DOI 编码：10.3969/j.issn.1672-884x.2022.06.007

工匠精神对员工主动性行为的影响机制研究

高中华[1,2]

（1.中国社会科学院工业经济研究所；2.中国社会科学院小企业研究中心）

摘要：基于调节聚焦理论，通过 71 名主管与 342 名下属的两阶段配对数据，构建多层线性模型，探究工匠精神对员工主动性行为的影响机制，并进一步揭示了变革型领导对该过程的激活作用。研究结果表明：工匠精神对员工主动性行为有正向影响，而促进性聚焦在二者之间具有中介作用；变革型领导不仅调节了工匠精神对促进性聚焦的正向作用，而且调节了促进性聚焦在工匠精神与员工主动性行为间的中介作用。

关键词：工匠精神；变革型领导；员工主动性行为；促进性聚焦

中图法分类号：C93 **文献标志码**：A **文章编号**：1672-884X(2022)06-0851-10

The Mechanism of Craftsmanship on Employees' Proactive Behavior

GAO Zhonghua

(Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, China)

Abstract: Drawing upon regulatory focus theory, this study explores the impact mechanism that links craftsmanship to employees' proactive behavior, and further reveals the activating effect of transformational leadership on this mechanism. A hierarchical linear model has been built based on the two-stage data collected from 71 supervisors and 342 subordinates. It is found that craftsmanship has a positive effect on proactive behavior, and promotion focus mediates the relationship between craftsmanship and proactive behavior. Transformational leadership moderates not only the positive effect of craftsmanship on promotion focus but also the mediating mechanism between craftsmanship and proactive behavior.

Key words: craftsmanship; transformational leadership; employees' proactive behavior; promotion focus

1 研究背景

工匠精神于 2016 年正式出现在我国政府工作报告之中。在 2016 年召开的全国知识分子、劳动模范、青年代表座谈会上，习近平总书记特别指出："要弘扬'工匠精神'，精心打磨每一个零部件，生产优质的产品。"同年，李克强总理在出席中国大数据产业峰会暨中国电子商务创新发展峰会的讲话中也提出，"企业家精神和工匠精神有机结合，可以使产品品质和企业效益都有提升，更好满足消费者对产品和服务的需求"。在我国的"十四五"规划中，工匠精神又进一步与科学精神进行融合，成为新时代优化创新创业创造生态、激发人才创新活力的重要途径。在学术研究中，学者们也认为，弘扬和培育工匠精神既是推动企业科技创新、发明创造的关键动力，更是我国全面实现产品品质提升、制造业转型升级的有效路径[1~3]。已有研究发现，工匠精神能够在工作场所产生积极效应（如有效地提升组织韧性与员工绩效[4,5]）。然而，在充满变革的商业环境中，组织对于员工的诉求绝非简单地停留在工作绩效层面，而是更加希望员工能够面向未来、自主变革，在完成本职工作之外还能持之以恒地进行学习与探索，进而为组织与团队创造更高的价值[6]。这无疑与工匠精神所倡导的价值内核高度吻合。具有工

收稿日期：2021-07-26

基金项目：北京市社会科学基金资助青年学术带头人项目(21DTR053)；教育部人文社会科学规划基金资助项目(21YJA630018)；国家自然科学基金资助重点项目(72132009)

匠精神的员工不仅会对工作内容力求尽善尽美，而且还会在工作职责之外投入到主动改善当前环境或创造新工作环境的行动中去。

鉴于此，本研究基于工作团队的情境，探讨工匠精神对员工主动性行为的影响以及团队领导的变革型风格对该影响的调节作用。这主要是因为：首先，既有研究已就个体层次工匠精神的构念与测量进行了初步探究，但工匠精神对员工积极工作结果尤其是角色外行为的影响机制还亟待明晰[2,7]。作为强调笃定执着、精益求精的工作价值观，工匠精神很有可能与强调自主探索、不断改善的主动性行为紧密相关。事实上，在当前充满模糊性与不确定性、蕴含变革机会与挑战的环境中，关注员工工匠精神对主动性行为所产生的影响尤其具有现实意义[6]。其次，促进性聚焦很有可能在工匠精神与员工主动性行为之间起到理论桥梁作用。具有工匠精神的员工有着发自内心的执着，这种执着会促进他们持续地专注于追寻内心中所认准的长远目标[7]。而促进性聚焦则强调个体对于理想、愿望和抱负的关注与追求[8]。由此，工匠精神很有可能会激发员工的促进性聚焦，进而驱使员工在本质工作之外主动寻找做出工作改进的机会，自发地推动变革以便更有效地完成工作。再次，既有研究对于工匠精神与变革型领导各自在工作场所中扮演的角色认识尚不够清晰。一般而言，工匠精神的有效性具有理论边界，会受到情境因素所影响[9]。既有研究表明，领导力作为团队情境因素很有可能在工匠精神对积极工作行为的影响机制中充当理论边界[10]。其中，员工发挥主体作用，而领导起到权变引导或情境塑造作用[11]，只有二者进行有效结合、才能协同作用激发员工的潜能，进而推动团队整体效能的提升。基于此，本研究认为高效的工作团队既要有工匠精神这样的“压舱石”，又要有变革型领导这样的“掌舵人”。最后，工作团队是企业的基本业务单位，也是工匠精神的主要实践场所。在工作团队中，工匠精神赋予员工追求工作品质的动力，变革型领导则为员工践行工匠精神指明了发展方向[1]。二者相辅相成使得员工更加关注进步与成就，进而激发他们的工作热情与活力，积极投身于应对环境变化的工作活动之中。

综上所述，本研究聚焦于工匠精神在团队情境中对员工主动性行为所产生的积极影响及其机制，并基于调节聚焦理论，将探究促进性聚焦在工匠精神对员工主动性行为影响机制中的中介作用，同时引入变革型领导作为调节变量探索该机制的理论边界。

2 理论基础与研究假设

2.1 工匠精神对员工主动性行为的影响

工匠精神属于个体在当前工作中所持有的特定工作价值观，而工作价值观本质上反映了人们内心所坚信的那些值得为之奋斗的多种工作目标。这些工作目标决定了人们对特定工作行为的偏好，为人们进行行为选择提供了内在准则[1]。高工匠精神的员工通常会为自己设定一个超常规的高标准，进而对自身工作进行长期坚守和持续投入。员工主动性行为则属于员工自我启动、长期驱动、变革导向的持续性工作行为，能够为个体绩效与团队绩效带来积极影响[12]。从概念属性而言，二者兼有聚焦未来与积极探索的特点。作为一种能够体现员工个人成长、精益求精、笃定执着、责任担当、珍视声誉等品质的工作价值观，工匠精神能够促进员工在工作过程中自发地、持续性地表现出更多的主动性行为。具体阐述如下。

(1)**工匠精神中所具有的笃定执着与精益求精特性[3]，能够促使员工表现出主动性行为的内在动机** 工匠精神中的这两种特性能够促进员工保持对工作质量的严格要求和对职业的责任担当，让他们在工作中始终秉持细致入微、追求不懈的态度，怀有攻坚克难、勤于攻关的勇气[13]。由此，高工匠精神的员工不仅表现出舍我其谁的“愿干”态度，同时还可能会出于对工作品质的高层次追求，表现出精益求精的“能干”品质。鉴于此，在工匠精神的驱动下，员工会产生较强的内在动机来表现出主动性行为，不断地提升专业能力，在工作中寻找可能存在的漏洞与缺陷，并主动地采取措施开展改进。

(2)**工匠精神有助于员工在工作中形成高度的责任心[2]** 有研究表明，在责任心的驱使下，员工会更愿意承担风险，对现状提出挑战，并且积极地做出改变[14]。工匠精神所强调的个人成长、精益求精、珍视声誉会驱使员工追求高质量的工作成果和持续性的职业发展。一方面，高工匠精神的员工会在工作过程中保持坚韧执着的态度，不断改良工作方法以更有效地完成工作任务，形成高质量的工作成果[15]；另一方面，他们会更加倾向于不断自我否定、完善和成长，甚至超越自我、推陈出新，从而实现更高的职业目标[16]。在此双重目标的影响下，工匠精神会被有效转为员工主动性行为。

(3)**工匠精神能够激发员工在工作中的使命感,是驱使员工表现出主动性行为的内在动力** 具有工匠精神的员工所追求的自我价值绝非达成一般意义上的工作绩效目标,而是通过创造高质量的、标志性的工作成果进而从工作中发掘人生的意义和价值[16]。高度的工作使命感能让此类员工树立较强的主体意识与主人翁精神,在工作岗位中表现出"择一事终一生"的职业态度,这种态度进而会转化为持续的工作动力。此外,这种工作动力有助于激发员工的主观能动性,使其在工作过程中能够更加积极地解决遇到的问题,寻找新的方法优化工作流程,进而使得任务得到快速完成并同时获得能力的提升[17]。

基于此,工匠精神会使得员工产生强烈内在动机的同时,产生较强的责任心与使命感,进而推动员工在工作场所表现出更多的主动性行为。由此,提出以下假设:

假设 1 工匠精神对员工主动性行为有正向影响。

2.2 促进性聚焦的中介作用

促进性聚焦是指员工努力追求进步和成就以使其更接近预期目标的工作动机。根据调节聚焦理论的观点,促进性聚焦通常与实现个人对理想和成就的追求相关[8]。作为一种强调成长需求的工作动机,促进性聚焦很有可能会在具有发展导向特征的工作价值观与员工的积极工作行为之间起到桥梁作用[1,8]。从概念本质而言,工匠精神强调个人成长与精益求精[3],是一种可以反映出员工发展导向的工作价值观。首先,工匠精神所强调的不止于责任和义务等"应该"之事,还包括成就和抱负构筑成的"理想"之事[1]。据此,工匠精神能够为员工构建出一个理想自我,能直接激发他们的促进性聚焦。其次,工匠精神所强调的个人成长和笃定执着具有长期导向的特征[1,2]。具备工匠精神的员工对成长和目标的执着通常是发自内心和由内而外的,因此,他们信奉长期主义,能够"板凳坐得十年冷",进而能够心无旁骛地专注于对持续成长和长期目标的追寻,避免过多关注个人成长与目标实现以外的各种物质追求。在具体工作中,工匠精神不仅能让员工关注工作细节上的完善,而且还能促使他们追求更高质量地完成工作任务[1]。从时间维度上而言,员工的注意力并非集中于短期目标的完成,而是执着于不断在工作过程中寻求新的突破。最后,工匠精神能使员工在工作中表现出足够的韧性,时刻保持积极、饱满的工作状态,愿意为了目标和理想的实现不断地投入时间与精力,锲而不舍地进行探索[18]。基于此,本研究认为工匠精神有助于提升员工的促进性聚焦。

进一步地,促进性聚焦有助于促进员工在工作中表现出更多的主动性行为,从而能够更加积极主动地改善当前环境或创造新的工作环境。这主要是在于:①促进性聚焦强调对成功、收获、抱负等更高目标的追求,有助于激发员工良好的工作状态。有研究表明,促进性聚焦较高的员工受到成长与发展需求的驱使,能够以更为积极的心态对待工作中的挑战[19]。②促进性聚焦推动员工关注工作的改进与完善。促进性聚焦较高的员工对于工作任务的完成具有更高的要求和标准,往往会更为主动地关注工作中存在的问题,并提出建设性的意见,及时寻找恰当的方法与措施予以解决[20]。③促进性聚焦能够让员工更愿意承担风险。由于员工采取主动性行为往往需要打破现状,这就可能遭受既得利益者的阻碍和打压,因此,会让员工在工作任务、人际关系等方面面临潜在的风险。而促进性聚焦较高的员工则愿意为进行自主工作探索而承担更高的风险,会更加倾向于主动采取行动加以落实[19]。结合工匠精神与促进性聚焦之间的正向关系,本研究认为工匠精神能够通过激发员工的促进性聚焦来驱使其自身表现出更多的主动性行为。由此,提出以下假设:

假设 2 促进性聚焦在工匠精神对员工主动性行为的影响中起着中介作用。

2.3 变革型领导的调节作用

根据调节聚焦理论,促进性聚焦源于员工对理想自我的追求,这主要与他们的个人成长以及自我实现需求相关[8]。而变革型领导往往能够凭借理想化影响力、愿景激励、智力激发、个性化关怀等多种手段,向下属传达工作的意义和责任,激发他们对高层次需求和目标的追求[21,22]。鉴于此,当团队领导具有较高的变革型领导风格时,工匠精神能够更加有效地转化为促进性聚焦[22]。具体阐述如下。

(1)**变革型领导为工匠精神的实践活动指明了发展方向** 从长期来看,变革型领导会通过构建团队共享愿景向员工指出未来的发展方向,在方向感的保障下,工匠精神中的笃定执着能够促使员工把当下的工作视为一项事业。这样,当员工面临短期目标和长期追求发生冲突时,便不会被短期目标可能带来的利益所左右,而是能够继续对自己认准的事情坚持不懈地付

出努力[22]。从短期而言,变革型领导强调及时沟通,能够对员工的积极行为进行及时鼓励,同时还能对于他们工作中的不足之处予以及时反馈,这使得员工能够清晰地了解工作改进与完善的方向[23],从而促进其更有效地践行工匠精神中精益求精的价值追求。此外,变革型领导自身所具有的理想化影响力往往能够让他们自身成为员工行为模仿与学习的对象,从而为员工的行动提供方向。据此,在变革型领导的影响下,工匠精神不仅能够更好地促进员工在日常工作中对更高目标进行追求,而且还能促进他们把对更高品质的承诺内化为自我概念的一部分。

(2)**变革型领导为工匠精神转化为促进性聚焦创造了有利环境** 一方面,变革型领导不仅鼓励员工独立思考、及时沟通和积极协作,而且还信任下属并倾向于向他们托付重要任务,赋予了下属自我提升的机会,进而能够有效地激发员工的自主性、灵活性和工作激情[22]。在变革型领导对下属展现出充分信任的条件下,工匠精神所强调的个人成长和对工作的精益求精,更容易转化为促进性聚焦。另一方面,变革型领导能够帮助下属构建良好的人际关系,促进团队中形成友好、开放的工作氛围,引导下属对组织价值和自我价值之间的辩证统一关系树立正确认知,为他们的个人成长与自我提升助一臂之力[12]。在变革型领导所塑造的这种环境中,工匠精神让员工在重视通过持续努力实现个人成长的同时,还关注自身是否可以通过笃定执着和精益求精实现自我提升,这些都有助于激发员工的促进性聚焦。

(3)**变革型领导成为员工工匠精神转化为促进性聚焦的有效资源** 一方面,变革型领导强调个性化关怀,会尊重每一个下属的个人需要、能力和愿望,并且能根据下属的差异化情况进行培养和指导,而这些都可视为工匠精神转化过程中的宝贵资源,一旦员工因此在工作上取得突破,就会从变革型领导处获得个性化的关注和额外的鼓励[23]。工匠精神强调笃定执着,会促使员工对工作进行持久性地投入与付出[1]。在此过程中,变革型领导所提供的这种个性化关怀尤为重要,会让他们更加相信自己长期的投入与付出终会获得回报,即便整个过程看似漫长枯燥,也依然会持之以恒。另一方面,变革型领导不仅能够通过积极行为消除下属的畏难情绪,而且还会不断启发下属发表新见解,以及鼓励下属用新手段、新方法解决工作中遇到的问题[23]。即便员工在解决问题的过程中"试错"结果不佳或者遭遇新的困难,变革型领导也会予以包容,在心理上让员工获得安全感,而这些都可以视为宝贵的工作资源[13]。在这些资源的保障下,工匠精神让员工在困难的情境中也能保持坚忍不拔,不被外在困难吓倒或者分散注意力,从而更加心无旁骛地提升自身技艺和产品质量。基于以上分析,变革型领导能够为工匠精神的激活过程创造条件。在变革型领导的影响下,工匠精神能够更加有效地转化为促进性聚焦。由此,提出以下假设:

假设 3 变革型领导正向调节工匠精神与促进性聚焦之间的关系,即当团队领导具有较高变革型风格时,工匠精神对促进性聚焦的正向影响更强。

通过假设 2 和假设 3,本研究阐释了促进性聚焦的中介作用和变革型领导的调节作用。具体而言:促进性聚焦在工匠精神与员工主动性行为之间发挥了中介作用;变革型领导在工匠精神与促进性聚焦之间发挥了调节作用。这两个假设为被调节的中介模型奠定了理论基础,即变革型领导调节了工匠精神通过促进性聚焦的中介到员工主动性行为这一路径的第一阶段。换言之,变革型领导充当了工匠精神对员工主动性行为间接作用机制的边界条件,调节了促进性聚焦在这一间接作用机制中的中介作用。由此,提出以下假设:

假设 4 变革型领导正向调节促进性聚焦在工匠精神与员工主动性行为之间的中介作用,即当团队领导具有较高变革型风格时,促进性聚焦在工匠精神与员工主动性行为之间的中介作用更强。

综上分析,构建如下研究模型(见图 1)。

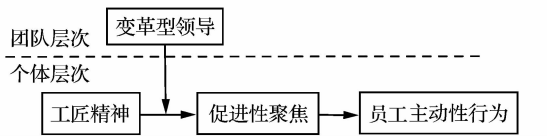


图 1 研究模型

3 研究设计

3.1 研究对象与调查过程

本研究的调研对象来自湖北、福建两地的两家 IT 公司的研发部门。这两家公司的研发部门主要专注于公司内的技术研发工作,主要采用以团队领导向成员分配任务、成员向领导汇报工作为主的日常团队管理方式。在每个团队中,都存在较多的领导和成员互动机会,较为

适合作为基于团队情境探讨变革型领导与工匠精神交互作用的研究样本。在得到两家公司的主要负责人和人力资源管理部门的支持后，为了避免共同方法的潜在影响，本研究课题组在两个时点进行问卷的发放与回收工作，两次调查间隔时间为一个月。

首先，由两家公司的人力资源管理人员向课题组提供根据研发部门名单编制的问卷填写代码(以工号为主)，以便于后续进行领导与成员之间以及两个时间点之间的调查问卷的匹配工作。其次，课题组根据两个阶段不同的调查内容印制纸质问卷，在问卷首页顶端均印制了由企业人力资源管理部门提供的问卷填写代码。接着，在问卷开始部分，均简要列出了本研究的目的与意义，并强调答案没有对错之分，分析结果仅用于学术研究，且数据会被严格保密。再次，由两家公司的人力资源管理人员根据问卷填写代码背后的名单向调查对象(团队领导和成员)发放问卷，每份问卷均对应提供一个封口处贴有双面胶的信封。问卷填写后，由调查对象密封后投入公司人力资源部门的问卷回收箱中，再由公司的人力资源管理部门统一邮寄给课题组。

在第一轮调查中，由团队成员评价自身的工匠精神以及团队领导的变革型领导风格，并让团队领导与员工各自汇报自身的人口统计学信息；在第二轮调查中，由团队成员对自己的促进性聚焦与主动性行为进行评价，让团队领导评价每个团队成员的任务主动性。在两轮调查完成后，通过领导和员工填写的问卷填写代码进行数据配对，共计得到 80 份主管问卷与 411 份下属问卷。剔除填写不完整与团队成员少于 3 人的问卷后，共得到有效主管问卷 71 份与有效下属问卷 342 份，问卷有效回收率为 83.21%。在有效样本中，每个团队平均 4.82 人。其中：主管样本方面，男性占 73.24%；31～40 岁的年龄段占 64.79%；员工样本方面，男性占 67.25%；26～30 岁的年龄段占 52.05%。

3.2 变量测量

本研究中，除工匠精神量表为本土开发测量工具之外，其余量表均为国外成熟量表，具有很好的信度和效度。国外量表的翻译工作由两名精通英语且从事管理研究的科研人员基于背对背翻译与回译的程序完成。在两轮问卷调查中，所有量表均使用 Likert 5 点计分法进行评价，1～5 分别表示从“非常不同意”到“非常同意”。

(1) **工匠精神** 该变量的测量采用赵晨等[3]开发的量表，问卷导语为“请判断以下描述在多大程度上是我在工作中所看重的”，共 20 个题项，如包含“在完成本职工作过程中持续改进”等。本研究中，该量表的 Cronbach's α 值为 0.89。

(2) **变革型领导** 该变量的测量采用 MACKENZIE 等[24]编制的量表，共 14 个题项，如“领导清晰地表达了共同愿景”等。本研究中，该量表的 Cronbach's α 值为 0.93。

(3) **促进性聚焦** 该变量的测量采用 NEUBERT 等[25]开发的量表，共 9 个题项，如“我专注于那些能够提升我个人能力的工作任务”等。本研究中，该量表的 Cronbach's α 值为 0.83。

(4) **员工主动性行为** 该变量的测量包括以下两个维度：①自我汇报。该维度的测量采用 FRESE 等[12]开发的量表，共 7 个题项，如“无论什么时候出了问题，我都会立即寻找解决办法”等。本研究中，该分量表的 Cronbach's α 值为 0.87。②领导评价。该维度的测量采用 GRIFFIN 等[6]开发的量表，共 3 个题项，如“他/她提出有助于更好地完成核心任务的工作方法”等。本研究中，该分量表的 Cronbach's α 值为 0.88。

(5) **控制变量** 现有研究表明，防御性聚焦与促进性聚焦存在相关性，且会对员工行为产生影响，而团队规模、领导与员工各自的年龄、性别也对会员工心理及行为产生潜在的影响[26]。鉴于此，本研究将防御性聚焦、团队规模、领导年龄与性别、员工年龄与性别作为控制变量。其中，防御性聚焦采用 NEUBERT 等[25]开发的量表。本研究中，该量表的 Cronbach's α 值为0.86。

3.3 研究方法

鉴于本研究涉及团队间-团队内的嵌套数据结构，因此，考虑利用跨层研究方法进行假设检验。其中，变革型领导为团队成员评价(RWG 为 0.91，$ICC(1)$ 为 0.09，$ICC(2)$ 为 0.32)，进一步对其进行方差分析时发现，各团队之间的变革型领导存在明显的差别($F=1.478$，$p<0.05$)，因此，将变革型领导聚合为团队层面的变量。本研究在检验主效应和中介效应时，对个体层次变量进行总均值中心化处理。在检验跨层次调节效应时，对个体层次变量实施组均值中心化处理。此外，本研究参考以往

研究，通过 Mplus 7.0 软件构建多层线性模型来检验被调节的中介效应。

4 数据分析与结果

4.1 共同方法偏差与验证性因子分析

鉴于本研究的数据基于两时点多来源的方式完成收集，虽然从研究设计上最大程度保证了数据的可靠性，但仍然不能完全排除数据存在共同方法偏差。为此，本研究首先基于 Harman 单因素法对数据进行共同方法偏差检验。通过探索性因子分析发现，特征根大于 1 的因子有 12 个，第一因子解释变量为 24.06%，因此，数据不存在明显的共同方法偏差问题。进一步，本研究通过验证性因子分析对模型中包含的工匠精神、变革型领导、促进性聚焦、防御性聚焦、员工主动性行为与任务主动性 6 个因子进行区分效度检验，有关结果见表 1。由表 1 可知，相比于其他备选因子模型，原模型的拟合效果最好（$\chi^2=596.165$，$df=260$，$\chi^2/df=2.293$，$RMSEA=0.056$，$CFI=0.922$，$IFI=0.924$）。这表明变量之间具有较好的区分效度，可以进行下一步的分析。

表 1 验证性因子分析

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	χ^2/df	$RMSEA$	CFI	IFI
原模型（A、B、C、D、E、F）	596.165	260		2.293	0.056	0.922	0.924
五因子模型（A、B、C、D、E+F）	1 196.817	265	600.652(5)***	4.516	0.093	0.785	0.788
四因子模型（A、B、C+D、E+F）	1 268.977	269	672.812(9)***	4.717	0.095	0.769	0.772
三因子模型（A+B、C+D、E+F）	1 490.871	272	894.706(12)***	5.481	0.105	0.719	0.722
两因子模型（A+B+C+D、E+F）	2 381.294	274	1 785.129(14)***	8.691	0.137	0.514	0.520
单因子模型（A+B+C+D+E+F）	2 830.359	275	2 234.194(15)***	10.292	0.151	0.411	0.417

注：A 表示工匠精神、B 表示变革型领导、C 表示促进性聚焦、D 表示防御性聚焦、E 表示员工主动性行为、F 表示任务主动性，+表示合并；*** 表示 $p<0.01$，下同。

4.2 描述性统计分析

本研究利用 SPSS 22.0 统计分析软件对各个变量进行相关性分析，各个主要变量及控制变量的均值、标准差及相关系数见表 2。由表 2 可知，工匠精神与促进性聚焦（$r=0.219$，$p<0.01$）、员工主动性行为（$r=0.420$，$p<0.01$）、任务主动性（$r=0.199$，$p<0.01$）均显著正相关，与有关假设的方向一致。同时，防御性聚焦与工匠精神（$r=0.245$，$p<0.02$）、促进性聚焦（$r=0.515$，$p<0.01$）均存在相关性，因此有必要对其影响加以控制。

表 2 均值、标准差及相关系数

类别	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
团队变量								
1.领导性别	1.239	0.428						
2.领导年龄	3.676	0.526	−0.094					
3.团队规模	4.820	1.846	−0.195	0.054				
4.变革型领导	4.020	0.233	−0.161	0.111	−0.172			
个体变量								
1.员工性别	1.280	0.452						
2.员工年龄	2.781	0.701	0.039					
3.工匠精神	4.025	0.393	−0.039	−0.026				
4.促进性聚焦	3.987	0.533	−0.042	−0.048	0.219***			
5.防御性聚焦	4.040	0.586	−0.031	−0.013	0.245**	0.515***		
6.员工主动性行为	3.993	0.490	−0.011	−0.059	0.420***	0.208***	0.164**	
7.任务主动性	3.775	0.652	−0.260**	−0.074	0.199***	0.104*	0.021	0.190***

注：$N_{团队}=71$，$N_{个体}=342$；**、* 分别表示 $p<0.05$、$p<0.10$，下同。

4.3 假设检验

本研究采用 Mplus 7.0 软件构建多层线性模型对主要假设进行检验，有关结果见表 3。表 3 中，由模型 3 与模型 5 可知，工匠精神对员工主动性行为的直接效应显著（$\gamma=0.814$，$p<0.01$），且对任务主动性的正向影响也成立（$\gamma=0.196$，$p<0.05$）。由此，假设 1 得到支持。由表 3 还可知：工匠精神对促进性聚焦具有显著正向影响（$\gamma=0.345$，$p<0.01$）；促进性聚焦对于员工主动性行为（$\gamma=0.179$，$p<0.05$）和任务主动性（$\gamma=0.112$，$p<0.05$）均具有正向影响。本研究进一步运用 Mplus 7.0 软件构建多水平中介模型检验促进性聚焦的中介效应。有关结果表明，促进性聚焦在工匠精神与员工主动性行为（效应值为 0.072，95% CI 为[0.002，0.155]）、任务主动性（效应值为 0.056，95% CI

为[0.004,0.112])之间的中介效应显著。由此,假设2得到支持。

表3 多层线性模型回归结果

类别	促进性聚焦		员工主动性行为		任务主动性	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
团队变量						
领导性别	−0.006	0.014	−0.025	−0.030	−0.149	−0.147
	(0.078)	(0.075)	(0.067)	(0.064)	(0.183)	(0.184)
领导年龄	0.136*	0.137*	0.082*	0.072	0.094	0.058
	(0.072)	(0.075)	(0.050)	(0.050)	(0.155)	(0.158)
团队规模	0.003	0.010	−0.011	−0.009	0.009	0.010
	(0.020)	(0.019)	(0.013)	(0.013)	(0.023)	(0.023)
变革型领导		0.253*				
		(0.154)				
个体变量						
员工性别	−0.020	0.009	−0.009	0.015	−0.186**	−0.181**
	(0.070)	(0.069)	(0.049)	(0.054)	(0.088)	(0.091)
员工年龄	−0.017	−0.003	−0.057*	−0.051	−0.009	−0.003
	(0.043)	(0.041)	(0.033)	(0.038)	(0.048)	(0.046)
工匠精神	0.345***	−3.592**	0.814***		0.196**	
	(0.106)	(1.429)	(0.059)		(0.090)	
工匠精神×变革型领导		0.996**				
		(0.349)				
促进性聚焦				0.179**		0.112**
				(0.091)		(0.057)
防御性聚焦				0.026		0.039
				(0.074)		(0.053)
截距	3.540***	2.374***	3.954***	3.834***	3.797***	3.740***
	(0.354)	(0.747)	(0.222)	(0.387)	(0.720)	(0.721)
−2*LL*	2 812.834	2 800.480	2 637.686	3 933.142	3 317.728	4 172.252
AIC	2 846.834	2 840.481	2 675.686	3 993.142	3 357.728	4 232.252
BIC	2 912.075	2 917.235	2 748.603	4 109.891	3 434.483	4 349.249

随后,本研究检验变革型领导在工匠精神与促进性聚焦之间的调节作用。表3中,由模型2可知,变革型领导与工匠精神的交乘项显著($\gamma=0.996$,$p<0.05$)。为了更直观地表示变革型领导的调节作用,本研究绘制了图2。由图2可知:当团队主管为高变革型领导时,工匠精神对于促进性聚焦的正向影响更强(效应值为0.664,$p<0.05$);当团队主管为低变革型领导时,工匠精神对于促进性聚焦的影响并不显著(效应值为0.181,$p>0.05$)。由此,假设3得到支持。

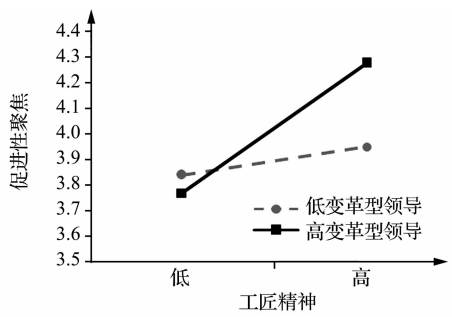


图2 变革型领导的调节作用

最后,本研究基于跨层调节的中介模型检验变革型领导对整个路径的第一阶段调节作用(见表4)。表4中:由路径1可知,高变革型领导与低变革型领导之间的差异效应值为0.099,95%CI为[0.006,0.191],因此,变革型领导对于工匠精神与员工主动性行为之间的中介机制调节作用显著。当团队主管为高变革型领导时,工匠精神引发的促进性聚焦正向影响了员工主动性行为(效应值为0.130,95%CI为[0.074,0.156]);当团队主管为低变革型领导时,促进性聚焦的中介作用不显著(效应值为0.032,95%CI为[−0.046,0.110])。从路径2可知,高变革型领导与低变革型领导之间的差异效应值为0.067,95%CI为[0.046,0.085],因此,变革型领导对于工匠精神与任务主动性之间的中介机制调节作用显著。对团队主管为高变革型领导的员工而言,工匠精神引发的促进性聚焦正向影响了任务主动性(效应值为0.088,95%CI为[0.002,0.174]);对团队主管为低变革型领导的员工而言,促进性聚焦在工

匠精神与任务主动性之间的效应值为0.021，95%CI 为[−0.029，0.070]，因此，对于团队主管为低变革型领导的员工而言，促进性聚焦的中介作用不显著。由此，假设 4 得到了支持。

表 4　跨层调节中介检验结果

类别	第一阶段		第二阶段		两阶段	
	点估计	95% CI	点估计	95% CI	点估计	95% CI
路径 1：工匠精神→促进性聚焦→员工主动性行为						
高变革型领导	0.707***	[0.455，0.959]	0.184**	[0.024，0.344]	0.130**	[0.074，0.156]
低变革型领导	0.173	[−0.143，0.488]	0.184**	[0.024，0.344]	0.032	[−0.046，0.110]
高低差异	0.534***	[0.154，0.914]			0.099**	[0.006，0.191]
路径 2：工匠精神→促进性聚焦→任务主动性						
高变革型领导	0.700***	[0.470，0.931]	0.125**	[0.004，0.246]	0.088**	[0.002，0.174]
低变革型领导	0.165	[−0.173，0.503]	0.125**	[0.004，0.246]	0.021	[−0.029，0.070]
高低差异	0.535***	[0.152，0.918]			0.067*	[0.046，0.085]

注：上述结果已控制了防御性聚焦这一影响路径，且该路径不显著。

5　结论与讨论

本研究主要得出以下结论：①工匠精神作为一种工作价值观能够提高员工的主动性行为；②促进性聚焦中介了工匠精神与员工主动性行为之间的正向关系；③变革型领导调节了工匠精神与促进性聚焦之间的正向关系，即当团队领导的变革型风格较高时，工匠精神对促进性聚焦的正向影响更强；④变革型领导还调节了工匠精神通过促进性聚焦对主动性行为的间接影响路径，当团队领导具有较高变革型风格时，促进性聚焦在工匠精神与员工主动性行为之间的中介作用更强。

本研究的理论贡献主要在于：①揭示了工匠精神对于员工主动性行为的影响机制。已有研究虽然初步完成了对工匠精神的构念与测量等方面的工作，但工匠精神对员工工作行为尤其是角色外行为的影响机制亟待明晰[1，7]。考虑到工匠精神与员工主动性行为均具有长期导向、自主探索等方面的特点，本研究聚焦于揭示工匠精神对员工主动性行为的影响机制。基于调节聚焦理论，本研究发现工匠精神会使员工在工作过程中表现出较高的促进性聚焦，即在工作过程中将自身的时间与精力投入与理想实现、个体成长和进步相关的目标，这又进一步地提高了员工主动性行为。该发现丰富了工匠精神对工作结果影响的相关研究，对后续针对工匠精神影响机制及其培育路径的研究具有一定的启发意义。②发现变革型领导是工匠精神发挥其积极作用的重要边界。具体而言，变革型领导风格能够作为团队层次的情境因素激活员工个体层次特质对其行为产生影响的过程[27]。该研究发现为此提供了更多的证据：团队领导的变革型风格能够有效提升工匠精神对促进性聚焦的积极影响，进而对员工主动性行为产生积极影响。这是因为变革型领导起到了构建愿景、指明方向的作用，这有力地补充了工匠精神过于关注细节而缺乏方向的短板[28]。这也进一步启示工匠精神应当与变革型领导相辅相成，这样才能使得团队在保持正确方向的同时具有工作动力，进而推动团队效能的整体提升。③探索了促进性聚焦在工匠精神与主动性行为之间的桥梁作用。本研究发现，工匠精神会使得员工发自内心、由内而外地追求更高水平的工作目标，因此，他们会表现出更高水平的促进性聚焦。这是因为工匠精神在强调执着专注、一丝不苟的同时还具有精益求精、不断完善等成长与发展导向的特点[7，29]。这一发现很好地丰富了工匠精神在激发员工动机方面的研究。此外，本研究的进一步发现表明，工匠精神激发的促进性聚焦会提升员工主动性行为，使得员工在不断改进工作的过程中实现自我提升。此外，本研究进行的补充分析发现，工匠精神对于防御性聚焦同样有积极作用。这表明工匠精神丰富的内涵使得其对员工动机及其结果的影响是多方面的，后续研究可更加深入地剖析工匠精神对员工工作行为的影响机制。

根据前文所述，本研究的管理启示如下：①工匠精神对员工主动性行为的积极影响意味着工匠精神较高的员工会更加积极地改造工作环境，并投入到持续性的价值创造活动中去。这表明组织和管理者可以通过培育员工的工匠精神来促进他们在日常工作中表现出组织期望的主动性行为。但需要指出的是，工匠精神作为一种工作价值观，是在工作场所中长期培育形成的。这意味着：一方面，组织要利用员工培训、日常奖惩等惯例性方式引导员工有意识地塑造工匠精神，并将这一价值观贯彻到他们的

工作日常之中；另一方面，组织还应该通过领导垂范、角色榜样等日常化的方式潜移默化地影响员工，在日常管理实践中实现工匠精神的传承[30]。②团队领导变革型风格会对工匠精神的有效性起到关键作用。鉴于此，企业管理者在企业实践过程中应当注重工匠精神与变革型领导的有机结合。具体而言：一方面，团队领导应该向员工构建美好的愿景从而为他们指明奋斗的方向；另一方面，团队领导也应通过与下属构建和谐的关系来激活工匠精神对员工积极工作动机的促进作用，进而有效推动员工的积极工作行为[31]。同理，员工也应该在工作过程中保持专注的同时追求更高的工作目标，进而推动工作结果的完善与自身技艺的培养。总而言之，工匠精神与团队变革型领导力均是团队发展的关键要素，只有二者的有机结合才能推动团队效能的有效提升。③管理者应当采取恰当的措施将工匠精神转化为员工的积极工作动机。本研究的结果表明，工匠精神会通过促进性聚焦这种积极工作动机的塑造对工作行为产生积极影响。由此，管理者在管理实践过程中不仅应该注重在员工中倡导工匠精神，更要采取有效措施激发员工的工匠精神意识。从领导的角度而言，可采取的措施包括领导魅力、愿景激励、智力激发和员工关怀等方面，其核心是为员工指明工作方向的同时创造积极自主的工作环境，从动机层面激发促进性聚焦，从行为层面提升主动性行为。只有通过以上方式，工匠精神才能真正在员工的成长与发展中，发挥应有的作用，进而真正成为团队与组织发展的动力。

本研究也存在以下不足：①工匠精神所具有的促进员工成长与发展的导向特征会提高员工的促进性聚焦，但同时其关注得失的一面也会引起员工的防御性聚焦。本研究仅发现了促进性聚焦在工匠精神与员工主动性行为之间的中介作用，而防御性聚焦在工匠精神对工作结果影响机制中扮演的角色尚未明确。从理论上而言，当工匠精神引发员工的防御性聚焦较高时，员工可能会表现出更高水平的问题防患、利用式学习与角色内绩效[32]。更进一步地，促进性聚焦与防御性聚焦很有可能通过在不同的群体或情境中发挥不同的作用。当员工的日常工作以结构化任务为主时，工匠精神很有可能提升员工的防御性聚焦进而提升他们的角色内绩效；而当员工的日常工作主要为非结构化的任务时，工匠精神很有可能激发员工的促进性聚焦进而提升他们的角色外绩效。未来研究可从这一角度更全面地揭示促进性聚焦与防御性聚焦在工匠精神对不同工作场所结果影响机制中的作用。②仅从员工动机视角建立了工匠精神与员工行为之间的理论桥梁，但二者之间很有可能还存在认知、情感等多样化的影响路径，这些也有待后续研究从社会认知、员工情感等角度开展深入挖掘[33]。③仅指出了团队领导是工匠精神有效性的重要边界，未来研究还可从企业政策、团队氛围、工作特征等方面进一步厘清工匠精神有效性的潜在边界。④样本来源于两家同性质的科技企业，这有可能会对研究结果的外部效度产生影响。后续研究可以结合多方法、多样本的设计对工匠精神的影响机制进行深入探索。

参 考 文 献

[1] 高中华，赵晨，付悦. 工匠精神的概念、边界及研究展望[J]. 经济管理，2020,42(6)：192-208.

[2] 李群，唐芹芹，张宏如，等. 制造业新生代农民工工匠精神量表开发与验证[J]. 管理学报，2020,17(1)：58-65.

[3] 赵晨，付悦，高中华. 高质量发展背景下工匠精神的内涵、测量及培育路径研究[J]. 中国软科学，2020(7)：169-177.

[4] 杨俊青，李欣悦，边洁. 企业工匠精神、知识共享对企业创新绩效的影响[J]. 经济问题，2021(3)：69-77.

[5] 段升森，迟冬梅，张玉明. 信念的力量：工匠精神对组织韧性的影响研究[J]. 外国经济与管理，2021,43(3)：57-71.

[6] GRIFFIN M A，NEAL A，PARKER S K. A new model of work role performance：positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. Academy of Management Journal，2007,50(2)：327-347.

[7] 李朋波，靳秀娟，罗文豪. 服务业员工工匠精神的结构维度探索与测量量表开发[J]. 管理学报，2021,18(1)：69-78.

[8] HIGGINS E T. Beyond pleasure and pain[J]. American Psychologist，1997,52(12)：1280-1300.

[9] 陈雨. 工匠精神培育系统研究[J]. 系统科学学报，2018,26(3)：43-46.

[10] 杨朦晰，陈万思，周卿钰，等. 中国情境下领导力研究知识图谱与演进：1949-2018年题名文献计量[J]. 南开管理评论，2019,22(4)：89-94.

[11] 徐洋洋，林新奇，习怡衡. 孤独的员工何时会更投入：未来工作自我清晰度和变革型领导的干预效应研究[J]. 南开管理评论，2019,22(5)：79-89.

[12] FRESE M，FAY D. Personal initiative：an active performance concept for work in the 21st century

[J]. Research in Organizational Behavior, 2001,23: 133-187.

[13] 方阳春，陈超颖. 包容型人才开发模式对员工工匠精神的影响[J]. 科研管理，2018,39(3): 154-160.

[14] MORRISON E W, PHELPS C C. Taking charge at work: extra role efforts to initiate workplace change [J]. Academy of Management Journal, 1999, 42 (4): 403-419.

[15] 邓志华，肖小虹，杨均. 精神型领导对员工工匠精神的影响研究——心理需求满足和工作价值观的不同作用[J]. 华东经济管理，2021,35(2): 120-128.

[16] KIM S S, SHIN D, VOUGH H C, et al. How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment[J]. Human Relations, 2018,71(10):1319 - 1347.

[17] MORISANO D, HIRSH J B, PETERSON J B, et al. Setting, elaborating, and reflecting on personal goals improves academic performance[J]. Journal of Applied Psychology, 2010,95(2): 255-264.

[18] ZACHER H, SCHMITT A, JIMMIESON N L, et al. Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: the role of mood, autonomy, and support[J]. Journal of Organizational Behavior, 2019,40(1): 38-58.

[19] BROCKNER J, HIGGINS E T. Regulatory focus theory: implications for the study of emotions at work[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2001,86(1): 35-66.

[20] LIN S J, JOHNSON R E. A suggestion to improve a day keeps your depletion away: examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework[J]. Journal of Applied Psychology, 2015,100(5): 1381-1397.

[21] WU C, PARKER S K. The role of leader support in facilitating proactive work behavior[J]. Journal of Management, 2017,43(4): 1025-1049.

[22] KARK R, VAN DIJK D. Keep your head in the clouds and your feet on the ground: a multifocal review of leadership-followership self-regulatory focus [J]. Academy of Management Annals, 2019,2(13): 327-347.

[23] 卢艳秋，庞立君，王向阳. 变革型领导对员工失败学习行为影响机制研究[J]. 管理学报，2018,15 (8): 1168-1176.

[24] MACKENZIE S B, PODSAKOFF P M, RICH G A. Transformational and transactional leadership and salesperson performance[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2001, 29 (2): 115-134.

[25] NEUBERT M J, KACMAR K M, CARLSON D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93(6): 1220-1233.

[26] 曹元坤，徐红丹. 调节焦点理论在组织管理中的应用述评[J]. 管理学报，2017,14(8): 1254-1262.

[27] 陈春花，苏涛，王杏珊. 中国情境下变革型领导与绩效关系的 Meta 分析[J]. 管理学报，2016,13(8): 1174-1183.

[28] 石冠峰，牛宇霖，刘朝辉. 多层次导向的变革型领导与多层面创造力:知识分享与观点采择的跨层中介作用[J]. 管理评论，2020,32(10): 217-228.

[29] 郭会斌，郑展，单秋朵，等. 工匠精神的资本化机制:一个基于八家“百年老店”的多层次构型解释[J]. 南开管理评论，2018,21(2): 95-106.

[30] 梁果，王扬眉，李爱君. 家族企业工匠精神传承的涓滴效应模型:一个纵向单案例分析[J]. 中国人力资源开发，2021, 38(3): 91-108.

[31] STAM D, VAN KNIPPENBERG D, WISSE B. Focusing on followers: the role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership[J]. Leadership Quarterly, 2010,21(3): 457-468.

[32] LANAJ K, CHANG C D, JOHNSON R E. Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis[J]. Psychological Bulletin, 2012, 138(5): 998-1034.

[33] YANG F, HUANG X, WU L. Experiencing meaningfulness climate in teams: how spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks[J]. Human Resource Management, 2019,58 (2): 155-168.

(编辑　郭恺)

作者简介：高中华（1984 ～），女，山西祁县人。中国社会科学院（北京市　100006）工业经济研究所教授、博士研究生导师。研究方向为企业创新、人力资源管理与组织行为。E-mail: gaozhh@cass.org.cn