



组织创造力形成的影响因素探索及实证研究

孙永磊^{1,2} 宋晶^{2,3} 陈劲^{2,3}

(1. 北京化工大学 经济管理学院,北京 100029;2. 清华大学 技术创新研究中心,北京 100084;
3. 清华大学 经济管理学院,北京 100084)

摘要: 创造力是创新的前提,也是支撑企业跨越式发展的核心要素,组织的创造力如何培育、影响创造力产生的因素有哪些等问题成为理论界和实践界所共同关注的焦点问题。主要研究组织创造力形成的主要影响因素及影响效应。在相关文献梳理的基础之上,首先应用扎根理论的研究方法,通过3次深度访谈和编码,发现变革型领导、知识获取、心理授权、促进定向、组织沟通、创新氛围、企业家导向和市场导向8个因素是影响组织创造力形成的主要因素。同时,以我国企业创新的实践数据为对象进行实证调研,收集北京、天津、西安等地325份有效问卷,以实证的方式检验这8个因素对组织创造力的影响效应,结果显示组织沟通与组织创造力之间的相关关系没有通过显著性检验,市场导向与组织创造力之间存在倒U型关系,变革型领导、知识获取、心理授权、促进定向、创新氛围和企业家导向均有利于促进组织创造力的形成。

关键词: 组织创造力;形成;影响因素探索;扎根理论;实证研究

中图分类号: F273.1; **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-0241(2018)08-0040-13

0 引言

创造力是创新的前提,也是支撑企业跨越式发展的核心要素^[1],组织的创造力如何培育、影响创造力产生的因素有哪些等问题成为理论界和实践界所共同关注的焦点问题。早期的研究认为新颖的想法就是创造力^[2],然而仅从新颖性一个方面来诠释创造力就可能会导致创造力“华而不实,多而无用”,因此Im和Workman呼吁应同时考虑创造力的新颖性和实用性,因为对组织无用的创造力不是真正的创造力^[3]。同时,现有关于创造力的研究大都是从个人层面出发^[4],研究组织个体新想法的产生,但是创造力要演变成为创新产出是需要整个企业的参与和努力^[5],因此有必要对组织和社会环境所承载的集体层次的创造力给予必要的关注。在组织创造力形成的影响因素研究方面,现有研究主要是从组织学习^[6]、

领导方式^[7]、员工关系^[8]、组织氛围等方面^[9],研究较为分散,缺乏对组织创造力形成影响因素的系统探索和梳理,且鲜见结合我国企业创新实践的研究成果。因此,本文在相关文献梳理和理论分析的基础上,依据扎根理论的研究方法,通过3次深入访谈,揭示影响组织创造力形成的主要因素,运用我国企业具体的实践数据实证检验不同影响因素对组织创造力形成的驱动效应。本文的研究是对创造力领域研究的有益补充,通过全面的诠释组织创造力产生的影响因素及其效应,能够为企业创新创造行为提供理论指导,增强企业创造力和创新产出,对于我国创新型企业发展具有重要的指导意义。

1 组织创造力的相关文献评述

为了能够在技术进步日新月异、竞争日益激烈的环境中生存,企业需要更多的创造力来支持创

收稿日期:2017-07-14

基金项目:国家自然科学基金项目(71502090;U1601217;71472144)

第一作者简介:孙永磊(1984—),男,河南封丘人,北京化工大学经济管理学院,副教授,博士,研究方向:创新理论与管理。

通信作者:孙永磊,bydsyl@qq.com

新活动^[10]。Woodman 等认为创造力是由富有创造性的个体完成的^[4],是有价值且对组织有帮助的新产品、服务、想法、流程的创造。也就是说 Woodman 等认为的创造力包含以下几个要素^[4]:富有创造性的人、创造的产品、创造的过程和创造的价值。但是这个概念混淆了创造和创新的区别,也忽略了企业中创造力的集体属性^[5]。企业层面的创造力仅靠单个成员的个人力量是无法实现的,支撑企业主要产品和服务的升级和创新是需要整个企业的智慧和协作^[11]。因此,Amabile 等、Perry-Smith 和 Shalley 均强调不应将创造力局限于个体层面^[11,12],呼吁要关注组织和企业所承载的群体层面的创造力。此后,整体层面的创造力研究逐渐占据了创造力研究的主流,组织创造力被认为是由组织整体层面的独特属性、过程及作用机制所形成的。从组织层面来说,有学者认为创造力是组织的一种能力,是在特定市场环境中组织产生新的有价值的想法的能力,这种能力可以帮助企业获取新产品、新服务、新工艺、新过程、新方法等的解决方案^[13]。Anderson 等认为创造力就是组织不断获取新想法和建议的能力^[11]。但是,这些研究均将组织层面的创造力视为一个整体变量,认为组织中产生的新奇的或是原创性的想法就是创造力,而忽略了创造力必须对组织有用才可能转化为创新产出的现实,因为仅仅使用新颖性一个维度来衡量创造力可能会造成创造力“华而不实,

多而无用”的状况,因此 Im 和 Workman 呼吁必须同时兼顾创造力的新颖性和实用性^[3]。在组织创造力形成研究方面,学者们认为创造由创新动机、创新激励、支持创新的领导和制度以及创新资源投入所决定^[13]。如果组织的文化具有开放性和创新性,具有卓越的创新关键指标体系,拥有高效的组织机构和工作人员,包括领导在内的全体员工均非常支持创新,那么创造性的想法和建议就会大量涌现^[14]。学者们从组织学习、领导方式、员工关系、组织氛围等方面对组织创造力形成的前因变量展开了大量有益的探索^[6-9],但是定性研究较多^[15],且研究相对分散,缺乏对组织创造力形成影响因素的系统梳理和探索,特别鲜见结合我国企业创新实践的实证分析。

2 组织创造力形成的影响因素探索

为了能够更为系统的诠释组织创造力形成的影响因素,本文首先借助质化的扎根理论来进行探索,主要是因为扎根理论是一种自下而上建构理论的方法,不需要在研究之前设定假设,而是从资料入手进行归纳分析,这种方法能够更为全面的揭示组织创造力形成的影响因素。本研究挑选清华大学 MBA 和 EMBA 学员为访谈对象,主要是因为 MBA 和 EMBA 学员一般拥有一定的工作经验,在各自单位中一般属于中、高层管理人员,而且拥有一定的社会地位。同时,按照以下标准对访谈对象进行筛选(见表1)。

表1 访谈对象选取标准

| 类别 | 标准 | 目的 |
|--------|------------------------------------|---|
| 年龄/岁 | 31~41 | 确保被访者为受过高等教育的中青年,拥有一定的工作经验,熟悉并能够理解所提出的问题,能够提供真实有效的信息,且容易接受新技术 |
| 教育程度 | 本科及以上 | |
| 工作时间/年 | >5 | |
| 所担任职务 | 中、高层管理者,研发部门管理者,高级技术人员 | 确保被访者拥有较多的合作研发经验和相关的合作知识,较为了解企业的研发及合作状况 |
| 从事的行业 | 电子信息,生物制药,高端制造业 | 市场竞争激烈,产品生命周期较短,新颖程度也较高,研发活动频繁 |
| 企业的规模 | 员工在200人以上,年销售收入5000万以上,研发投入占比在5%以上 | 企业在行业中拥有一定的地位,较为了解行业中先进技术的发展状况 |
| 地理分布 | 北京、广东、浙江、河南、陕西、新疆 | 对象的多样化、差异化 |

最终选择了80名学员作为访谈对象,访谈时间是2014年11月—2016年3月。访谈之后,严格按照扎根理论的研究步骤对访谈资料进行详细梳理,并由本研究团队多次分析讨论,逐步归纳出组织创造力形成的主要影响因素。

2.1 开放式访谈

在所选定的80名学员中随机选择30名对象分别进行开放式访谈,开放式访谈主要聚焦于以下2个问题:组织中新颖的想法都是怎么产生的?什

么因素对组织创造力的产生具有重要影响?

访谈之后,按照以下规则进行编码:尽量使用被访者的语言进行编码;将同一被访者观念冲突或是矛盾的编码全部剔除;删去编码中与常识、基本理论相矛盾的条目。由2个团队成员分别进行编码,编码后再对对方的编码进行检查,达成一致的条目进入编码库,无法达成一致的由团队集体讨论决定。如表2所示,开放式编码库中共包含了40个类别226条编码。

表2 开放式访谈编码库

| 编码 | 类别 | 数量 | 访谈内容示例 |
|-----|--------|----|---|
| A01 | 关心员工 | 4 | 作为领导,要关心每一个员工,了解他们的想法,明白他们的能力,知道他们所遇到的困难,只有这样,员工才有可能向你表明他们的一些新奇的想法 |
| A02 | 技术知识获取 | 11 | 我们企业会通过各个渠道、各个方式来获取最新的技术知识,并提取整合成对我们有用的知识,因为我们相信这是我们企业成功的关键 |
| A03 | 影响力 | 6 | 说到创造力,我认为在企业层面创造力是一个集体概念,个体有创造力但是要转化为对公司业绩有帮助的产品还需要公司所有员工的努力。但是创造力的产生确实需要一个有影响力的人的推动,在公司内有话语权来阐述自己的观点,影响公司的战略、运营,要知道公司底层员工的创造力大部分都得不到重视 |
| A04 | 话语权 | 2 | |
| A05 | 能力和态度 | 6 | 我认为创造力需要兼备2个条件:能力和态度,首先就是要拥有工作中所必须的技能,有丰富的工作经验,其次就是要喜欢这个工作,二者缺一不可 |
| A06 | 集体学习讨论 | 7 | 如果某个员工有了个好想法,我们就会集体学习讨论,来分析这个想法的可行性,在讨论的过程中可能就会产生其他好的想法,这就是我们团队创造力如此强的原因 |
| A07 | 归属感 | 2 | 作为公司的老总,我会经常召集员工进行集体讨论公司的愿景,和下属聊他们的个人理想和人生意义,因为这样做可以增强员工对公司的归属感,了解员工的状况,并帮助他们实现个人价值,我相信在这个过程中也会促进集体创造力的产生 |
| A08 | 价值实现 | 3 | |
| A09 | 打破常规 | 12 | 谈到创造力,我认为最重要是打破常规,让员工敢于尝试新的解决问题的方法,即使在尝试的过程中可能会犯错,员工也不会受到批评和处罚,因为这样就会扼杀员工尝试的动力 |
| A10 | 尝试新方法 | 16 | |
| A11 | 避免处罚 | 3 | |
| A12 | 勾勒愿景 | 5 | 在和员工交流过程中,我经常描绘公司的发展愿景和发展目标,并鼓励员工参与进来,让员工意识到他们是公司未来发展不可或缺的一部分 |
| A13 | 鼓励员工参与 | 6 | |
| A14 | 勇于尝试冒险 | 19 | 按照外聘专家的建议,我们会弱化流程、惯例、规章的影响,因为要想获得更多的创造力产出,打破常规,让员工敢于尝试、勇于冒险很重要,如果都按照章程工作,那么公司就不会有创新 |
| A15 | 设标杆 | 3 | 为了促进公司创造力产生,我会挑选一些高绩效员工作为标杆,让员工学习,同时,我还会以身作则,在工作中探索和尝试 |
| A16 | 以身作则 | 2 | |
| A17 | 关注未来收益 | 2 | 在每周例会时,我总是会谈到公司的发展愿景和目标,鼓励员工关注未来的利益而不是眼前的利益 |
| A18 | 差异化指标 | 5 | 在我们公司,我会设置2个绩效评价标准,一个是完成工作的,拿到基本工资;另外一个使用新方法完成工作,由我亲自进行评价,绩效奖金是前一个的10倍,这样能够激发员工的积极性,让员工实现自我超越自我 |
| A19 | 新颖想法交流 | 11 | 我很喜欢现在的公司,领导会经常与我沟通公司和我个人情况,充分考虑和尊重我的感受,鼓励我将工作中一些新颖的想法和他讨论,无论这个想法是多么幼稚,我认为这才是创造力产生的重要基础 |
| A20 | 尊重员工 | 1 | |
| A21 | 工作意义 | 3 | 这份工作对我来说很重要,而且我也很喜欢这份工作,感觉完成任务是一件很有意义的事情。我会尽最大努力完成工作,也会思考如何能够更好的完成工作,并不断的尝试改进,我认为这才是创造力产生的关键 |
| A22 | 创新气氛 | 19 | 我们组织中拥有卓越的创新气氛,每个员工都愿意改变,想要创造和创新,因为创新能够得到更高的回报;同时,在我们想要进行创新时,组织也愿意提供资源来帮助我们 |
| A23 | 提供资源帮助 | 8 | |

续表2 开放式访谈编码库

| 编码 | 类别 | 数量 | 访谈内容示例 |
|-----|---------|----|--|
| A24 | 顾客沟通 | 7 | 我认为我们公司的创造力主要源于与顾客深入的沟通,认真倾听顾客的意见和看法,弄明白顾客的需求,依据顾客的意见来改进的产品会在市场上特别受欢迎 |
| A25 | 领导重视研发 | 6 | 我们公司的老总特别重视研发,会在各个不同的场合强调技术领先对公司的重要性,公司在研发投入方面特别大方,研发经费占比在同行中处于领先地位 |
| A26 | 高研发投入 | 7 | |
| A27 | 营销人员参与 | 5 | 我们企业与其他企业不同的地方在于营销人员会深入的参与到企业的方方面面中去,不论是财务、生产、人力,还是研发,总能够发现营销人员的身影,因为营销人员与顾客接触的最多,最了解顾客的需求,而将这些需求带到企业的运营中来,就会产生创造力 |
| A28 | 顾客参与研发 | 7 | 我们研发部门在进行创新时,往往都会先征询顾客的意见,有时也会要求顾客参与到讨论之中,来帮助我们从顾客的角度完善产品 |
| A29 | 关注竞争者 | 3 | 我们企业在行业中一直处于领先地位,但是我们从来没有松懈,我们的公关部门一直在密切关注潜在竞争者的消息,一旦获取到竞争者的新产品信息,我们就会迅速跟进 |
| A30 | 工作中思考 | 2 | 在工作过程中,我们会多进行思考,如那样做是不是更好? 还有没有其他方法解决问题? |
| A31 | 等级弱化 | 1 | 在我们组织中,包括领导在内的所有成员关系都很和谐,并没有像其他企业那样等级森严,领导就像普通同事一样,经常和我们在一起讨论问题,有时候创造力就会这样产生 |
| A32 | 工作自主性 | 3 | …如果我每天都被繁琐的日常事物缠身,那么根本就不可能有时间和精力去想其他的事情,更别提去创造新的东西了 |
| A33 | 天赋 | 2 | 在工作过程中,我经常思考,我的公司什么样的员工才更具有创造力,是那些拥有较高创造天赋的人吗? 我想并不是这样的,我们公司曾经有一个年轻人…,我觉得天赋重要,个体对工作的态度和自觉性 |
| A34 | 工作态度 | 6 | |
| A35 | 自觉性 | 3 | 更重要,有天赋但是控制能力较差的人不会有较为实用的创造力的 |
| A36 | 控制能力 | 3 | |
| A37 | 关注技术信息 | 4 | 说到创造力,我们公司的特点就是特别关注行业内先进的技术信息,一有新的技术问世,我们总是会第一时间引入,并组织员工学习和讨论,尝试结合我们的产品进行改进。我们公司比较喜欢那些长期的项目,虽然有高风险,但是可以获得超额的回报 |
| A38 | 偏好高风险项目 | 2 | |
| A39 | 获取信息 | 3 | 获取外部有用的信息是产生创造力的关键,在技术日新月异的今天,如果不时刻关注外界的技术进步,那么肯定就会被淘汰 |
| A40 | 学习成长 | 6 | 领导很关系员工的学习成长,经常会邀请知名的专家学者进行讲座,这令我们可以获得大量有价值的信息和知识,促进我们的创造行为 |

2.2 半结构性访谈

为了将这40个类别进行归类,并继续探索组织创造力形成的影响因素,搜寻可能遗漏的类别,本研究进行了半结构化访谈。从剩下的50名学员中随机选择30名对象,以表2中的条目为内容,结合企业创造创新的实践和本文的具体研究内容,设计了半结构化的访谈提纲。需要注意的是,本研究依据相关文献理论化的添加了A41变革型领导、A42组织氛围、A43自我效能、A44企业家导向和A45市场导向5个类别^[8,16-19]。

在半结构性访谈开始之前,首先向被访者解释了此次访谈的目的,说明了组织创造力和相关变量的内涵,并回答了被访者所提出的问题。在详细的比对分析讨论之后,本研究对开放式访谈所得到的45个类别进行了归类,并进行了二级编

码,主要包括以下7个轴心项目:(1) 被访者均认为“A01关心员工”、“A12勾勒愿景”、“A13鼓励员工参与”、“A15设标杆”、“A16以身作则”、“A18差异化指标”、“A19新颖想法交流”、“A20尊重员工”和“A25领导重视研发”这些类别都是在说明领导在创造力产生过程中的重要性。这符合Bass和Avolio的变革型领导理论^[20],领导可以通过个体魅力、愿景构想、智力激励等,增强员工对工作重要性的认知,鼓励组织成员追求理想自我。因此,将这些类别与A41变革型领导合并,编码为B01变革型领导。(2) “A02技术知识获取”、“A29关注竞争者”、“A37关注技术信息”和“A39获取信息”这几个类别都是在描述获取市场和技术上的信息和知识,可以归纳为B02知识获取,也就是指企业可以通过合作、购买、并购等方式获取有关顾客、市场、

生产、技术进步等相关的知识^[21]。(3) Spreitzer 将通过正式或非正式方式向员工传达某种效能信息,来增强员工自我效能的心理过程或心理状态称之为心理授权,包括工作意义、自我效能、工作自主性和影响力4个维度^[22]。因此,可以使用心理授权理论可以概括“A03 影响力”、“A04 话语权”、“A05 能力和态度”、“A21 工作意义”、“A32 工作自主性”、“A33 天赋”、“A34 工作态度”、“A35 自觉性”、“A36 控制能力”和“A43 自我效能”这些类别,被访者均同意将这些类别编码为 B03。

(4) “A08 价值实现”、“A07 归属感”、“A09 打破常规”、“A10 尝试新方法”、“A11 避免处罚”、“A17 关注未来收益”和“A14 勇于尝试冒险”这些类别都是描述员工个体想要进行创造创新的心理状态,他们为了成长和发展的需要,勇于追逐理想自我和实现自我价值。这些类别与 Higgins 调节定向理论中的促进定向维度的描述相符合,可以编码为 B04^[23]。

(5) “A06 集体学习讨论”和“A40 学习成长”描述的都是组织中沟通、交流、讨论方面的内容,大部分被访者都认为这2个类别很重要(26/30),是影响创造力形成的关键因素,因此编码为 B05 学习沟通。

(6) “A22 创新气氛”、“A23 提供资源帮助”、“A30 工作中思考”和“A31 等级弱化”这4个类别都是从组织层面出发,描述组织中支持创造创新的情境和气氛,可以命名为 B06 创新氛围。

(7) Zhou 等认为不同的战略导向会导致企业对所拥有优势的不同理解,他将企业战略导向分为市场导向和企业家导向^[24]。市场导向认为企业的竞争优势来源于为顾客创造卓越价值的能力;而企业家导向则主要是关注创新和创造,强调制造变化、制造差异来取得领先。在本研究所探索的类别中,“A24 顾客沟通”、“A27 营销人员参与”和“A28 顾客参与研发”都是属于市场导向范畴,可以编码为 B07;而“A26 高研发投入”和“A38 偏好高风险项目”2个类别明显属于企业家导向范畴,编码为

B08。值得注意的是,部分被访者(19/30)指出如“A09 打破常规”、“A17 关注未来收益”、“A14 勇于尝试冒险”等类别也可以认为是属于企业家导向的范畴。

2.3 焦点团体访谈

为了进一步验证半结构访谈的结果,本研究又组织了焦点团队访谈。将剩余的20个学员随机分为4组,分别进行了2~3个小时的访谈。值得注意的是,为了能够更全面的诠释组织创造力形成的影响因素,本研究邀请了8位创新领域的学者,分别进入4个焦点团队小组。同样,在访谈之前,本研究想被访者解释了研究目的和相关概念的内涵。

访谈结果主要包括:(1) 所有小组都认为变革型领导、促进定向、创新氛围和企业家导向是促进创造力产生的重要前因变量。(2) 仅有一个小组认为知识获取是影响组织创造力形成的关键因素,但是另外3个小组认为知识获取会间接影响组织创造力的形成,因为知识获取之后还需要在组织内经过转化、融合、加工等过程,然后员工才能通过学习将知识内化,运用到创造过程之中。(3) 心理授权也是创造力产生的重要来源,4个小组也都认同这个结果,但是关于心理授权对组织创造力的影响效应存在冲突,有小组指出心理授权的工作意义和影响力维度可能会抑制组织创造力的产生。(4) 学习沟通也被认为是影响创造力的关键要素,但是有小组指出学习沟通所涵盖的内容太多,且部分内涵与知识获取想重叠,建议将学习沟通改为组织沟通,这个提议得到了其他小组的认同。(5) 市场导向是实用创造力的重要来源,其对组织创造力形成的重要作用得到了3个小组的认同。(6) 这些因素均为影响组织创造力形成的重要前因变量,分别属于领导、员工、氛围、组织等层面,且因素之间存在明显的差异,因此,无需进行进一步的因素合并和提炼工作。

3 组织创造力形成的实证研究

通过3次访谈,本研究得到8个影响组织创造力形成的关键要素:变革型领导、知识获取、心理授权、促进定向、组织沟通、创新氛围、企业家导向和市场导向,为了能够进一步了解这些影响因素对组织创造力的影响效应,本研究又进行了实证分析。

3.1 研究假设提出

3.1.1 变革型领导与组织创造力

变革型领导可以认为20世纪后期领导领域研究最重要的成果之一^[14],该理论认为领导可以通过支持员工创新、给予员工自主权等方式,来激励员工实现自我并超越自我,诱导员工进行“强化探索性思考”^[10]。变革型领导强调使命感和工作意义,可以通过领导魅力来使下属产生尊敬、忠诚、崇拜等感知,鼓励员工追求更高层次的目标,最大限度的挖掘自身潜力^[20]。现有研究大都支持变革型领导能够促进创造力产生的观点^[5],变革型领导拥有个人魅力,关系下属的需求,拥有较强的感召力,能够激发员工超越自我,追求高更次目标,可以认为是促进组织创造力产生的关键因素。因此,本研究提出如下研究假设:

H1:变革型领导风格与组织创造力之间存在正向相关关系。

3.1.2 知识获取与组织创造力

创新决定着企业的竞争优势,企业的开放性和创新的复杂性决定了单个企业不可能拥有创新所需的全部知识,从外部获取有价值的知识资源就成为每个企业必然选择^[25]。组织创造力的产生也需要知识的支撑,因为局限于企业内部知识往往会使企业陷入“熟悉陷阱”,仅利用惯例来解决问题^[13]。Yli-Renko等认为知识获取所带来的创造力是新技术企业成长的关键,但是需要对知识进行鉴别,也需要与企业现有知识进行整合^[26]。外部知识的涌入是组织新想法、新创意的源泉,能够为员工提供更为广阔的想象空间,给企业带来新的解

决问题的方案,是创造力产生的关键。因此,本研究提出如下研究假设:

H2:知识获取与组织创造力之间存在正向相关关系。

3.1.3 心理授权与组织创造力

心理授权体现的多是员工感知到或是体验到的心理状态^[22],是员工工作动机的最高指引。心理授权被认为是促进创造力形成的主要来源,因为心理授权是从组织成员的经验、认知和能力出发,让员工自主选择完成工作的方式,以及学习和成长的路径,有助于员工在工作过程进行创造性尝试^[5]。Tuuli等认为在拥有充分自主性的组织中工作能够激发员工的创造力^[17]。心理授权能够使员工感知到工作的意义,可以为工作付出更多;同时,心理授权能够让组织成员在日常工作或解决问题时获得更高的自主权认知,可以使员工更动力来尝试新的解决问题的方法。因此,本研究提出如下研究假设:

H3:心理授权与组织创造力之间存在正向相关关系。

3.1.4 促进定向与组织创造力

Higgins的调节定向理论是研究人们“趋吉避凶”的心理状态,可以分为追逐利益的促进定向和避免犯错的预防定向^[23]。促进定向涉及与提升需求相关的调节,关注的多是理想和抱负的实现,目的是获得超额的收益。在组织研究领域,促进定向被认为是企业对发展和成长的期望和关注,追逐更高的利益目标^[27],这会使组织表现出积极、创新的工作状态和氛围。在这种氛围中,能够调动员工和企业创新创造的积极性,激励个体打破常规,尝试新的解决问题的方法,可以有效的促进创造力的产生。因此,本研究提出如下研究假设:

假设H4:促进定向与组织创造力之间存在正向相关关系。

3.1.5 组织沟通与组织创造力

组织成员为了完成工作和达成目标而进行的

信息交换活动就是组织沟通,目的是统一意见、建立共识和协调行动^[28]。具有高效的沟通渠道被认为是企业成功所必须的要素,因为通过沟通不仅能够传递和交换信息,还可以避免冲突和猜忌,提高员工的工作效率^[29]。通过组织沟通,能够提高员工的工作热情,构建和谐的组织氛围,使员工更加热爱工作,愿意花费额外的时间思考如何提高工作效率、使用新方法完成工作等问题。通过组织沟通,能够保证创造者获得所需的资源,并能够使管理层了解创造的过程和进度,以提供必要的帮助。因此,本研究提出如下研究假设:

假设 H5: 组织沟通与组织创造力之间存在正向相关关系。

3.1.6 创新氛围与组织创造力

在组织中与创新和创造相关的环境或情境要素就是创新氛围^[6]。Gumusluoglu 和 Ilsev 将创新氛围分为客观的工作环境和员工主观的感受 2 个层面,认为组织为想要创新的员工提供资金、场所、人员等资源对创新很重要,而员工心理层面想要创新创造意愿的培育更重要,因为相比于硬件资源,软件资源需要更长时间的精心培养^[10]。组织中新奇想法产生的关键在于(思维定势、记忆障碍)的打破^[30],支持创新的氛围可以使员工感知到创新是企业所追求目标,即使创新失败也不会受到惩罚,一旦创新成功还会有高额的回报,员工也会更倾向于使用那些反常规的方式完成工作。因此,本研究提出如下研究假设:

H6: 创新氛围与组织创造力之间存在正向相关关系。

3.1.7 战略导向与组织创造力

战略导向可以认为是一系列指导企业不断发展的价值观和信仰的管理理念倾向,不同的战略导向会导致差异化的创造力结果^[31]。企业家导向可以认为是一种提倡学习、鼓励创新的文化氛围,对组织的创造活动会产生巨大的激励^[3]。企业家

导向会鼓励组织成员进行持续的学习和探索,这种氛围下,员工会将创新视为日常工作的一部分,他们不会受到现有组织惯例、规章制度、技术模式等的束缚,不断的尝试和探索新工艺、新服务、新流程甚至是新产品,因为即使创新失败也不会受到惩罚,而一旦创造成功就会得到巨额的回报。在企业家导向指导下,企业倾向于使用新方法来解决,来打破企业现有的运作模式和组织惯例,有利于企业获取大量新颖的创造力。因此,本研究提出如下研究假设:

H7a: 企业家导向与组织创造力之间存在正向相关关系。

市场导向认为满足顾客需求是企业持续竞争优势的主要来源。Zhou 和 Li 指出市场导向有利于企业动态能力的构建,辅助企业在快速多变的市场竞争环境中发展并获得更高的创造力产出^[32]。通用电气公司在深入调研印度和中国农村市场现状之后,用廉价的材料开发了仅 1000 美元的便携式手提型心电图机,满足了大量穷人的需要,取得了巨大的成功。市场导向侧重于发现和满足市场的需要,并用来指导企业的日常运作和研发,企业会获得大量实用的创造力产出^[33]。但是,如果企业过度关注现有市场,就会忽略对新领域、新技术、新知识的探索,无法获得更多新颖的创造力。因此,本研究提出如下研究假设:

H7b: 市场导向与组织创造力之间存在倒 U 型关系。

3.2 数据获取

依托北京经济技术开发区管委会、天津经济技术开发区管委会、西安高新技术产业开发区管委会等机构发放问卷。共发放问卷 651 份,回收了 480 份问卷,由于缺少重要内容,部分问卷被认定为无效,有效问卷总共 325 份,占总发放问卷的 49.923%。其中北京的企业 129 家,来自天津的企业为 80 家,西安的企业 116 家。大型企业 94 家,中

小型企业 231 家。从行业来看电子信息行业的企业有 91 家,生物医药有 58 家,汽车及配件制造的企业有 79 家,精密仪器制造有 97 家。国有企业占 34.462%,民营占 41.538%,三资企业占 12.308%,集体或其他性质的企业占 11.692%。企业成立年限最长的为 58 年,最短的为 2 年。

3.3 变量测量

组织创造力的测度主要使用的是 Im 和 Workman 和耿紫珍等的测度量表^[3,13],从新颖性和有效性两维度 6 个题项测度组织创造力。主要采用李超平和时勘的量表来测度变革型领导^[34],该量表是对 Bass 等研究成果的中国化改造^[20],已经被证明具有较高的信度和效度。知识获取主要使用的是耿紫珍等的测度量表^[13],包括市场知识获取和技术知识获取两个维度共 9 个题项。心理授权的测度方面,本研究也是参照现有较为成熟的量表,使用 Spreitzer 所开发^[22],王国猛等引入国内的量表^[35],从工作意义、自我效能、影响力和工作自主性 4 个维度对心理授权进行度量。主要使用孙永磊等所改造的 Swaminathan 的量表来测度促进定向^[27,36],共包括 5 个题项。组织沟通则是使用邓丽芳和郑日昌所开发的量表^[28],从上下级关系、同事关系、沟通开放性、信息的接收与发送、上司沟通主动性、上司沟通不良倾向、沟通氛围 7 个方面来测度。创新氛围主要使用 Anderson 和 West 以及连欣等的量表来

测度^[37-38],共包括 8 个题项。主要使用 Lumpkin 和 Dess 以及宋晶等所使用的的量表来衡量企业家导向和市场导向^[39-40],共包含 9 个题项。为了控制其他变量的干扰,本研究选择员工性别、员工年龄、教育水平、工作年限作为控制变量。均采用 5 级量表对变量进行测度,1=非常不同意,5=完全同意。

3.4 信度与效度分析

所使用的变量测度量表均来自于国内外的相关研究成果,已经被证实具有较高的信度和效度;同时,本研究还使用 SPSS22.0 软件对量表的质量进行检验。结果显示,变量因子的 KMO 值在 0.632~0.841 之间,解释变异最低的因子为 61.822%,Cronbach's α 系数均大于 0.729。这说明量表和数据具有较高的质量,可以通过提取公共因子进行下一步的分析。相关性分析结果如表 3 所示,变量与变量之间的相关关系均小于 0.6,数据满足正态分布的特征,可以进行后续的检验分析。

3.5 实证结果与讨论

为了检验各影响因素对组织创造力的影响,本研究使用 SPSS22.0 软件进行层级回归分析。

3.5.1 变革型领导与组织创造力

表 4 为变革型领导与组织创造力的回归分析结果,可以看到,变革型领导与组织创造力之间存在显著的正向相关关系($\beta=0.348, p<0.001$),变革型领导拥有较强的感召力,能够评价个人魅力激

表 3 相关性分析结果

| 变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| 1.TL | 1 | | | | | | | | |
| 2.KA | 0.279*** | 1 | | | | | | | |
| 3.PE | 0.488*** | 0.141* | 1 | | | | | | |
| 4.PF | 0.292*** | 0.260*** | 0.147* | 1 | | | | | |
| 5.OC1 | 0.060 | 0.126* | -0.024 | 0.030 | 1 | | | | |
| 6.IC | 0.087 | 0.095 | -0.027 | 0.161** | 0.257*** | 1 | | | |
| 7.EO | 0.179** | 0.163** | 0.029 | 0.204*** | 0.325*** | 0.379*** | 1 | | |
| 8.MO | 0.097 | 0.125* | -0.031 | 0.066 | 0.211*** | 0.165** | 0.313*** | 1 | |
| 9.OC2 | 0.342*** | 0.309*** | 0.159** | 0.294*** | 0.084 | 0.269*** | 0.349*** | 0.207*** | 1 |

注:* $p<0.05$,** $p<0.01$,*** $p<0.001$,下同;TL表示变革型领导;KA表示知识获取;PE表示心理授权;PF表示促进定向;OC1表示组织沟通;IC表示创新氛围;EO表示企业家导向;MO表示市场导向;OC2表示组织创造力

发员工追逐理想自我,是影响组织创造力形成的关键要素。

3.5.2 知识获取与组织创造力

表5为知识获取与组织创造力的回归分析结果,可以看到,知识获取与组织创造力之间存在显著的正向相关关系($\beta=0.290, p<0.001$),新知识的涌入能够使企业摆脱封闭式创新造成的“能力陷阱”,为企业带来新的解决问题的方法,是创造力产生的主要来源。

3.5.3 心理授权与组织创造力

表6为心理授权与组织创造力的回归分析结果,可以看到,心理授权与组织创造力之间存在显著的正向相关关系($\beta=0.152, p<0.01$),这也验证了Tuuli等的研究成果^[17],心理授权能够让员工感知到工作的意义,认清自身的地位和能力,激励员工进行学习和探索,并拥有足够自主权来探索解决问题的新方法。

表4 变革型领导与组织创造力的回归结果分析

| 变量 | 组织创造力 | |
|------------|--------|-----------|
| | 模型1 | 模型2 |
| 员工性别 | 0.070 | 0.077 |
| 员工年龄 | 0.094 | 0.115* |
| 教育水平 | 0.104 | 0.085 |
| 工作年限 | 0.032 | 0.041 |
| 变革型领导 | | 0.348*** |
| R^2 | 0.029 | 0.150 |
| 调整后的 R^2 | 0.017 | 0.137 |
| F | 2.429* | 11.245*** |

表6 心理授权与组织创造力的回归结果分析

| 变量 | 组织创造力 | |
|------------|--------|---------|
| | 模型1 | 模型2 |
| 员工性别 | 0.070 | 0.064 |
| 员工年龄 | 0.094 | 0.072 |
| 教育水平 | 0.104 | 0.096 |
| 工作年限 | 0.032 | 0.057 |
| 心理授权 | | 0.152** |
| R^2 | 0.029 | 0.052 |
| 调整后的 R^2 | 0.017 | 0.037 |
| F | 2.429* | 3.476** |

3.5.4 促进定向与组织创造力

表7为促进定向与组织创造力的回归分析结果,可以看到,促进定向是以追逐利益为主的调节,关注的理想和抱负的实现,这会使组织表现出积极、创新的工作氛围,进而使个体呈现出想要创新创造的状态^[27]。促进定向与组织创造力之间的正向相关关系也通过了显著性检验($\beta=0.285, p<0.001$)。

3.5.5 组织沟通与组织创造力

表8为组织沟通与组织创造力的回归分析结果,可以看到,组织沟通与组织创造之间的相关关系并没有通过显著性检验。组织沟通的形式多种多样,主题也不一定与创新有关,本研究回访的一个被访者指出,大量无效的会议占据了太多的时间,甚至使其无法专注与工作,更别说进行创新了。在接下来的研究中,本研究会有针对性的探索创新沟通与组织创造力的关系。

表5 知识获取与组织创造力的回归结果分析

| 变量 | 组织创造力 | |
|------------|--------|----------|
| | 模型1 | 模型2 |
| 员工性别 | 0.070 | 0.028 |
| 员工年龄 | 0.094 | 0.083 |
| 教育水平 | 0.104 | 0.074 |
| 工作年限 | 0.032 | 0.004 |
| 知识获取 | | 0.290*** |
| R^2 | 0.029 | 0.109 |
| 调整后的 R^2 | 0.017 | 0.095 |
| F | 2.429* | 7.838*** |

表7 促进定向与组织创造力的回归结果分析

| 变量 | 组织创造力 | |
|------------|--------|----------|
| | 模型1 | 模型2 |
| 员工性别 | 0.070 | 0.070 |
| 员工年龄 | 0.094 | 0.101 |
| 教育水平 | 0.104 | 0.084 |
| 工作年限 | 0.032 | 0.010 |
| 促进定向 | | 0.285*** |
| R^2 | 0.029 | 0.110 |
| 调整后的 R^2 | 0.017 | 0.096 |
| F | 2.429* | 7.893*** |

3.5.6 创新氛围与组织创造力

表9为创新氛围与组织创造力的回归分析结果,可以看到,创新氛围与组织创造力之间存在显著的正向相关关系($\beta=0.262, p<0.001$),如果员工在支持创新的氛围中进行创造,那么他们不仅能够得到组织所提供的资金、场所、设备等支持,而且还不用承担创新失败所带来的后果,有助于获得更高的创造力产出。

3.5.7 战略导向与组织创造力

表10为企业家导向和市场导向与组织创造力的回归分析结果,可以看到,企业家导向与组织创造力之间存在显著的正向相关关系($\beta=0.339, p<0.001$),在企业家导向引领下,员工会主动进行学习,不断的进行探索和尝试,企业也因此会获得更多新颖创造力产出。市场导向及其平方项与组织创造力之间存在显著的相关关系($\beta=0.110, p<0.05; \beta=-0.245, p<0.001$),方向的改变也证明了二者之间存在的倒U型关系。密切关注市场和竞争者的动态,并以此作为企业研发运营的主导,确实能够使企业在短期内快速推出市场需要的产品;然而,仅以市场信息为主导,可能会造成企业对新技术、新知识的忽略,不利于新颖创造力的产生。

4 结论

本文旨在探索组织创造力形成的影响因素,并分析影响因素对组织创造力的影响效应。首先使用扎根理论的研究方法,借助开放式访谈、半结构

性访谈和焦点团队访谈3次深度访谈和编码,发现变革型领导、知识获取、心理授权、促进定向、组织沟通、创新氛围、企业家导向和市场导向是影响组织创造力形成的主要因素。在文献梳理和理论分析的基础之上,提出各影响因素与组织创造之间关系的研究假设,以我国企业实践数据为对象进行实证分析检验,结果显示组织沟通与组织创造力之间的相关关系没有通过显著性检验,市场导向与组织创造力之间存在倒U型关系,变革型领导、知识获取、心理授权、促进定向、创新氛围和企业家导向均有利于促进组织创造力的形成。

本文在系统梳理组织创造力相关文献的基础之上,揭示了影响组织创造力形成的主要因素,在理论层面厘清了组织创造力的前因变量。本文的研究是对创造力领域研究的有益补充,通过全面的诠释组织创造力产生的影响因素,有利于揭示组织创造力形成的“黑箱”,为组织创新创造行为和基于创造力的企业成长研究提供了重要的理论借鉴。本研究采用质化和量化相结合的研究方法,打破了组织创造力研究偏重于实证的桎梏,深层次多角度的诠释组织创造力形成的影响因素和影响机理。同时,结合我国企业创新实践数据验证了影响因素对组织创造力形成的驱动效应,这有助于企业准确的把握组织创造力的产生规律,深入了解创造力产生的触发和提升机制,可以通过控制和激发组织创造力形成的可控性因素,促进组织

表8 组织沟通与组织创造力的回归结果分析

| 变量 | 组织创造力 | |
|------------|--------|--------|
| | 模型1 | 模型2 |
| 员工性别 | 0.070 | 0.075 |
| 员工年龄 | 0.094 | 0.092 |
| 教育水平 | 0.104 | 0.098 |
| 工作年限 | 0.032 | 0.026 |
| 组织沟通 | | 0.069 |
| R^2 | 0.029 | 0.034 |
| 调整后的 R^2 | 0.017 | 0.019 |
| F | 2.429* | 2.257* |

表9 创新氛围与组织创造力的回归结果分析

| 变量 | 组织创造力 | |
|------------|--------|----------|
| | 模型1 | 模型2 |
| 员工性别 | 0.070 | 0.092 |
| 员工年龄 | 0.094 | 0.095 |
| 教育水平 | 0.104 | 0.071 |
| 工作年限 | 0.032 | 0.005 |
| 创新氛围 | | 0.262*** |
| R^2 | 0.029 | 0.096 |
| 调整后的 R^2 | 0.017 | 0.082 |
| F | 2.429* | 6.762*** |

表10 战略导向与组织创造力的回归结果分析

| 变量 | 组织创造力 | | | |
|--------------------|--------|-----------|----------|-----------|
| | 模型1 | 模型2 | 模型3 | 模型4 |
| 员工性别 | 0.070 | 0.088 | 0.090 | 0.074 |
| 员工年龄 | 0.094 | 0.087 | 0.089 | 0.099 |
| 教育水平 | 0.104 | 0.0759 | 0.061 | 0.056 |
| 工作年限 | 0.032 | 0.008 | -0.002 | -0.034 |
| 企业家导向 | | 0.339*** | 0.305*** | 0.308*** |
| 市场导向 | | | 0.110* | 0.107* |
| 市场导向2 | | | | -0.245*** |
| R ² | 0.029 | 0.141 | 0.152 | 0.211 |
| 调整后的R ² | 0.017 | 0.128 | 0.136 | 0.194 |
| F | 2.429* | 10.489*** | 9.508*** | 12.111*** |

创造力产出,提升企业创新能力和创新绩效,对于我国创新型企业成长具有重要的指导意义。

虽然本研究系统探索了组织创造力形成的影响因素并进行了实证分析检验,但是却没有进一步分析组织创造力的具体形成路径,组织创造力形成过程中重要情境和调控因素也没有展开研究,在接下来的研究过程中,本研究将针对组织创造力的形成机理展开研究,试图打开组织创造力形成的“黑箱”。同时,通过典型案例来诠释组织创造力的形成也是今后研究过程中不容忽视的重要方向。

参考文献

- [1] Amabile T M, Conti R, Coon H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 1996,39(5):1154-1184.
- [2] Kratzer J, Gemuenden H G, Lettl C. Balancing creativity and time efficiency in multi-team R&D projects: The alignment of formal and informal networks[J]. *R&D Management*, 2008,38(5):538-549.
- [3] Im S, Workman Jr J P. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms[J]. *Journal of Marketing*, 2004,68(2):114-132.
- [4] Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. Toward a theory of organizational creativity[J]. *Academy of Management Review*, 1993,18(2):293-321.
- [5] 孙永磊,宋晶,陈劲. 差异化变革型领导、心理授权与组织创造力[J]. *科学学与科学技术管理*,2016,37(4):137-146.
- [6] Miron-Spektor E, Beenen G. Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2015,127(3):53-65.
- [7] 李燃,王辉,赵佳卉. 真诚型领导行为对团队创造力的影响[J]. *管理科学*,2016,29(5):71-82.
- [8] Boies K, Fiset J, Gill H. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity[J]. *Leadership Quarterly*, 2015,26(6):1080-1094.
- [9] Somech A, Drach-Zahavy A. Translating team creativity to innovation implementation the role of team composition and climate for innovation[J]. *Journal of Management*, 2013,39(3):684-708.
- [10] Gumusluoğlu L, Ilsev A. Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2009,26(3):264-277.
- [11] Anderson N, Potočnik K, Zhou J. Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework[J]. *Journal of Management*, 2014,40(5):1297-1333.
- [12] Perry-Smith J E, Shalley C E. A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team[J]. *Organiza-*

- tion Science, 2014,25(5):1434-1452.
- [13] 耿紫珍,刘新梅,杨晨辉. 战略导向、外部知识获取对组织创造力的影响[J]. 南开管理评论,2012,15(4):15-27.
- [14] 刘景江,邹慧敏. 变革型领导和心理授权对员工创造力的影响[J]. 科研管理,2013,34(3):68-74.
- [15] 刘新梅,白杨. 组织学习影响组织创造力的知识获取路径研究[J]. 管理科学,2013,26(2):51-61.
- [16] Wang P, Rode J C. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate[J]. Human Relations, 2010,63(8):1105-1128.
- [17] Tuuli M, Rowlinson S, Fellows R, et al. Individual-level antecedents of psychological empowerment[J]. Journal of Management in Engineering, 2015,31(2): 1061-1070.
- [18] Patel P C, Kohtamäki M, Parida V, et al. Entrepreneurial orientation as experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity[J]. Strategic Management Journal, 2015,35(1):1739-1749.
- [19] 孙永磊,宋晶,谢永平. 企业战略导向对创新活动的影响:来自苹果公司的案例分析[J]. 科学学与科学技术管理, 2015,36(2):101-110.
- [20] Bass B M, Avolio B J. Multifactor Leadership Questionnaire[M]. Redwood City: Mind Garden, 1995.
- [21] 刘景东,党兴华. 不同知识位势下知识获取方式与突变创新的关系研究[J]. 管理评论,2013,25(7):88-98.
- [22] Spreitzer G. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation[J]. Academy of Management Journal, 1995,38(5):1442-1465.
- [23] Higgins E T. Beyond pleasure and pain[J]. American Psychologist, 1997,52(12):1280-1300.
- [24] Zhou K Z, Yim C K, Tse D K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations[J]. Journal of Marketing, 2005,69(2):42-60.
- [25] Laursen K, Masciarelli F, Prencipe A. Regions matter: How localized social capital affects innovation and external knowledge acquisition[J]. Organization Science, 2012,23(1):177-193.
- [26] Yli-Renko H, Autio E, Sapienza H J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms[J]. Strategic Management Journal, 2001,22(6/7):587-613.
- [27] Swaminathan A. Framing interorganizational network change: A network inertia perspective[J]. Academy of Management Review, 2006,31(3):704-720.
- [28] 邓丽芳,郑日昌. 组织沟通对成员工作压力的影响:质、量结合的实证分析[J]. 管理世界,2008,105(1):105-114.
- [29] Gong Y, Kim T Y, Lee D R, et al. A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity[J]. Academy of Management Journal, 2013, 56(3):827-851.
- [30] Elsbach K D, Flynn F J. Creative collaboration and the self-concept: A study of toy designers[J]. Journal of Management Studies, 2013,50(4):515-544.
- [31] Kim N, Im S, Slater S F. Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms[J]. Journal of Product Innovation Management, 2013,30(1):136-153.
- [32] Zhou K Z, Li C B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies[J]. Journal of Business Research, 2010, 63(3):224-231.
- [33] 蒋天颖,孙伟,白志欣. 基于市场导向的中小微企业竞争优势形成机理:以知识整合和组织创新为中介[J]. 科研管理,2013,34(6):17-24.
- [34] 李超平,时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005,37(6):803-811.
- [35] 王国猛,郑全全,赵曙明. 团队心理授权的维度结构与测量研究[J]. 南开管理评论,2012,15(2):48-58.
- [36] 孙永磊,宋晶,谢永平. 调节定向对创新网络惯例的影响:基于组织间信任的情境分析[J]. 科研管理,2016,37(8):1-7.
- [37] Anderson N R, West M A. Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory[J]. Journal of Organizational Behavior, 1998,19(3):235-258.

- [38] 连欣,杨百寅,马月婷. 组织创新氛围对员工创新行为影响研究[J]. 管理学报,2013,10(7):985-992.
- [39] Lumpkin G T, Dess G G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance[J]. *Academy of Management Review*, 1996,21(1):135-172.
- [40] 宋晶,陈菊红,孙永磊. 双元战略导向对合作创新绩效的影响研究:网络嵌入性的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理,2014,35(6):102-109.

What Factors Influence the Formation of Organizational Creativity?

SUN Yonglei^{1,2}, SONG Jing^{2,3}, CHEN Jin^{2,3}

(1. School of Economics and Management, Beijing University of Chemical Technology, Beijing 100029, China;

2. Research Center for Technology Innovation, Tsinghua University, Beijing 100084, China;3. Economics

Management School, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: This paper focuses on the factors that influence the formation of organizational creativity. Based on grounded theory, we find transformational leadership, knowledge acquisition, psychological empowerment, promotion orientation, organizational communication, innovation climate, entrepreneurial orientation and market orientation are the main factors in the process of organizational creativity formation. On the basis of the related literature, we construct the theoretical hypotheses between these factors and organizational creativity, and do an empirical test with the help of SPSS22.0.

Key words: organizational creativity; formation; influencing factors; grounded theory; empirical research