

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**The Impact of Job Crafting on Employee
Creativity: A Perspective of Workplace
Conflict**
工作重塑如何通過工作衝突影響
員工創造力

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Yang Ningning
杨宁宁

February 2025
二零二五年二月

摘要

在企業內外部環境動態變化，特別是企業內部策略變革和轉型的背景下，員工自發調整工作角色、工作內容和工作關係（即工作重塑）的行為是員工適應新工作要求的重要途徑，也是推動企業創新的關鍵。而員工個體的工作重塑行為可能緩解或激化工作場所的衝突，進而影響其創造力。本研究基於工作要求-資源模型，結合衝突管理的視角，探討工作重塑對員工創造力的影響機理。

本研究內容包括兩大模組：（1）研究一通過對中國一家具有市場代表性的小家電企業進行深度訪談，以質性研究方式探討企業內外部環境動態變化背景下，員工如何進行工作重塑，以及員工個體的工作重塑活動如何影響團隊動態（工作衝突）；（2）研究二採用量化研究方式，以 284 份員工與主管的三階段配對問卷調查資料為樣本，檢驗工作重塑對工作衝突的影響，以及最終對其創造力的影響。研究發現：（1）工作重塑對員工創造力存在正向的直接影響；（2）工作重塑對員工的關係衝突具有顯著的負向影響，對任務衝突的影響不顯著；（3）工作重塑通過減少關係衝突來提升員工的創造力，即關係衝突在工作重塑與員工創造力之間起到負向仲介作用；（4）變革型領導負向調節工作重塑與關係衝突之間的關係。

研究結果有助於豐富工作重塑與員工創造力關係的理論研究，並從引導員工積極開展工作重塑以及培養團隊管理者的變革型領導風格兩個方面，為企業提升員工創造力提供有益的管理啟示。

關鍵字：工作重塑；任務衝突；關係衝突；員工創造力；變革型領導

Abstract

Faced with dynamic changes in internal and external environments, especially during firm strategic transformations, employee activities that aim to alter and reshape their job roles, tasks, and relationships (i.e., job crafting) serve as a crucial means to adapt to new job demands and drive organizational innovation. However, individual employees' job crafting behaviors can either mitigate or exacerbate workplace conflict, thereby affecting their creativity. Drawing on the job demands-resources model and the perspective of conflict management, this study explores the mechanisms through which job crafting influences employee creativity.

This research consists of two modules: (1) Study 1 explores how employees engage in job crafting in the context of dynamic internal and external changes, and how individual employees' job crafting activities influence team dynamics (i.e., workplace conflict). This study adopts a qualitative research approach and conducts in-depth interviews with supervisors and employees from a representative small home appliance company in China. (2) Study 2 tests the impact of job crafting on workplace conflict and its ultimate influence on creativity through a quantitative research approach, using data from a two-wave paired survey of 284 employees and their supervisors.

The findings reveal that: (1) job crafting has a direct positive impact on employee creativity; (2) job crafting has a significant negative impact on relationship conflict but has no significant impact on task conflict; (3) job crafting increases employee creativity by reducing relationship conflict, indicating that relationship conflict negatively mediates the relationship between job crafting and employee creativity; (4) transformational leadership negatively moderates the relationship between job crafting and relationship conflict.

These findings enrich the theoretical understanding of the relationship between job crafting and employee creativity, and provide managerial implications for fostering employee creativity by encouraging proactive job crafting and cultivating transformational leadership among team leaders.

Keywords: Job Crafting; Task Conflict; Relationship Conflict; Employee Creativity; Transformational Leadership

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
Qualifying Panel and Examination Panel

Surname: YANG
First Name: Ningning
Degree: Doctor of Business Administration
College/Department: College of Business

The Qualifying Panel of the above student is composed of:

Supervisor(s)

Prof. YANG Zhilin Department of Marketing
City University of Hong Kong

Qualifying Panel Member(s)

Prof. YAN Mingping Department of Marketing
Yanni City University of Hong Kong

Prof. SU Chenting College of Business
City University of Hong Kong

This thesis has been examined and approved by the following examiners:

Prof. ZHAO Huazhong Department of Marketing
City University of Hong Kong

Prof. YANG Zhilin Department of Marketing
City University of Hong Kong

Prof. Long WANG Department of Management
City University of Hong Kong

Prof. YANG Haibin Department of Management
The Chinese University of Hong Kong

致 謝

在本文完成之際，我的心中充滿了無盡的感激與感慨。回首這段漫長而充實的博士求學之路，每一步都凝聚著眾多師長、親友的關懷與幫助。沒有他們的支持與鼓勵，我無法順利完成這項艱巨而充滿挑戰的任務。

首先，我要向我的導師——楊誌林教授致以最崇高的敬意和最深的感謝。導師淵博的學識、嚴謹的治學態度、敏銳的學術洞察力以及無私的奉獻精神，不僅為我樹立了學術研究的典範，更在科研道路上為我指明了方向。從論文選題、方案設計、實驗實施到結果分析、論文撰寫，每一個環節都凝聚著導師的心血與智慧。每當我遇到困難和挫折時，導師總是耐心指導，鼓勵我勇敢面對，使我能夠不斷突破自我，取得進步。在此，我衷心祝願導師身體健康，工作順利，桃李滿天下。

同時，感謝 DBA 求學路上各位授課講師及教授團。在博士學習期間，我有幸聆聽了多位老師的精彩課程，他們的教誨讓我受益匪淺。此外，在論文的開題、中期檢查及預答辯等環節中，各位老師提出了許多寶貴的意見和建議，為論文的完善提供了重要幫助。在此，我向所有給予我指導和幫助的老師們表示衷心的感謝。

感謝我的同門師兄師姐、師弟師妹們。在科研的道路上，我們相互學習，共同進步，共同度過了許多難忘的時光。你們的陪伴與支持，讓我的博士生生活更加豐富多彩。

感謝參與我論文調研的全體夥伴。你們用真實的實戰經驗和管理案例呈現出更加豐滿的調研報告，用實戰支撐策略與方向，更好實現學術與實戰的融合與相輔相成。

此外，我還要感謝我的家人。在我攻讀博士學位的時光裏，是你們的理解、支持和默默付出，讓我能夠全身心投入到學習和研究中。每當我疲憊不堪或遇到挫折時，是你們的鼓勵和安慰讓我重新振作起來。你們的愛是我前進的最大動力。在此，衷心祝願我的家人幸福安康。

最後，我要感謝所有在博士求學期間給予我幫助和支持的人。雖然無法一一列舉你們的名字，但你們的恩情我將銘記於心。在未來的日子裏，我將

繼續努力工作與探索，為社會作出自己的貢獻，不辜負大家的期望和厚愛。

目录

摘要	i
Abstract	ii
Qualifying Panel and Examination Panel	iii
致 謝	iv
第一章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究問題	4
1.3 研究意義	5
1.4 研究方法	7
1.5 研究路線圖	11
1.6 論文結構	12
第二章 理論基礎與文獻綜述	14
2.1 員工創造力	14
2.1.1 員工創造力的定義	14
2.1.2 員工創造力的維度和測量	14
2.1.3 員工創造力的影響因素	16
2.2 工作重塑	18
2.2.1 工作重塑的定義	18
2.2.2 工作重塑的維度和測量	19
2.2.3 工作重塑的影響因素	22
2.2.4 工作重塑的結果變數	23
2.3 工作場所的衝突	25
2.3.1 工作場所衝突的定義	25
2.3.2 工作場所衝突的類型	26
2.3.3 影響工作場所衝突的因素	28
2.3.4 工作場所衝突的影響結果	30
2.4 變革型領導風格	32
2.4.1 變革型領導	32
2.4.2 變革型領導與衝突解決	33
第三章 工作重塑與工作場所的衝突	36
3.1 樣本企業與參與者篩選	37
3.2 訪談內容與過程實施	39
3.3 分析過程與發現	39
第四章 理論基礎與假設	50
4.1 工作要求-資源模型（JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL, JD-R） ...	50
4.1.1 工作要求-資源模型的提出與背景	50
4.1.2 工作要求-資源模型的作用機制過程	52
4.2 工作重塑與員工創造力	54
4.3 工作重塑對關係衝突和任務衝突的影響	55
4.4 關係衝突和任務衝突的仲介作用	58
4.5 變革型領導的調節作用	61
第五章 研究設計	64
5.1 研究方法	64
5.2 問卷設計	65
5.3 樣本選取與資料收集	66
5.4 變數測量	68
5.4.1 員工創造力	68
5.4.2 工作重塑	69

5.4.3 工作場所衝突（關係衝突和任務衝突）	70
5.4.4 變革型領導風格	70
5.4.5 控制變數	71
第六章 研究結果	72
6.1 信度和效度分析	72
6.2 相關性分析	74
6.3 假設檢驗結果	75
第七章 討論與總結	84
7.1 研究結論與討論	84
7.2 管理啟示	85
7.3 研究不足及未來展望	86
參考文獻	87
附錄 調研問卷	102