selective Retention in Creative thought as in Other Knowledge Processes.” *Psychological Review*, 67.6 (1960): 380.
- [37] Kark, Ronit, Abraham Carmeli. “Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement.” *Journal of Organizational Behavior*, 30.6 (2010): 785-804.
- [38] Fredrickson, Barbara L. “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. The Broaden-and-build Theory of Positive Emotions.” *American Psychologist*, 56.3 (2001): 218-226.
- [39] Hirt, Edward R, Gary M Levine, Hugh E McDonald, R Jeffrey Melton, Leonard L Martin. “The Role of Mood in Quantitative and Qualitative Aspects of Performance: Single or Multiple Mechanisms?.” *Journal of Experimental Social Psychology*, 33.6 (1997): 602-29.
- [40] Seibert, Scott E., J. Michael Crant, and Maria L. Kraimer. “Proactive personality and career success.” *The Journal of applied psychology*, 84.3 (1999): 416-427.

- [41] Jiang, Zhou. "Proactive Personality and Career Adaptability: The Role of Thriving at Work." *Journal of Vocational Behavior*, 98 (2017): 85-97.
- [42] Pan, Jingzhou, Songbo Liu, Bin Ma, Zhiyao Qu. "How Does Proactive Personality Promote Creativity? A Multilevel Examination of the Interplay between Formal and Informal Leadership." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 91.4 (2018): 852-874.
- [43] Lin, Shin-Huei, Wan Chen Lu, Mei-Yen Chen, Lung Hung Chen. "Association between Proactive Personality and Academic Self-efficacy." *Current Psychology*, 33 (2014): 600-609.
- [44] Lievens, Filip, Christopher S Chasteen, Eric Anthony Day, Neil D Christiansen. "Large-scale Investigation of the Role of Trait Activation Theory for Understanding Assessment Center Convergent and Discriminant Validity." *Journal of Applied Psychology*, 91.2 (2006): 247.
- [45] Li, Wen-Dong, Doris Fay, Michael Frese, Peter D Harms, Xiang Yu Gao. "Reciprocal Relationship between Proactive Personality and Work Characteristics: A Latent Change Score Approach." *Journal of Applied Psychology*, 99.5 (2014): 948.

致謝詞

本文在寫作中受到多位商學院老師的幫助，同時亦有賴於各位友人協助進行問卷調查，特此致謝。

第一作者簡介

張鹿瑤，澳門科技大學商學院管理學博士生，研究領域為組織行為學，著有期刊論文 “The Relationship between Vocational College Students’ Liking of Teachers and Learning Engagement: A Moderated Mediation Model”

通訊地址：江蘇省鹽城市亭湖區解放南路城中一號

通訊電郵：340562427@qq.com

第二作者簡介

田 青，澳門科技大學商學院教授，研究領域為組織行為學，人力資源管理，著有 SSCI 論文 “Should We be ‘Challenging’ Employees? A Study of Job Complexity and Job Crafting”; “How and When Does Perceived CSR Affect Employees’ Engagement in Voluntary Pro-Environmental Behavior?” 等。

通訊地址：澳門科技大學商學院

通訊電郵：qtian@must.edu.mo

第三作者(通訊作者) 簡介

陳妤婕，澳門科技大學酒店與旅遊管理學院助理教授。主要研究方向：人力資源管理，營銷學，組織行為學。著有論文 “The Impacts of Social Responsibility on Enterprise Performance in Chinese Hospitality Industry”; “Relationships between Intellectual Capital and Enterprise Performance: Evidence gambling and tourism of Macau from the gambling and tourism of Macau” 等。

通訊地址：澳門氹仔偉龍馬路澳門科技大學 O 座 323 室

通訊電郵：yjchen@must.edu.mo