



**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE  
LEADERSHIP STYLE ON THE WORK PERFORMANCE  
OF THE NEW GENERATION EMPLOYEES—  
TAKING EMPLOYEE HAPPINESS  
AS THE MEDIATOR**

**BY**

**HAOWEI OU**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**ACADEMIC YEAR 2022**



包容型领导风格对新生代员工工作绩效的影响研究——以员工幸福  
感为中介



欧昊炜

此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2022 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP STYLE  
ON THE WORK PERFORMANCE OF THE NEW GENERATION  
EMPLOYEES—TAKING EMPLOYEE  
HAPPINESS AS THE MEDIATOR**

by

HAOWEI OU

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University

Academic Year 2022

---

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Member

---

Jiang Haiyue, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

May 15, 2023

## 致谢

时光如白驹过隙，在兰实大学的硕士研究生课程也将迎来结局，在兰实大学读书期间我认识了非常多的同学和校友，他们的出现使我的学习生活变得更加有趣。在此期间，也有幸结识很多任课老师，他们上课分享的思路也给予我很多关于学习、生活和工作上的思考。

非常感谢我的论文导师姜老师在论文写作期间帮助我树立正确的科研观，给我重新建立学术论文的基本写作体系，让我可以顺利完成毕业论文的创作。

从开始学习研究生的课程，我就认识了姜老师，姜老师在课堂上能够详细解释我提出的疑问，并反复询问我对课程的理论知识掌握的程度，使我在学术研究方面养成多看多想多问的好习惯，姜老师的课程也对我的论文选题提供了很大的帮助。

在论文写作过程中，我每次提问新的问题，姜老师总是能及时解答我的疑问，并引导我思考背后的逻辑关系。在姜老师指导期间，我学会了如何整理论文的逻辑思维，这一点将是我日后继续进行学术研究的重要基础。

同时我也要感谢我论文同组师姐雷涛，在写作期间解答我的疑惑。同时我也非常感谢我的家人，在我学习期间给予我很大的支持，没有他们的支持我不能顺利完成学习。

欧昊炜  
研究生

6406886 : Haowei Ou  
 Thesis Title : Research on the Influence of Inclusive Leadership Style on the  
 Work Performance of the New Generation Employees—  
 Taking Employee Happiness as the Mediator  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Jiang Haiyue, Ph.D.

### Abstract

With the growing proportion of new generation employees in enterprises growing in the Internet era, new generation employees gradually become the main driving force for enterprises to move forward. The performance of new generation employees directly affects the overall performance of the company; therefore, using inclusive leadership style to improve the performance of new generation employees is a topic with profound practical significance. Studying the mechanism of inclusive leadership style on the performance of new generation employees help managers to construct management programs that better meet current needs.

This study uses questionnaires to obtain research data, and the following conclusions are drawn from the data analysis of the collected questionnaire data through SPSS and other statistical software: 1) Inclusive leadership style has a significant positive effect on the job performance of new generation employees. 2) Employee happiness has a positive effect on the job performance of new generation employees. 3) Employee happiness plays a fully mediating role between inclusive leadership style and job performance of new generation employees.

(Total 86 pages)

**Keywords:** Inclusive leadership style, New generation employees' job performance,  
 Employee happiness, Self-efficacy

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6406886 : 欧昊炜  
论文题目 : 包容型领导风格对新生代员工工作绩效的影响研究——以  
员工幸福感为中介  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 姜海月博士

### 摘要

随着互联网时代成长的新生代员工在企业中的占比越来越多，新生代员工逐渐成为驱动企业前进的主要动力。新生代员工的绩效直接影响着企业整体绩效，因此利用包容型领导风格提升新生代员工工作绩效，是一个具有深刻实践意义的课题。通过研究包容型领导风格对新生代员工工作绩效的影响机制，有助于管理者设立更符合当前需求的管理方案。

本文采用调查问卷的方法来获得研究数据，通过 SPSS 等统计软件对所收集到的问卷数据进行数据分析后得出以下结论：1) 包容型领导风格对新生代员工工作绩效存在显著正向影响。2) 员工幸福感对新生代员工工作绩效存在正向影响。3) 员工幸福感在包容型领导风格与新生代员工工作绩效之间起完全中介作用。

(共 86 页)

关键词：包容型领导风格、新生代员工工作绩效、员工幸福感、自我效能

学生签名.....导师签名.....

## 目录

	页
致谢	i
<b>Abstract</b>	<b>ii</b>
摘要	iii
目录	iv
表格目录	vii
图示目录	viii
符号说明	ix
缩略词说明	x
<b>第 1 章</b>	<b>绪论</b>
	<b>1</b>
1.1	研究背景与目的
	1
1.2	研究目的
	3
1.3	研究意义
	4
1.4	研究内容
	5
1.5	技术路线
	7
<b>第 2 章</b>	<b>关于包容性领导风格、新生代员工工作绩效和员工幸福感 的相关文献综述与基础理论</b>
	<b>8</b>
2.1	新生代员工的文献综述
	8
2.2	包容型领导风格的研究综述
	11
2.3	工作绩效的研究综述
	16
2.4	员工幸福感的文献综述
	21
2.5	变量间的文献综述
	25
2.6	基础理论
	30
2.7	文献述评
	33

## 目录 (续)

	页	
<b>第 3 章</b>	<b>研究方法</b>	<b>34</b>
	3.1 研究假设	34
	3.2 研究模型	38
	3.3 问卷设计	39
	3.4 正式问卷的形成	43
	3.5 数据分析方法	44
<b>第 4 章</b>	<b>关于包容性领导风格、新生代员工工作绩效和员工幸福感的 数据分析与结果</b>	<b>46</b>
	4.1 变量量表信度与效度分析	46
	4.2 描述性统计	53
	4.3 相关性分析	55
	4.4 回归分析检验	56
	4.5 中介作用检验	65
	4.6 本章小结	66
<b>第 5 章</b>	<b>研究结论与展望</b>	<b>67</b>
	5.1 研究假设检验结果	67
	5.2 研究结果讨论	68
	5.3 管理建议	69
<b>第 6 章</b>	<b>研究不足与展望</b>	<b>72</b>
	6.1 研究不足	72
	6.2 研究展望	73
	<b>参考文献</b>	<b>74</b>



目录 (续)

附录

页  
81

个人简介

86



## 表格目录

表		页
表 2.1	风格对比	13
表 3.1	包容型领导风格题项	41
表 3.2	新生代员工工作绩效题项	41
表 3.3	员工幸福感题项	43
表 4.1	包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感可靠性分析	46
表 4.2	包容型领导风格（拟合度）	48
表 4.3	包容型领导风格（聚合效度）	48
表 4.4	员工幸福感（拟合度）	50
表 4.5	员工幸福感（聚合效度）	50
表 4.6	新生代员工工作绩效（拟合度）	52
表 4.7	新生代员工工作绩效（聚合效度）	53
表 4.8	描述性统计	54
表 4.9	相关性分析	55
表 4.10	包容型领导风格与新生代员工工作绩效的回归分析	57
表 4.11	包容型领导风格各维度与任务绩效的回归分析	58
表 4.12	包容型领导风格各维度与关系绩效的回归分析	60
表 4.13	包容型领导风格与员工幸福感的回归分析	61
表 4.14	员工幸福感与新生代员工工作绩效的检验	62
表 4.15	员工幸福感各维度与任务绩效的检验	63
表 4.16	员工幸福感各维度与关系绩效的检验	64
表 4.17	中介作用检验	65
表 5.1	结果检验	67

## 图示目录

图		页
图 1.1	技术路线图	7
图 3.1	研究模型	39
图 4.1	包容型领导风格	48
图 4.2	员工幸福感	50
图 4.3	工作绩效	52



## 符号说明

符号	符号名称
$\chi^2/df$	卡方检验
RMSEA	近似误差均方根
CFI	比较拟合指数
TLI	TUCKER-LEWIS 指数
GFI	拟合优度指数
AVE	平均提取方差值
CR	组合信度



## 缩略词说明

缩略词

缩略词全程

两广地区

广东和广西地区



# 第 1 章

## 绪论

### 1.1 研究背景与目的

在经济全球化的当下，企业之间的竞争愈发激烈，其本质就是对人才的竞争。因此，新生代员工成为了劳动力市场上的生力军，随着互联网时代成长的新生代员工在企业中的占比越来越多，新生代员工逐渐成为驱动企业前进的主要动力，新生代员工这一群体与他们的前辈在职场中表现出巨大的差异。

学术界对新生代员工最初定义是指 1980 年以后出生已年满 18 岁的群体，他们的成长伴随着互联网技术迅速发展以及电子信息设备的快速迭代，因此新生代员工身体上体现出与他们父辈祖辈截然不同的行为准则、性格和思想等特征。而随着新时代的到来，越来越多的新生代员工踏上工作岗位，是企业和政府机构等面临的主要人才对象。

受义务教育和教育改革的影响，新生代员工大多数接受过九年义务教育的良好教育，拥有高等教育文凭的占比较大。随着中国的科教兴国战略不断推进，大量的人力物力将被投入到教育领域，为新生代员工提供了安全稳定的学习和成长环境，更多的新生代员工能够进入高等教育领域，接受高等教育的新生代员工可以在课堂中开拓自己的思维，对事物的评判也会随着接受教育的程度提升而改变，活跃的发散性思维使新生代员工的工作生活方式都与他们的父辈存在差异。

新生代员工的成长环境伴随着通讯信息技术的迭代，智能手机的普及使新生代员工能够更快速更便捷的接触到大量的时政信息，可以和世界各地的人在智能手机上进行通讯交流，更多的国际视野和对国际信息的获取，使他们的三观也变得更加开朗和激进，更倾向购买时尚新品、更容易接受自己没有见过的事件。大量积累的知识和天马行空的思考方式进一步提升了新生代员工的创造力。

因政策影响，新生代员工多数为独生子女，家长的宠爱导致他们容易沉浸在自我的世界里，凡事以自我为中心，容易忽视他人感受，自我意识较为强烈。由于受到计划生育政策的影响，新生代员工的家庭普遍只有他们一个子女，家庭架构上与他们的父辈存在差异，在家庭情境下新生代员工没有可以交流的同龄人，导致新生代员工的人际关系处理能力受到挑战。新生代员工在步入社会参加工作后，新生代员工也会将个人利益的得失摆在第一位，而对于组织的生产目标则较为轻视，集体观念比较淡薄。

新生代员工富有热情，敢作敢为，实质上新生代员工的行为容易受到情绪化的影响。尤其是在信息化信息高速流动的时代，信息的传递和交流因手机技术的迭代变得越来越快，网络中的一些言论和思想易于被传播，思维活跃的新生代员工比其他群体更容易理解这些信息，并在工作行为中得以实践和提现。

随着时间的推移，企业中新生代员工的占比将越来越大，在企业的实际管理当中会出现新的管理问题，那就是目前大部分的企业的管理方法和绩效评测都落后于时代发展，企业僵化的管理思路和新生代员工跳跃性的思维存在很大的冲突。新生代员工在僵化的管理策略上表现出水土不服的症状，导致了新生代员工在生产过程中会产生不良情绪从而导致工作绩效下滑，甚至会引发新生代员工与领导发生摩擦，不利于企业营造一个良好的组织环境。

随着研究的深入，学术界的研究聚焦在新生代员工的离职率和绩效管理，在绩效管理方面，主要是研究薪酬满意度、组织认同、组织承诺和心理契约等方面，而领导者常常被看作影响新生代员工工作绩效的重要因素之一。现有的研究已经证明包容型领导风格对员工的团队绩效、创新绩效、工作绩效存在正向影响，但是针对新生代员工的影响研究还有所欠缺，特别是以“00”后为主的研究对象。

## 1.2 研究目的

本文在文献综述的基础上，采用问卷调查法和文献研究法，以企业新生代员工为研究对象，探讨包容型领导风格与新生代员工工作绩效存在何种相关性，以及员工幸福感在二者之间起何种作用。

经济全球化时代，绩效决定着组织的生存与发展，员工绩效是组织绩效的重要组成部分，员工绩效的其中一个重要因素是领导者。领导者的决策会影响个体行为，通过探讨包容型领导风格对新生代员工工作绩效的影响机制，为企业建立完善的管理制度提供新的理论基础和研究视角，针对新生代员工制定管理方案时提供一定程度的启发。

新生代员工的特征显示他们更加注重主观情感体验，当领导者实施的管理方案能有效提升主观情感水平时，可以激发新生代员工高昂的工作热情，可以使新生代员工专心投入到生产过程中。通过实证检验新生代员工工作绩效水平是否被员工幸福感水平高低所控制，以及员工幸福感在两者之间是否能扮演中介变量提供新的思路和视角。

本文在理论分析和实证研究的相结合的基础上，梳理相关文献，通过归纳分析数据，探究以下几个概念之间的逻辑关系和内在联系。



1) 包容型领导风格是否对新生代员工工作绩效存在影响？它的影响机制是什么？

2) 员工幸福感是否对新生代员工工作绩效存在影响？

3) 员工幸福感是否能在包容型领导风格与新生代员工工作绩效之间起到中介作用？

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 实践意义

随着企业新生代员工的占比越来越高，企业目前最迫切需要解决的问题就是管理制度的改革如何匹配新生代员工，企业现有的管理制度与新生代员工的行为逻辑存在冲突，不利于新生代员工在生产中的表现，另辟蹊径从包容型领导风格作为切入点，是一个具有深刻实践意义的研究论点。

通过研究新生代员工感知到的包容型领导风格水平的高低，再结合他们感知到的员工幸福感水平高低，两者结合分析包容型领导风格是如何在实际中影响新生代员工的工作绩效，有助于企业管理者认识新生代员工的特点，从而指派有利于提升新生代员工工作绩效的管理者，设立更符合当前需求的管理方案。

### 1.3.2 理论意义

学术界对于工作绩效的研究探讨一直在进行着，其根本目的是保障企业生产的高效和企业的稳定，随着新生代员工在企业中的占比越高，以新生代员工为切

入点的工作绩效研究也就尤为重要。本文从新生代员工为切入点，通过包容型领导风格这一变量去探究新生代员工工作绩效两者之间存在的逻辑，为新生代员工这一目标群体的研究增添借鉴材料，为其他学者的研究提供一个新的思维方式。

## 1.4 研究内容

本文通过新生代员工工作绩效的影响因素、员工幸福感的高低以及包容型领导风格等多方面分析工作绩效、员工幸福感和包容型领导风格之间的关系。此项研究有利于确认新生代员工的行为逻辑，可以帮助企业判定目前所使用的管理策略是否能满足实际生产需要，并策略调整中加入包容型领导风格元素和员工幸福感元素提供一点理论支撑。

第一章，首先介绍本次研究基于的时代背景，明确研究目标是为了解决新生代员工的绩效管理策略和新生代员工群体的研究意义，为整个文章的研究思路奠定逻辑基础和理论基础，最后给出本研究的技术路线图和文章结构说明。

第二章，进行文献综述，归纳包容型领导风格、工作绩效和员工幸福度的相关研究，探讨包容型领导风格、工作绩效和员工幸福度在企业管理中的实际应用。

第三章，通过分析归纳相关研究，分析三者之间的意义，为问卷调查的设计提供理论支撑，并提出假设，确定研究模型，并针对变量设计问卷。

第四章，进行获取到的新生代员工数据实证环节，通过问卷调查获得大量的新生代员工相关的实证研究数据。使用统计学软件对收集到的新生代员工相关的实证研究数据进行实证检验，通过数据结果验证包容型领导风格、员工绩效和员

工幸福感之间的潜在关系。判断其他统计学变量是否和工作绩效存在相关性。通过建立模型得出模型回归分析结果，判断员工绩效对包容型领导风格的敏感程度和员工幸福感对员工绩效影响，通过实证分析的数据结果讨论员工幸福感充当两者之间的中介变量是否成立。

第五章，汇总实验数据，检验前文关于三个变量之间的假设是否成立并分析包容型领导风格作为因变量对新生代员工工作绩效的关系和影响程度，基于实证分析的结果提出符合新生代员工的管理策略，并针对本次研究过程中发现的缺点和漏洞提出进一步的改进措施。



## 1.5 技术路线

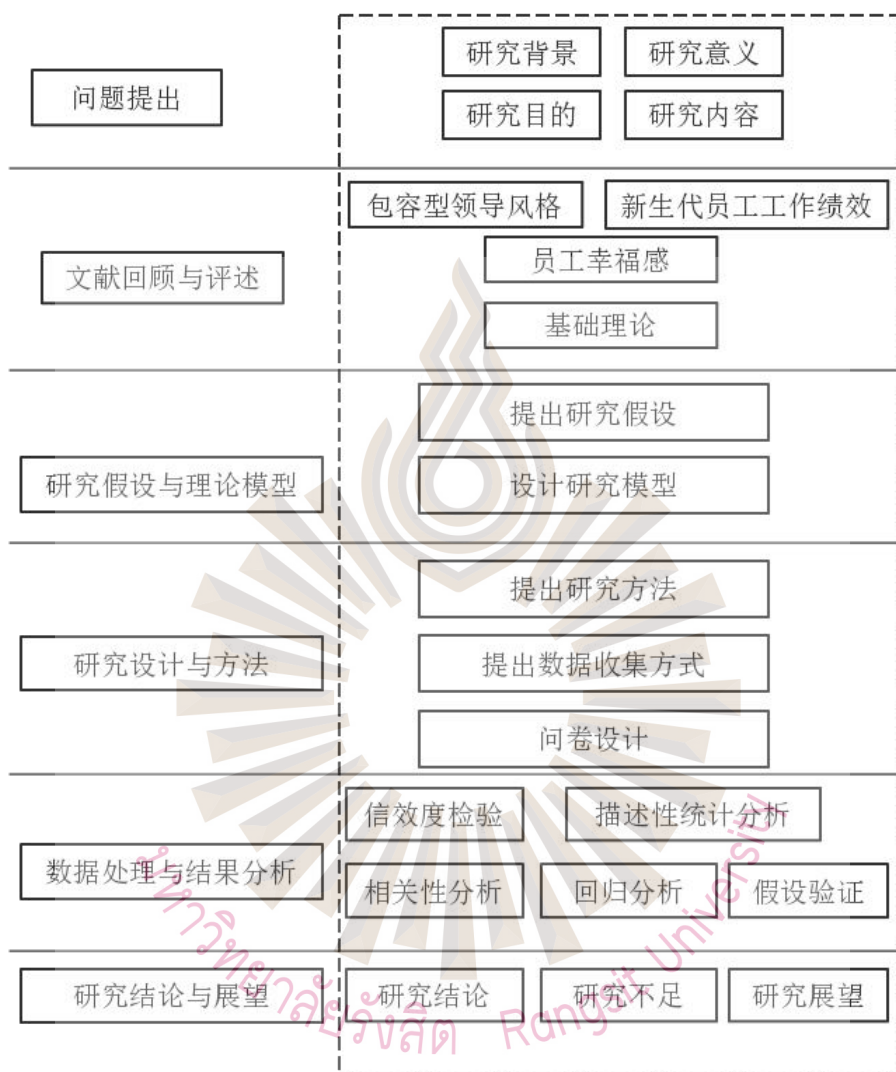


图 1.1 技术路线图

## 第 2 章

### 关于包容性领导风格、新生代员工工作绩效和员工幸福感的相关文献

#### 综述与基础理论

### 2.1 新生代员工的文献综述

#### 2.1.1 新生代员工的定义

最早提出新生代员工这一概念的学者是 Carolyn A.Martin 和 Bruce Tulgan, Carolyn A.Martin 和 Bruce Tulgan 将“Y 世代”定义为 1980 年以后出生的人,“Y 世代”的成长时间与新生事物互联网的升级时间高度重合,因此“Y 世代”的创新能力较高,喜欢挑战性高的工作; Hansford 则将 80 年代至千禧年初出生的人定义为“Y 一代”,“Y 一代”拥有想象力丰富的特点和勇于创新的魅力,随着“Y 一代”的成长,企业也将步入下一个快车道。

张君(2019)把 1990-1999 年出生的称为 90 后新生代员工,90 后新生代员工出生于新中国改革开放后经济发展快车道的时代,青少年时期处于中国加入 WTO 全面拥抱世界经济的时代,当时的新中国正处于中国计划生产市场和资本主义市场经济的融合过程中,因为义务教育的持续推进,90 后新生代员工的教育水平有了显著提升,处在富裕的家庭环境和稳定的社会环境中,90 后新生代员工接受了更高的教育水平,成长于互联网时代。通过分析实验样本,发现新生代员工在积极特征方面表现为不受权威影响,也不会随大流,90 后新生代员工更有主见,90 后新生代员工因为思维比较跳跃,主观能动性较强,立场坚定且不容易改变自

己的判断。90后新生代员工也存在消极的一面，90后新生代员工表现为对于反感的工作缺乏工作责任，90后新生代员工存在工作敷衍了事的情况，很少把自己视为工作的责任人，90后新生代员工对不反感的工作表现出较高的工作意愿和较强的工作能力，而对于反感的工作则表现出较低的工作能力并缺乏对这项工作的责任感。

都雨朦（2021）认为新生代员工主要是指95年以后包括00年出生已年满18岁的人群，得益于中国在1994年成功接入全功能互联网，95后乃至00后的成长环境中最明显的影响力就是移动互联网的普及以及随之而来的内容大爆炸。

林凡璐（2022）研究指出“Z系新生代”是指1995年及以后出生的新一代新员工。95后新生代员工的成长伴随着智能移动技术的迭代和即时通讯技术迅猛发展的时代特征。

综上所述，并结合中国现阶段新生代员工在企业中占比的增长趋势，本研究中将新生代员工定义为：出生于2000年以后，且年满18周岁的青年人群。这一代人在经济全球化和互联网大爆发的影响下具有多元化的价值观，具有较高的文化水平，创新意识强；追求个性；崇尚自由，希望享受生活和工作，对不反感的工作表现出较高的工作意愿和较强的工作能力，而对于反感的工作则表现出较低的工作能力并缺乏对这项工作的责任感。

### 2.1.2 新生代员工的特点

1) 高学历群里占比较大。得益于中国教育改革的推进，新生代员工通产具有较高的专业知识和计算机水平，善于获取信息。新生代员工具备创新思维，不愿意被动生产，喜欢不断挑战和追求成功（张光磊，2015；都雨朦，2022）。

2) 拥有多元化的价值观。新生代员工成长在一个多元的社会环境中，身处改革开放对中国传统社会的大刀阔斧改造的浪潮中，也接受其他国家不同的价值观念，所以新生代员工拥有多元化价值观的特点，在追求自我目标实现的同时，也关注社会利益，期望自我价值与社会价值一致（张光磊，2015）。

3) 工作情绪化。工作和生活的情绪都会影响新生代员工的工作积极性，新生代员工偏爱按照自己的节奏安排工作，而不是一成不变的工作节奏，这就意味着情绪会影响新生代员工的积极性，进一步影响新生代员工的主观能动性和工作绩效。新生代员工在工作过程中更在意工作对自身工作能力提升的影响，做出的判断主要受主观感受影响，容易情绪化，自我约束能力较弱，往往不会考虑其他人的感受，即00后新员工的绩效会产生容易受到主观幸福感的刺激（张光磊，2015；张君，2019；林凡璐，2022）。

4) 上级地位感下降。新生代员工不会因职位存在差距而完全服从上级领导的安排，他们对上级领导的服从程度取决于领导的行为是否符合他心理上描绘的领导形象，当领导的管理风格符合他们心中的描绘时，他们的服从感会大大上升（张君，2019；林凡璐，2022）。

综上所述，新生代员工的特立独行的逻辑思维和脆弱的情感使新生代员工更愿意维护自身的利益，不良情绪会使他们消极怠工，在生产活动中表现出低效率状态，要强和自尊心使他们更加注重自我成就和获得认同，与老一代员工存在差别。同时新生代员工也存在一定的缺陷，那就是受主观情感影响较大，一旦新生代员工的主观情感下降，就会影响其工作绩效，进而影响企业整体的绩效（张君，2019）。新生代员工拥有的特征使他们在在工作绩效激励上与老员工存在一定差异，现有关于包容型领导风格的研究已经对本研究的包容型领导风格与新生代员工绩效存在何种关系的研究奠定了研究基础，但目前的研究中针对新生代员工

为调查对象的研究还有待增加，随着时间的推移，旧的影响机制已经不适用与新生代员工，需要进一步探讨新生代员工受影响的逻辑影响机制，发现包容型领导风格在企业管理策略中的积极影响。

## 2.2 包容型领导风格的研究综述

### 2.2.1 包容型领导风格的定义

包容型领导的概念起源于西方教育领域，相关研究聚焦在尊重学生种族差异及文化差异。2006年开始应用在组织管理领域，Nembhard（2006）等以领导包容性的形式将其引入到组织管理研究中，认为具有包容性的领导能驱使员工主动为组织做贡献并赞扬员工的奉献，包容型领导具有以下的特点：让员工参与组织决策；鼓励员工，认同员工工作成果；主动与员工互动。

Hollander（2009）指出，包容型领导风格能够使员工在工作过程中更重视员工的看法、与员工共享目标、尊重员工劳动成果并给予回应，正向影响员工的组织行为。包容型领导风格的内核造就了领导者会主动重视员工的建议和困难，能够为员工提供帮助并鼓励员工积极参与组织活动，具有开放、有用、易接近的特点（Carmeli, 2010）。

方春阳（2014）认为企业要想提升团队的整体绩效，可以通过提升领导风格水平来实现，特别是选择包容型领导风格，通过提升企业员工的主观能动性，进一步提升团队绩效。张征（2017）研究发现，企业员工的自我效能感与企业的包容型领导水平高低直接挂钩。周飞（2018）研究认为包容型领导风格核心内涵就是领导员工两者之间不可分性，当领导获利带动员工获利时，领导员工的人际关系得到加固。



包容型领导风格落实程度越多的企业，企业的个体创新绩效也相对较高，两者之间存在正向关系（陈晓曦,2020）。

本研究认为包容型领导风格的内涵包括但不限于指领导者让员工参与行动计划和制定计划；倾听底层员工存在的建议，尊重员工想法，公平对待员工，鼓励员工，认同员工工作成果；包容下属过失和缺点；主动参与到员工的生产工作中，帮助员工解决生产活动中遇到的困难，具有开放性、有效性和易接近性的特点。

### 2.2.2 包容型领导风格与其他领导风格的区别

当管理者因为权力的原因远离下属，独自决策所有的工作安排时，员工参与感会下降，导致员工的工作热情持续下降，反向影响领导与下属之间的人际关系。一旦管理者在工作决策中尊重员工的意见，员工会认为自己的发言能够改善工作环境，心理状态的变化会正向影响员工的工作绩效。包容型领导风格主要增强了领导者与下属之间的相互沟通，内核就是领导与员工之间建立和谐友善的人际关系，组织决策中员工决策权占比较高，员工对方案的不同意见能够被组织接受。帮助员工解决生产活动遇到的困难，满足员工的工作需求，有利于营造一个团结互助的组织氛围，从根本上加强了领导与员工之间的心理契约，提升员工的自我效能。而服务型领导风格、自我牺牲型领导风格和变革型领导风格更偏重解决员工心理上的需求，而对于员工工作需求方面却没有解决到位，更注重满足员工精神层序的需求，激发员工的心理授权，从而使员工保持积极的情绪投入到工作中。包容型领导风格与其他领导风格区别如表 2.1 所示：

表 2.1 风格对比

领导风格	领导特点	文献来源
授权型领导	通过对员工授权激发员工自我效能	王永丽, 2009
服务型领导	服务员工来满足下属的基本心理需求	李超平, 2018
变革型领导	激发员工高层次需求, 提供职业发展建议	Avolio, 2004
魅力型领导	依靠领导个人魅力影响员工, 使员工服从领导	Shamir, 1993
自我牺牲型领导	领导以身作则, 传递牺牲小我成就大我的理念	Conger, 1999
伦理型领导	通过互动呈现一种道德适合的行动模式	Suifan, 2020
授权型领导包容型领导	倾听员工想法, 包容员工过失和缺点, 给予员工帮助	Carmeli, 2010

综上所述, 包容型领导风格不仅能够在工作上帮助员工, 当领导安慰情绪低落的员工时, 能够治愈员工的心理创伤, 员工获得心理上的安慰和满足, 心理上的满足让员工感受到被重视和被尊重。新生代员工对主观幸福感比较看重, 渴望获得他人认同, 而包容型领导风格对工作和心理都存在影响, 但现有的研究中以新生代员工为对象的研究比较缺乏, 以包容型领导风格为切入点比其他类型的领导风格更能兼顾工作和心理两个方面, 比较契合新生代员工渴望获得认可和注重主观幸福感等特征。

### 2.2.3 包容型领导风格的维度与测量

通过归纳梳理包容型领导风格相关的文献发现, 目前相关领域的学者应用较

多的包容型领导风格量表主要有两个。Nembhard (2006) 将包容型领导风格设计为邀-赞结构模型, 即“邀请”和“赞赏”, 后又在自己原有的研究模型上开发出包容型领导风格的测量表, 但是 Nembhard (2006) 开发的量表存在一定的限制, 那就是该量表的主要对象是医护人员。

Carmeli (2010) 在综合前人研究的内在逻辑后, 提出包容型领导风格应采用有效-开放-易接近的三维度结构模型, 即“易接近性”、“有效性”和“开放性”, 并提出了一个具信度和效度双优良的包容性领导风格测量量表, 在后来相关学者关于包容型领导风格的研究大部分采用 Carmeli (2010) 提出的量表, 因此该量表适用情境比较广泛。

彭伟 (2017) 提出包容型领导风格评价应该从五个方向评价, 即“理解员工的难处”、“倾听员工的意见”、“包容员工的错误”、“帮助员工完成任务”和“积极鼓励员工”, 并在此基础上开发出适用于中国情景的量表, 但是该量表在后续的学术研究中使用频率较低。

综上所述, Nembhard (2006) 开发的量表适用对象为医护人员, 对企业员工的适用性较低。彭伟 (2017) 开发的量表细分了维度, 使量表在测量员工感受到尊重方面得到提升, 并且量表适用于中国情境, 但是该量表的适用情景较少, 导致学术界现有的研究中使用频率较低。Carmeli (2010) 设计的量表从三个方面测量员工感受到的帮助和心理安慰, 并且适用的情景比较广泛, 现用的研究中也较多选择该量表进行测量, 但是该量表在测量员工主观幸福感方面还存在不足。

因为新生代员工与老一代员工存在一定的差异, 应该选择适用性较强且应用情景较多的成熟量表进行测量, 本研究拟选用应用广泛且业内认可度较高的 Carmeli (2010) 设计的三维度量表进行包容型领导风格的测量。

#### 2.2.4 包容型领导风格的结果变量

通过阅读现有文献发现，在个体层面、团队层面和组织层面都会受到包容型领导风格的变化影响。企业领导者在指导员工时使用的策略不同，员工对企业领导者的反馈也有所不同，当组织管理者应用包容型领导风格对待员工时，员工将更加信赖管理者，有利于整体绩效的提升。

在个体层面，包容型领导风格改变新生代员工的心态，使新生代员工积极参与到组织的运营中，让新生代员工产生经营企业的体验，从而提升自己在生产中的效率（彭伟，2017）。企业包容型领导风格水平越高，企业员工主观能动性、知识共享行为等水平就越高（刘冰，2017；王雁飞，2018）。陈晓曦（2020）指出，包容型领导风格正向影响员工的创新绩效。

在团队层面，当企业领导实施包容型管理策略时，企业领导能够使用赞赏和奖励的方式肯定员工对组织的奉献以及团队所作的努力，同时加强企业员工的相互信任和心理契约，企业员工的协同水平得到了提升，能够提升员工个人绩效及所在团队的整体绩效。从心理安全的视野出发去研究企业管理策略，可以发现包容的包容型措施越多，整个团队间的成员感到心里很安全的人就越多，员工之间的关系和睦，减少团队内部冲突，团队的稳定性得到提升，从而正向影响团队绩效（古银华，2017；刘冰，2017）。

在组织层面，当企业的管理决策包容性水平程度越高，员工受到鼓励后获得一种心理上的满足感，会对生产更加投入，员工之间相互鼓励也容易形成积极向上的良好工作氛围。企业的规培路线能够让员工清楚认识到自己可以通过努力向上升职加薪，有利于塑造员工的组织认知和组织认同感。包容型领导风格能够接受个体的生产行为错误，有利于员工的心理舒适度，让员工更加信赖组织，员工

的组织满意度上升，可以有效增加员工满意度，降低员工的离职率（朱伟，2016；古银华，2017）。

综上所述，包容型领导风格能够影响员工的乐观积极心态，能够弱化员工之间的差异感，提升员工之间的交流，正向影响团队绩效。但是现有的研究中关于包容型领导风格引起员工幸福感波动的内在机制的研究相对较少，对包容型领导风格如何通过员工幸福感影响新生代员工工作绩效的研究较为稀缺。因为老员工与新生代员工之间存在不一样的特征，所以现有的影响机制也应该重新研究探讨。

## 2.3 工作绩效的研究综述

### 2.3.1 工作绩效的定义

20世纪70年代，工作绩效这一个概念开始逐渐进入研究者的视野，工作绩效是指生产指标的完成情况，工作绩效的影响层面可以分为“个体”、“团队”和“企业”，本研究主要针对是目标人群的新生代员工，所以仅研究新生代员工个体层面的的行为与结果的总和。通过对现有的工作绩效的研究进行汇总整理，可知目前学术界较为认可的划分方式是讲工作绩效的概念划分为三个类型。

一是结果论，严格锚定以生产活动的产出为目标。工作绩效即只看重产出，员工遵守公司要求的时间和规则来完成的生产活动产出，虽然员工工作能力、工作环境和精神状态等因素都会对工作产出造成影响，但是评价一个员工的能力高低还是看工作成果（Bernardin, 1984）。工人从事工作所得产出的总量就是绩效（彭剑锋，2003）。绩效是员工工作生成的成果或者成就，员工工作生产所获得的成果是可以计算的（Jerry, 2005）。企业职工在产出速度、产出质量和响应速度可以用来区分员工生产活动的所有产出（杜哲，2022）。

二是行为论，以评价员工在生产情境行为为核心概念。工作绩效产生的前提就是以生产活动目标实现为最终目的的行为，员工在生产活动中的任何行为的结果都与生产活动目标密切相关，绩效是员工在生产活动中的一切行为总和

(Borman, 1997)。员工在生产行为中做出的一切行为都可以成为绩效，它是指员工为完成生产活动目标而做出的行为 (Campbell, 1990)。在生产情境下员工所有的行为都可以进行计量，无论其行为是否与生产活动目标实现直接相关，其做出来的行为都应该进行统一计量，企业员工的工作绩效计量的对象是员工对产出有帮助的行为 (Rotundo, 2002)。

三是综合工作绩效论，即工作绩效是包含行为与结果的复合概念。工作绩效是可以参照规定计量的与生产目标相关的工作行为综合体 (Borman, 1997)；工作绩效可以分解为生产动作和产出总量，生产动作不仅可以实现企业生产计划，其本身也是产出的一种表现形式。工作绩效不仅指员工的生产动作和计划完成程度，还应该包括态度、三观、服从能力、学习能力、创新能力等方面 (Levy, 2004)。工作绩效还需要包括人际性和激励性成分 (张冉, 2015)。

综上所述，工作绩效的研究主要聚焦在个体层面，综合工作绩效论是目前学术界引用较多的概念，该理论认为工作绩效的是可以量化的，包括行为、产出、能力、态度和学习能力等方面。但目前关于员工幸福感如何对新生代员工工作绩效水平产生波动的实证分析相对较少，以新生代员工为调研对象的工作绩效研究相对较少，新生代员工工作绩效被影响的机制还有待探索。因为综合工作绩效论是目前学术界引用较多且应用广泛的理论，所以本研究对工作绩效的概念采用综合工作绩效论，工作绩效是既包含了生产过程的行为导向与生产产出的结果导向的综合概念。

### 2.3.2 工作绩效的维度和测量

关于员工绩效的维度，学术界根据不同的划分依据，提出了二维、三维和多维结构。

Borman (1993) 以现有的研究为基础提出工作绩效是任务绩效和关系绩效的任务关系结构模型，Borman 从员工工作时间的成果产出的角度出发去解释工作绩效，员工在规定的工作时间范围内通过生产所取得产出的数量，是员工直接服务组织的工作绩效；关系绩效是考核的是个体作为组织成员的行为，是为完成目标支付额外的生产服务，如员工在完成现有的生产计划之后，表现出对组织的认同感、组织氛围的维护和提升其他同事工作效率等方面的能力，较为关注员工的积极能动性。Conway (1999) 提出任务周边二维度结构模型，将工作绩效划分为组织既定目标绩效和非组织规定绩效。李永周 (2015) 基于前人的研究提出工作绩效应划分为生产产出量绩效和额外付出绩效，并将生产产出量绩效定义为员工对生产资料的直接付出，通过员工个体直接完成规定流程或间接提供规定流程所需的原材料或服务来计算；额外付出绩效是指员工对规定工作流程以外的有利于增加企业产出的行为，包括参加组织安排的非强制性会议和帮组同事增加工作产出等。

Borman (1993) 提出任务绩效的三维度模型，模型将工作绩效划分为任务绩效、组织情境人际关系付出和公共情境人际关系付出三个维度。通过研究企业员工生产情境适应水平提出任务-非生产-适应性三维度结构模型，并根据目标群体和企业实际情况构造工作绩效三维度量表，量表测量的维度包括绩效、非生产活动行为和生产情境适应性能力三个维度 (Allworth, 1997)。黄海艳 (2014) 研究提出任务-公民行为-可靠持续性三维度结构模型，构造出工作绩效三维度量表，任务-公民行为-可靠持续性量表将工作绩效划分为生产产出绩效、组织情境人际

关系和可靠持续性三个维度。

四维度的研究提出了任务-关系-学习-创新结构模型，研究的主要内容围绕着员工的学习能力和人际处理能力展开，构造以人际关系为主要计量对象的量表将工作绩效划分为四个维度，即生产既定目标绩效、组织公民行为绩效、能力迭代绩效和组织创新水平绩效四个维度（韩翼，2007）。六维度的研究是围绕角色理论视角构建的工作绩效结构模型，以个体所处的企业角色将工作绩效划分为生产角色的任务绩效、团队角色的个人行为、团队角色的团队行为、职位角色的工作能力、迭代能力和可改造程度和创新角色的创新绩效六个维度。八维度的研究研究构造了更为详细的工作-人际-组织-管理工作绩效结构模型，从企业管理的视角出发去测量员工的工作绩效，将工作绩效划分为规定的生产产出、非规定的生产产出、书面表达能力和人际交往能力、自我效能高、遵守组织规则、促进整体产出、忠诚性、组织决策能力与组织工作执行能力八个维度（Campbell，1990）。

综上所述，工作绩效的二维度模型延伸出多维度模型，将任务绩效和关系绩效再划分为生产既定目标、关系、能力迭代和决策参与等维度，但 Borman (1993) 提出的工作绩效二维度模型被研究者反复多次的验证分析，任务和关系绩效二维度模型是较为成熟且学术界运用最为广泛的划分方式。因为研究对象是出生在 2000 年后且年满 18 周岁的在职员工这一群体，且对该群体的研究甚少，应该使用较为稳定的量表进行测量，以此获得可靠的实验数据，所以本研究会依据 Borman (1993) 任务绩效与关系绩效模型划分工作绩效，并采用 Borman (1993) 成熟的工作绩效量表测量任务绩效和关系绩效。



### 2.3.3 工作绩效的前因变量

员工个体工作绩效的前因变量的研究一直是热度很高的话题，研究者通过多个角度去研究工作绩效的前因变量。通过阅读工作绩效的期刊研究，发现目前工作绩效的前因变量可以划分为个体层面和组织层面。

1) 个体层面。已有研究发现员工个体情绪、家庭观念、学习观念、价值观、最高学历水平、工作情绪、生活情绪和心理状态等均可以视为工作绩效的前因变量。员工的社会角色高低与员工工作绩效正相关，组织角色地位、外向情绪、主观幸福感、心理资本和情绪处理等工作绩效都存在正向关系（周霞，2013；刘伟，2012）。

2) 组织层面。生产活动多样性、生产目标紧急程度、生产环境安全程度等都可以成为员工工作绩效的前因变量。基于环境理论视角的研究可以发现决策支持环境、企业工作情境环境、非工作情境环境对研发类型的人才存在刺激工作效率的关系（刘军，2009）。同样可以成为前因变量的还有组织氛围、组织稳定性、组织公平感、组织支持程度、领导成员间关系、企业福利保障力度等因素（马华维，2012；刘善仕，2012）。

综上所述，现有的研究已经表明员工个体性格特征、世界观、人生观、价值观、最高学历水平、工作情绪、生活情绪和心理状态等均会对工作绩效产生影响，新生代员工具有鲜明的性格特征和更包容开放的价值观，受教育程度也有进一步的提升；组织领导者的管理风格也越来越趋向人性化管理，更加注重员工的心理感受，而新生代员工又特别注重心理感受，这也导致新生代员工工作绩效的影响机制和老一辈员工存在不同，包容型领导风格影响新生代员工工作绩效的内在机制值得我们深入探究。

## 2.4 员工幸福感的文献综述

### 2.4.1 员工幸福感的概念

员工幸福感是员工主观感受到的一种对生活、工作和学习的满足程度，反映了个体在生活、工作和学习中的主观心理需求满足，是评判员工在心理方面是否达到阈值的一种参考值。通过阅读现有的关于幸福感的研究我们可以发现研究的主要方向有两个，一是主观幸福感和心理幸福感。

主观幸福感的研究从二十世纪七十年代就开始有研究者开始探索，强调幸福感是个人的心理主观感受，每个人对自身感受到的满足感都会因为所处的环境和自身所处的阶层不同存在很大的差距。主观幸福感的评价没有统一标准，都是评价者根据自己心理上存在的尺度去计量，对企业判定员工心理稳定的重要参数。主观幸福感需要充分满足三个因素，即主观性、可计量性和可复现性。随着探索的深入，相关学者发现大脑不同的活跃区域对应着人们体验到的乐观情绪和消沉情感，乐观情感和消沉情感应该分开测量，乐观情感和消沉情感都看作单独变量（Diener, 1984）。员工幸福分为生产情境中的美好的事情、生产情境中不满意的遭遇、对于企业生产决策的意见和对于非生产领域的决策安排的见解（Diener, 2004）。

幸福感是一个客观概念，通过研究多个企业可以发觉员工幸福感概念在测量范围上比工作满意度更加大，认为个体在工作中会感受到情绪体验和认知体验，情绪体验和认知体验是对员工幸福感更细致的划分，情绪体验包括紧张和放松、积极情绪和非常郁闷情绪等，认知体验包括希望、工作能力和自我效能感等（Warr, 1979）。要更详细的去研究幸福感目前划分为生活满意和情绪水平是远远达不到测量要求的，测量员工幸福感还应该要测量员工自主能动性方面（Ryff, 2006）。

姜荣萍（2021）提出员工幸福水平高低与现实工作环境挂钩，会通过自我效能的高低刺激员工的工作幸福感，公共情境工作环境也会通过员工的自我能效改变工作幸福感。管理者在工作中控制员工的生产需求下限、生产过程考核以及生产场所氛围等方面，利用积极或者消极的情绪影响员工的生活。研究发现企业真实型领导风格水平越高，企业的员工的心理资本水平越高，减少员工工作中存在的不稳定性。

从压力指数的角度出发可以发现绩效与结果“挂钩”所带来的潜在收益与威胁，员工主观压力指数显著上升。每个人对绩效压力的承受程度都不一致，绩效压力在提升员工绩效的同时，也存在降低员工幸福度的风险（宋萌，2022）。从边界感理论角度研究员工幸福感可以发现绝大多数人的生活包含了工作，工作和生活的边界感逐渐模糊，员工在生产活动中的幸福感知与居家生活中的幸福感知存在很大差异，从边界感角度建设中国情景下的员工幸福感结构模型，该工作-生活-心理模型主要研究中国情境下，边界感相对模糊的员工幸福感的维度，将此情境下的员工幸福感划分为工作幸福感、生活幸福感和心理幸福感（Zheng, 2015）。

综上所述，Zheng（2015）的整体研究具有全面性和系统性，量表在研究中应用广泛，探究员工幸福感的研究基于中国情景，对研究在中国经营的企业来说更匹配。所以本文对员工幸福感的定义为心理幸福感和主观幸福感代表组织中员工的整体幸福感，从工作、生活和心理三方面测量员工幸福感。

#### 2.4.2 员工幸福感的维度与测量

随着研究员工幸福感的实验越来越多，越来越多研究人员发表了他们自己关于员工幸福感的维度划分，尽管学术界对员工幸福感的定义和维度未能达成一致，本文按照维度划分整理如下：

1) 双维度。**Diener (1984)** 把员工幸福感划分为生活满足水平和精神层次需求满足水平两个维度。**Mark (2007)** 把员工幸福感划分为与工作相关的个人和场景因素和与工作不相关的个人和场景因素两个维度。

2) 三维度。**Cotton (2003)** 把员工幸福感划分为兴奋水平、消沉水平和工作需求满足水平的认知评估三个维度，**Zheng (2015)** 认为评估员工幸福感除了考虑工作层面的感受，还应评估员工非工作层面的感受，**Zheng** 提出了心理-工作-生活量表来测量员工幸福感，共计 18 条测量条目的测量量表。

3) 四维度。基于情绪视角出发探讨了积极-消极-生活-满意度的员工幸福感结构模型。员工幸福感从精神需求角度出发整理为四个维度，分别是总体感官满足感、心理层次满足感、组织人际关系和服务过程满意 (**Diener, 1999**)。黄亮 (**2014**) 研究认为员工幸福感应划分为主观感受幸福感、精神需求满足感、工作情境满足感和非工作场所情境满足感四个维度。

4) 五维度。**Warr (1994)** 把工作幸福感划分为情感、意志力、能力、自主能力和综合五个维度。**Vanhala (2006)** 以现有的学术研究为底层逻辑提出员工幸福感可划分为五个维度，分别是员工的生活质量、工作中的心理状态、整体健康、工作满意度以及情绪疲惫。

基于现有的研究分析，本文拟采用 **Zheng (2015)** 提出的员工幸福感三维度量表进行测量，该量表更适用于中国情景下的企业测量，量表划分为心理幸福感、工作幸福感和生活幸福感三个维度，共计 18 条测量条目。

### 2.4.3 员工幸福感的前因变量

通过研读现有的期刊可以知道，工作因素和情境因素是目前研究者大量讨论的两个前因变量。

1) 工作因素。工作环境、工作强度、工作中人际关系的好坏都会成为前因变量，分配的工作完成难度越低，员工越容易满足（Warr, 1989）。从心理压力视角可以发现工作中的心理恐慌情绪也会对员工幸福感产生影响，心理恐慌情绪越高，企业的员工幸福感水平越低。基于组织公平基础探讨的研究可以发现工作中如果遇到不公平对待会直接降低员工的满意感，员工在生产情境中公平性感受度越高，员工越容易满足（张征, 2017）。

2) 情境因素。组织文化相容性、领导风格、组织学习等都可以认为是前因变量。基于员工心理契约的研究可以得出组织承诺越高员工的反馈就会越高，间接影响员工幸福感。一个糟糕的生产情境显然无法满足员工的心理契约中心理层级的满足感，员工的创新思维和执行能力会随着心理契约的破裂而下降（Mathieu, 1990）。Bakker（2004）研究指出，组织支持较高的企业，企业员工的积极性越高，越能专心投入到生产活动中，从而提升员工幸福感。张征（2017）研究认为员工工作幸福度水平的高低直接与企业的包容型领导风格水平的高低挂钩。

综上所述，员工幸福感受工作氛围、组织公平性和领导风格等因素影响，包容型领导风格在尊重员工、具有舒适、公平的办公室情境和平等对待员工方面有显著优势，包容型领导风格水平的提高有利于提升员工幸福感，使员工能够专心投入到生产活动中，进一步影响员工的工作绩效，而新生代员工在工作中更注重自身的感受，对心理满足方面较为在意，但现有的研究中包容型领导风格通过员工幸福感影响新生代员工工作绩效的研究较少，新生代员工群体的员工幸福感与

工作绩效的内在机制还有待探讨。

## 2.5 变量间的文献综述

### 2.5.1 新生代员工与包容型领导风格相关的文献综述

彭伟（2017）认为，从工作负责态度的视角分析新生代员工的主人翁意识，可以明显看到领导风格在其中起到关键作用，企业的管理决策纳入更多人性化、更尊重员工的措施可以帮助新生代员工建立强大的主人翁意识，新生代员工的心理满足感带动了工作态度的上升，新生代员工自发产生主人翁意识从而更加投入生产过程，建立了互相信任的上下级关系，使新生代员工沉浸到生产活动中。

黄鹤（2020）指出，企业包容型领导风格水平越高，企业新生代员工的创新能力就会得到提升，影响企业新生代员工的心理授权感，从而加强企业新生代员工的创新行为。

李群（2021）认为，新生代员工创新绩效受团队工匠精神水平的影响，当管理决策中包容型政策越多，越照顾员工的感受和体谅员工的困难，团队的工匠精神可以得到有效提升，工匠精神可以刺激新生代员工在创新方面的能力。

张霞（2020）研究发现，企业包容型领导风格水平越高，企业新生代员工的心理需求满足感越高，能够有效降低企业新生代员工的离职意愿。企业领导使用包容型领导风格构成营造包容开放、积极向上的组织氛围，在工作中和生活上的支持能够让新生代员工的基本心理需求得到满足，使新生代员工保持高昂的活力。

综上所述，现有关于新生代员工与包容型领导风格的研究主要集中在创新绩

效、工作绩效、离职率和组织氛围等方面，而关于新生代员工的主观幸福感和员工幸福感等心理因素的研究尚少，有待进一步丰富。新生代员工的特点之一就是工作情绪化，较为看重主观幸福感，并且工作情绪和工作绩效存在影响，而包容型领导风格能影响员工的心理因素方面，由此可见，研究包容型领导风格如何影响新生代员工的工作绩效具有现实意义。

### 2.5.2 包容型领导风格与工作绩效相关的文献综述

古银华（2017）认为，包容型领导通过两个方面提升促进下属工作绩效，一是领导者通过帮助、激励和指导等直接对下属产生影响；二是领导者通过满足精神层次的需求提高下属的主观能动性，以此来提高员工的工作绩效。

薛丁铭（2019）认为，包容型领导风格能够尊重员工个性、满足需求和平等待人，使领导与下属之间形成和谐的人际关系，进而推动个体绩效的提高和组织效能的提升。

王嫣茹（2021）认为，工作绩效的前因因素受包容型领导风格水平影响，通过改变企业员工的心理授权，提高员工的积极情绪对工作绩效产生正向影响。

李亚文（2022）认为，包容型领导风格能够理解并帮助下属的困难，可以提升员工的组织认同感，使员工拥有积极情绪投入到生产活动中，并将个人价值与工作绩效绑定，从而提高自我效能，促进整体团队的效率。

现有的研究中，现有关于包容型领导风格与工作绩效的研究主要集中在心理因素、组织公平、组织氛围等方面，通过加强心理契约和增强自我效能来达到提高工作绩效的目的。但现有的研究中，以新生代员工为研究对象的研究存在不足，

通过探讨包容型领导风格影响新生代员工工作绩效的作用机制，有利于包容型领导风格开拓新的应用领域，丰富了新生代员工工作绩效的前因变量研究。

### 2.5.3 员工幸福感与包容型领导风格相关的文献综述

张征（2017）认为，领导的任何行为都可能影响下属对生产过程的主观体验和情感波动，最重要的是，包容型领导风格的核心概念是人为本，并通过人性化和高互动的管理方式满足下属的需求，良好的人际关系和组织氛围可以提升下属的工作幸福感。

基于成员间人际关系和谐程度，指出企业包容型领导改善了人际关系行为和生产场地情境，加强了工作幸福感，当领导尊重员工、激励员工和关注员工需求时会给员工带来积极的情绪，从而提升员工的幸福感（方春阳，2021）。

从自尊心和心理满足感的角度出发，研究发现员工的观点能被包容型领导采纳，失败之处会被领导宽容将使员工在心理上得到慰藉，增强员工心理安全感（方春阳，2022）。

包容型领导风格内核就是包容员工犯错、尊重员工意见、关注员工精神层次需求等特质，当员工没有后顾之忧可以在生产活动中更加专注更加投入激情，生产成果越高新生代员工的自豪感越高，满意度也就随之上升（邓建敏，2022）。

综上所述，现有的员工幸福感与包容型领导风格相关的研究主要集中在包容型领导风格如何影响工作幸福感方面，针对包容型领导风格是否对员工的生活幸福感和心理幸福感方面的探索还相对较少，假设员工幸福感结构模型包含三个影响因素，即心理-生活-工作三维度结构模型，单单研究工作幸福感不能全面揭示



包容型领导风格对员工幸福感的影响机制。包容型领导风格包容员工的过失和尊重员工意见，能提升员工的自我效能和带来积极情绪，进一步影响新生代员工的工作幸福感；当新生代员工在工作上获得认同并取得成就时，新生代员工的心理幸福感将得到提升；包容型领导风格通过影响工作幸福感使新生代员工的工作绩效提升，员工获得的薪资报酬也会有所提升，提高了带员工生活品质，心理幸福感得到提升进一步影响员工幸福感，增强员工的自我效能。

#### 2.5.4 员工幸福感与新生代员工工作绩效相关的文献综述

颜爱民（2016）认为，当新生代员工感知到自己处于高绩效生产情境时，企业员工的工作满意度水平就越高，新生代员工与以往代际的员工相比，感知到工作幸福感带来的工作激励更加显著。

李晋（2020）认为，企业想要加强自身的盈利能力，对员工主观幸福感的提升需要摆在首要位置，企业制定的生产过程规则需要适配企业的新生代员工，通过满足多个因素来改善新生代员工的主观工作满足感，当企业的新生代员工工作幸福感得到满足，新生代员工会将高绩效反馈给企业。

综上所述，新生代员工工作绩效与员工幸福感水平挂钩的相关的探讨大部分聚焦在如何通过影响员工幸福感的前因变量来提高新生代员工工作绩效，但是现有的研究中，以包容型领导风格作为员工幸福感的前因变量的研究存在不足，以新生代员工作为样本目标群体的研究尚少，员工幸福感对新生代员工工作绩效的影响机制还有待进一步探索。

### 2.5.5 员工幸福感作为中介变量的文献综述

从交换理论的视角去分析，当企业给予员工积极的正性情绪倾向可以提升工作质量、产出频率、稳定性和创新思维，当员工得到上司的好评，正性情绪倾向高的员工会更加积极努力地工作（苗元江，2011）。

从心理契约理论的视角研究可以发现组织支持一致性可以满足员工的公平性需求，组织支持一致性还能降低员工离开工作岗位的欲望，员工幸福感又是新生代员工离职意愿的前因变量之一。当员工的心理契约得到加强时，正向影响员工幸福感，进一步降低新生代员工的离职率（程昱，2017）。

从激发创新思维的视角出发研究企业管理决策的包容型措施水平，发现其与企业员工的员工创新思维存在正向关系，企业也可以通过改善员工幸福感的前因因素进一步提高员工的创新思维，即员工幸福感可以充当中介作用，领导爱惜员工、合理范围内承诺员工和加强员工主观能动性，通过提升主观幸福感来提升员工幸福感，而提升员工幸福感会对员工创新思维存在正向影响关系（方春阳，2021）。

综上所述，现有的研究中证明了员工幸福感充当中介变量时可以影响员工的工作绩效、创新绩效、员工忠诚和生产场所氛围等方面，也证明了包容型领导风格刺激多个前因因素改善员工幸福感，通过提高新生代员工的主观能动性，包容型领导风格间接提高企业新生代员工的工作绩效。但是现有研究中，大多数注重工作幸福感这个因素，忽略了生活幸福感和心理幸福感这两个因素，但工作情绪化是新生代员工的一大特征，当生活幸福感和心理幸福感下降时，带来的负面情绪也会影响到新生代员工的工作积极性，并且以 2000 年后出生且年满 18 周岁的新生代员工为调研对象的研究较少。

## 2.6 基础理论

### 2.6.1 心理契约理论

心理契约理论最早的提出者是心理学家 Schein, Schein (1980) 在研究中指出, 所谓的心理契约, 是指一种分配方式, 即个人能够给予企业的风险、组织想要获得的发展需求, 还有就是企业对员工个人期望的回应。虽然心理契约不是传统意义上的双方签名的实体纸质文件, 但是与实体纸质文件的作用毫无区别, 衔接企业与员工两者的心理期望。和实体纸质文件合同关系不同的是, 心理契约更偏向感性方面, 且心理契约不会在员工心理上消失, 一旦员工建立起心理契约, 员工的心理契约不会随着时间的前进而消失, 员工的心理契约只会不断更新迭代, 心理契约的内核就是员工感知到企业做出的承诺和领导许诺的利益, 企业的承诺可能会对每一个员工产生不一样的无法预计的影响。

心理契约通常分为四种类型: 交易型、关系型、平衡型和过渡型。交易型心理契约使员工对薪金福利方面较为敏感; 关系型心理契约注重职场公民行为的维持, 契约双方都对公平公正和满足感较为敏感; 平衡型心理契约是交易型和关系型契约的融合升级版, 平衡型心理契约主打关系一定拥有稳固性和非短期性, 契约成立的基础是双方都遵守当初的承诺, 并随双方地位的变化以及所处情境的变化而变化; 过渡型心理契约是双方达成的临时性契约, 契约双方仅仅是维持脆弱的交换关系, 契约中没有明确的条款限制双方的行为准则 (Robinson, 1994; Rousseau, 1994)。

Becker (1965) 提出, 当企业员工对企业的奉献在不断扩大时, 员工对选择继续留在企业的心理依赖也在不断上升。即加强员工工作绩效可以在加强员工心理契约这个前因因素的重视。

包容型领导风格的管理者给予下属帮助、尊重下属意见并包容下属的过错，加强了员工的心理契约，从而影响员工的态度和行为。因为新生代员工注重心理感受的特征，加强新生代员工的心理契约能够正向影响新生代员工的自我效能，进一步加强新生代员工的工作绩效。

### 2.6.2 社会交换理论

社会交换理论是 20 世纪 60 年代在西方社会学界逐渐兴起在全球范围内广泛传播的一种社会学理论。社会交换理论的基础是假设特定的人性，认为人所做的任何活动和保持任何的人际关系都是为了获取他人给予的物质或非物质的奖赏和赠予。

布劳社会交换理论。布劳把社会结构分为微观和宏观结构。布劳最开始研究了微观社会结构中的社会交换。布劳认为社会交换不能完全还原为强化的心理过程，即人类的部分行为是交换。因此布劳提出社会互动是否属于交换的两个标准：行为的最终目的只有通过与他人互动才能达成；互动双方必须面临达成目标而选择途径的共同问题。布劳认为社会交换基于吸引，而经济动机是产生社会吸引的前提。社会交换与经济交换相似，但社会交换受到社会文化规范的约束。布劳提出社会交换的六个基本命题：理性原理、互惠原理、公正原理、边际盗用原理和不平等原理。

根据布劳提出的交换规则，包容型领导与员工之间进行工作交往时，实际上是在进行互换的过程。当领导给予下属非实质的激励、赞扬和尊重时，员工也会同样给予非实质的支持、认同和忠诚作为回报。新生代员工比较注重主观幸福感，渴望得到他人认同和尊重，当员工感受到被尊重、被赞美和被包容时，积极的情绪将提升员工的自我效能，从而影响员工绩效。当领导者包容下属的过失时，下

属将以更高的忠诚度反馈给领导者。

### 2.6.3 心理授权理论

20 世纪 80 年代以来，随着世界经济进入飞速发展的车道，增加员工生产效率和用较低的成本满足更多的需求以此追求更多的利润率，是企业都会面临的问题，企业通过更多的赋权满足员工日渐增长的需求是一个值得探讨的选题。授权可以有效降低领导高高在上的不合群感，使员工以主人翁的身份参与到日常管理活动中，员工自己促织自己遵守企业相关规定，提升自己的效率和管理其他员工遵守规章制度。授权是通过权利赋予来减少职业地位带来的层级落差感。

Thomas (1990) 在权利转嫁理论的基础上首次提出心理授权概念，认为心理授权是企业员工在工作情景中感受到的授权的程度，包含生产含义、工作能力、自我安排和生产活动权重四个维度。生产含义指员工根据自身的世界观、价值观和人生观的综合标准，对生产行为得到的产出的价值计量；工作能力是指员工完成企业规定的生产要求的能力的计量，反映了个体自我效能的水平；自我安排是指员工计划使用多少精力投入到生产行为和以何种工作方式完成生产任务的一种主观意向，反映了员工在生产行为中的自由决策权；生产活动权重是指员工可以提出管理缺陷、工作改进和任务策划的权重。

根据心理授权理论可知，员工幸福感是自我效能的前因因素之一，员工自我效能刺激员工的生产能力、生产情绪和自我约束力，新生代员工的工作责任感较低，工作状态易受情绪影响，当员工幸福感提升时，员工会拥有良好的工作情绪和较强的自我约束力时，员工能按照领导者的计划完成工作，提升个体工作绩效的同时，还能增强组织氛围感和组织绩效。

## 2.7 文献述评

综上所述,关于包容型领导风格、员工幸福感和新生代员工工作绩效这三个变量的研究已经较为广泛。随着研究的深入,学术界更加关注如何提升员工在工作中的正向反馈,对能影响员工绩效的因素更加注重,包容型领导风格凭借领导的易接近性受到广泛关注,学者分析探讨了包容型领导风格对员工自我效能和心理契约方面存在积极影响。

员工幸福感对新生代员工工作绩效存在影响的研究主要集中在二维度模型,且主要集中在工作幸福感的研究上,对心理幸福感和生活幸福感方面的研究略显不足。随着心理学的发展,员工幸福感的二维度划分已经不能满足现有的研究需求,应当展开符合当下研究需求的多维度研究,丰富不同维度不同视角下员工幸福感对新生代员工绩效的内在影响机制。

新生代群体在工作中更加注重内心的感受,情绪因素对工作绩效的影响较大,同时新生代群体的创新力和潜能也很大,怎么样有效满足新生代群体的基本心理需求,是目前学术界关注的重点。但随着时间的变化,新生代员工不再是指 1980 年以后出生且年满 18 周岁的人群了,因为最初被定义为新生代的群体一部分人已经开始步入中年,从代际理论的视角来分析,每十年划分为一个区间,目前研究新生代的目标群体应该往后调整。

因此,本文着重在中国情景下,通过研究包容型领导风格影响新生代员工工作绩效的内在机制,引入员工幸福感作为中介变量,并将新生代员工的目标群体定义为 2000 年后出生且年满 18 周岁的群体,研究弥补这一目标群体的研究空白,同时应用员工幸福感三维度模型,丰富了员工幸福感三维度模型对新生代员工工作绩效的研究。

## 第 3 章

### 研究方法

#### 3.1 研究假设

##### 3.1.1 包容型领导风格与新生代员工工作绩效的关系假设

在研究医护人员的绩效影响因素时研究者第一次提出了包容性这个前因变量，从实验结果显示医护人员很在意领导是否对她们表现出足够的尊重，在排班计划上聆听全体员工的意见，激励员工的付出，尊重员工，并最终影响团队的绩效（Nembhard, 2006）。在后续的研究中，三个维度的模型是被大多数研究者认可的结构模型，即“易接近性”、“有效性”和“开放性”（Carmeli, 2010）。

认为包容型领导的内核就是建立良好的生产场所氛围，个体与个体互相影响的合作关系，为了完成组织目标，领导与员工合作完成工作，并指出包容型领导具有互相尊重、认可、回应和责任等要素。基于社会交换理论的互换条件，当员工在收到领导者的尊重和认同时，会反馈积极的工作态度。包容性领导会积极帮助员工解决遇到的问题，提升了员工的组织认同感，会激发员工回报组织的责任意识，从而正向影响员工绩效或创新力（Hollander, 2009）。

方春阳（2014）研究指出企业领导风格类型的选择影响团队绩效水平，下属遇到问题能够及时获得领导指导，倾听员工的反馈，关心员工生活中遇到的困难等都能提升员工的自我效能，团队绩效水平受员工的自我效能的影响。

综上所述，生产产出会受到员工的心理满足感、自尊心和总体情绪的影响，当企业管理者足够尊重员工并从认同员工的意见会让新生代员工的心理层次需求得到满足，新生代员工的积极情绪将得到进一步提升，所以本文提出设：

**H1：包容型领导风格正向影响新生代员工工作绩效**

**H1a：包容型领导风格正向影响新生代员工任务绩效**

**H1b：包容型领导风格正向影响新生代员工关系绩效**

### **3.1.2 包容型领导风格与员工幸福感的假设**

根据社会交换理论，在工作情景中领导与员工之间进行交换时，当领导给予下属非实质的激励、赞扬和尊重时，员工也会同样给予非实质的支持、认同和忠诚作为回报。当领导给予员工激励和尊重时，员工产生的积极的情绪会提升其幸福感。

张征（2017）认为领导行为是影响下属幸福感的一个关键因素，通过研究发现工作幸福感可以被包容型领导水平影响。当领导者表现出尊重下属、平等对待员工和采纳下属意见等开放性行为时，有助于提高下属的自我价值，员工感受到的领导风格水平越高下属的积极情绪越高，间接影响员工的幸福感水平。

邓建敏（2022）认为，包容型领导风格可以生成一个优良的生产场所情境，进而影响员工的工作幸福感。

方春阳（2022）认为，企业员工幸福感受前因因素工作幸福感影响，领导尊



重员工的决定，采纳员工对工作方案的意见，聆听员工在生产过程中遇到的困难等都会帮助员工获得心理上的满足感。

综上所述，领导尊重并满足员工心理需求都会刺激员工幸福感的前因变量产生波动，在尊重并激励员工和营造优良组织氛围时，能够带来心理上的满足，而心理幸福感作为员工幸福感的维度之一和前因变量之一，所以本文提出假设：

**H2：包容型领导风格正向影响员工幸福感**

### **3.1.3 员工幸福感与新生代员工工作绩效的关系**

社会交换理论在我们的日常生活中随处可见随时发生，生产过程中成员之间的交换时时刻刻都在发生，领导给予认可、赞扬和提拔，员工也会同样给予领导坚持完成任务、认同和忠诚性作为回报，员工会通过积极的情绪提升自我效能，进一步提升工作绩效，达成个体和组织预定的目标。随着越来越多的实验探讨，大多数学者研究结果呈现员工幸福感可以对工作绩效水平产生影响，领导减少员工的消极情绪，增加更多的积极情绪，员工往往表现拥有更好的工作状态。

新生代员工的成长环境导致他们在工作中更注重自身的感受而不是工作进度，领导通过尊重新世代员工、采纳新生代员工的意见和包容新生代员工的过失等方式来满足新生代员工主观幸福感需求，当心理需求越得到满足，心理上的满足感接近新生代员工的入职当初心理契约上所得到的阈值，他们的工作表现将得到提升。

从心理需求满足感的角度出发研究企业员工的创新思维，可以发现员工积极投入生产过程中是因为员工处于兴奋开心的情绪中，积极乐观、开心的心理情绪

会提升员工的创新性和工作态度，这些都能帮助员工更好的投入到工作中（苗元江，2011）。

方春阳（2014）研究指出，企业领导者的包容型领导风格水平的高低，直接影响员工自我效能的高低，即两者之间存在正向关系。

刘锐锐（2020）认为，当新生代员工的生活需求被满足时，他们的生活幸福感可以提升新生代员工在工作绩效方面的表现。

综上所述，提高员工的自我效能、心理授权和心理契约等可以作为前因变量使员工幸福感提升，员工的职场角色地位上升和自我效能提高又可以进一步影响工作绩效，新生代员工的特点是注重主观幸福感、情绪影响工作和渴望被认同等，所以本文提出假设：

H3：员工幸福感正向影响新生代员工工作绩效

H3a：员工幸福感正向影响新生代员工任务绩效

H3b：员工幸福感正向影响新生代员工关系绩效

#### 3.1.4 员工幸福感的中介作用

员工幸福感水平的高低，是员工主观意识对自己的工作满意度的评价标准之一，领导可以通过行为影响员工幸福感，提升员工的工作绩效。根据心理授权理论，提升员工的幸福感强，会使员工产生积极投入工作生产中的欲望，进一步提升心理授权和自我效能，提高员工的自我效能更积极投入到工作中，其进一步加

强员工绩效和团队绩效。

程昱（2017）研究指出组织一致性可以通过影响员工幸福感来间接降低企业新生代员工的离职倾向。

卫林英（2018）研究发现企业的组织支持能够提升员工幸福感，并间接提高情绪调节自我效能水平。

方春阳（2021）研究指出包容型领导风格水平的高低提升了企业员工创新积极性，再通过影响员工幸福感，实现了间接提升了企业员工创新积极性的目的。

综上所述，员工幸福感在充当中介变量时，能通过影响自我效能和心理授权和积极情绪等方面影响员工创新行为和员工离职率等，而自我效能和积极情绪也能影响员工的工作绩效，并且包容型领导风格对员工幸福感的前因变量存在影响，所以本文提出假设：

**H4:** 员工幸福感在包容型领导风格与新生代员工工作绩效之间起中介作用

### 3.2 研究模型

依据前文列出的文献，本研究的结构模型如下图所示。

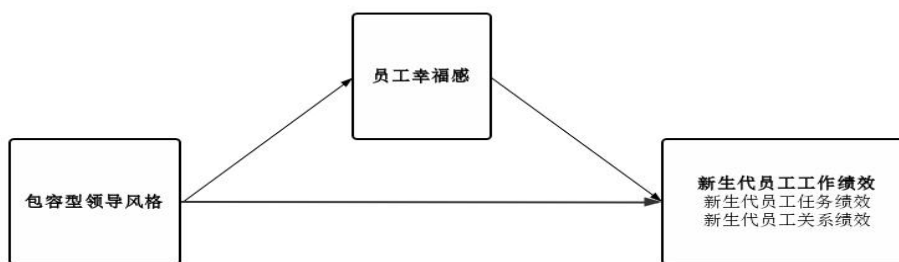


图 3.1 研究模型

### 3.3 问卷设计

本研究采用抽样调查的调查方法，本文研究对象为新生代员工，所以问卷调查对象为 2000 年以后出生且年满 18 周岁的各企业在职人员。

#### 3.3.1 研究方法

1) 文献分析法。通过收集文献，对现有的包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的知识和研究进行归纳整理，完善关于包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的理论体系，为论文前期准备工作打下基础。

2) 问卷调查法。为获取准确且大量的研究样本，通过发放问卷的方法回收样本数据，问卷调查的对象是 2000 年以后出生且年满 18 周岁的各企业在职人员，通过互联网在线平台问卷星发放一部分问卷，线下通过广西财经院校友群联系到的在职人员代为发放，以确保调研样本的数量足够支撑实证研究和收集到不同行业的样本数据。

3) 实证分析法。本文运用 SPSS25.0 和 AMOS25.0 软件对样本数据进行信效度分析、回归线分析等分析，从而验证包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感变量之间的内在变动逻辑，组成本文设计的包容型领导风格、新生代员工

绩效和员工幸福感的研究模型的底层数据。

### 3.3.2 数据收集

本文采用调查问卷的方法来获得研究数据，主要通过问卷星线上平台和线下发放和回收问卷，调研对象为 2000 年以后出生且年满 18 周岁的各企业在职人员。

调查时间从 2022 年 12 月 1 日开始投放问卷，2022 年 12 月 31 日截止回收问卷，利用问卷星线上平台发放调查问卷，调查问卷主要发放区域为广东省和广西壮族自治区，调研对象的工作单位包括但不限于中国银行、招商银行、广西农村信用社、中国农业银行、北部湾银行及富士康等。

研究数据的筛选遵循以下三个原则：第一，调研对象作答时间低于 3 分钟的问卷数据将被删除不纳入统计范围；第二，问卷中呈连续多个答案相同以及重复答案的问卷数据将被删除不纳入统计范围；第三，量表相关题项中选择相互矛盾答案的问卷数据将被删除不纳入统计范围。

### 3.3.3 变量的选取

本文各变量的测量量表主要采用现有的成熟量表，同时针对本文对包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的研究内容对题项的文字进行润色，进一步完善问项的贴合程度。

1) 包容型领导风格。本研究对受调查者感受到包容型领导风格水平的的计量，本研究量表的逻辑基础是 Carmeli (2010) 开发的量表，基于此内核适配目前所调查的企业和所在地区需要调整部分语境，量表分别具有开放性、有效性和

易接近性三个维度的选项，代表性题项“领导会讨论团队目标以及达到目的的方法”。该量表采用李特氏五项进行计算（1 很不认同，5 非常同意），得分越多代表个体所处的企业包容型领导风格水平越高。

表 3.1 包容型领导风格题项

维度	题项描述
开放性	领导愿意倾听员工的建议
	领导能抓住的机遇，从而加快工作进度
	领导会讨论团队目标以及达到目的的方法
有效性	如果有困难，领导随时能帮助我
	在办公室随时可以找到他/她
	领导随时能解答专业问题
易接近性	我随时能向领导表达我的需求
	有新的困难可以直接找领导解决
	有新的困难领导立即能来讨论

2) 新生代员工工作绩效。关于本研究受访者对于自己主观上判断的绩效水平，本研究的量表逻辑基础是 Borman (1993) 开发的工作绩效量表，基于此内核适配目前所调查的企业和所在地区需要调整部分语境，维度分别是任务绩效和关系绩效，代表性题项是“我能够在规定时间内完成工作”。该量表采用李特氏五项进行计算（1 很不认同，5 非常同意），得分越多代表填表者主观感受的工作绩效越高。

表 3.2 新生代员工工作绩效题项

维度	题项
任务绩效	我的生产任务能够在按时完成

表 3.2 新生代员工工作绩效题项（续）

	我的工作产出符合企业生产规章
	我的生产活动符合企业规定标准作业流程
任务绩效	我能积极应对工作遇到的问题
	我能合理安排工作时间
	我能够帮助团队加速完成目标
关系绩效	我喜欢这份工作
	我经常加班赶进度
	我希望成为团队领导
	人际交往能力强，在团队中积极工作
	我经常协助同事完成任务
	工作出现失误，我不会怪罪其他同事
	我认同领导的决策并按照计划执行
	我遵守公司的制度和规定
	我愿意指出公司目前存在的问题
	做完规定的生产任务后，我会执行其他未完成的工作

3) 员工幸福感。为了本研究受访者更有效的为主观感受到的员工幸福感水平计量，本研究量表底层逻辑是基于 zheng (2015) 开发的员工幸福问卷，并在此基础上做出适配目标人群的改动，方便受访者理解。问卷划分为生活幸福感、工作幸福感和心理幸福感三个维度。代表性题项是“总的来说，我对自己的未来充满信心”。该量表采用李特式五点进行计分（1 很不认同，5 非常同意），得分越多代表填表者体验到的幸福感高。

表 3.3 员工幸福感题项

维度	题项
生活幸福感	我对自己目前的生活状态感到满意
	生活中的大多数方面按照我的计划进行
	大部分的时间内，我很快乐
	我的生活状况良好，吃喝不愁
	我的生活非常丰富非常有趣，社交活动频繁
	如果从头再来，我还会按照目前的生活进行
工作幸福感	目前的工作很好我比较满意
	总体来说，我对我的薪酬福利达到个人预期
	我的积极情绪来源于工作
	我能面对工作的繁琐
	我的生活因为工作变得美好
	我对目前的职位基本感到满意
心理幸福感	年复一年，我变得成熟稳重
	我擅长处理生活中的琐事
	总的来说，我对自己的未来充满信心
	身边的朋友都认同我的为人
	我善于组织工作，合理安排时间
	我经常与家人或朋友沟通

### 3.4 正式问卷的形成

问卷首先填写人的性别、年龄、学历、工作年限这 4 个控制变量。第二部分为受调查者感受到包容型领导风格水平的的计量，共有三个维度 9 个题项，这个本分主要是用来测量受访者在在工作情境中是否有被尊重和表达意见的权利是否



得到保障。第三部分是受访者对于自己主观上判断的绩效水平，题项 16 个，主要用于判断自己在生产活动中的产出效率处于什么水准。第四部分为受访者更有效计量主观感受到的员工幸福感含量，题项 18 个，四个部分合计 47 个题项。

### 3.5 数据分析方法

本文为保证数据分析的充分性与科学性，运用了 SPSS25.0 对论文进行假设与模型检验，得出实验结论。

1) 信效度分析。通过信效度分析，对包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的问卷设计是否符合逻辑，是否能够有效反映 2000 年以后出生且年满 18 周岁的各企业在职人员这一群体真实情况进行验证。

2) 描述性分析。使用 SPSS25.0 将收集到的有效包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的问卷进行人口学变量分析，通过分析结果判断调查对象是否符合正态分布，统计学意义是否明显。

3) 方差分析。通过 SPSS25.0 对数据进行独立分布 T 检验，对研究 2000 年以后出生且年满 18 周岁的各企业在职人员这一群体中的人口统计变量以及各调整变量进行差异性分析，检验研究变量在人口统计学变量间是否具有显著差异性。

4) 相关性分析。本研究通过 SPSS25.0 检验研究包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感三个变量之间是否具有相关性，如果具有相关性则进一步判断两两之间是正相关还是负相关，相关性分析可以为之后的回归分析奠定基础。

5) 回归分析。通过回归分析对包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸

福感三个变量之间是否具有因果关系进行验证，并进行显著性检验，使用 AMOS25.0 可以对员工幸福感是否能充当包容型领导风格与新生代员工工作绩效的中介变量进行检验。



## 第 4 章

# 关于包容性领导风格、新生代员工工作绩效和员工幸福感的数据分析与结果

### 4.1 变量量表信度与效度分析

#### 4.1.1 变量量表的可靠性分析

为了确保问卷数据的真实有效，我们需要对包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的量表的信度进行测量，各变量量表的信度越高，说明问卷的调查的数据严谨性越高，问卷调查的结果误差会更小。当前学术界的研究通常使用 Cronbach's  $\alpha$  系数计量量表信度是否符合进一步实验的要求，Cronbach's  $\alpha$  系数的取值范围下限是 0，上限是 1，Cronbach's  $\alpha$  系数的值越接近 1，代表量表的信度越好，越能证明数据的严谨性。当 Cronbach's  $\alpha$  系数大于零点九时，信度极佳；当 Cronbach's  $\alpha$  系数介于零点八到零点九之间时，信度高；当量表 Cronbach's  $\alpha$  系数大于 0.8 时即可证明信度良好，从而能够进行下一步的实证分析。

表 4.1 包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感可靠性分析

变量名称	题项	Cronbach's $\alpha$ 系数
包容性领导风格	9	0.944
新生代员工工作绩效	16	0.969
员工幸福感	18	0.970

本研究使用 SPSS25.0 软件对包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的量表进行了信度分析，具体结果如表 4.1 所示。其中量表名称是包容性领导风格九题项的量表 Cronbach's a 系数为 0.944，变量名称是新生代员工工作绩效十六题项的量表 Cronbach's a 系数为 0.969，变量名称是员工幸福感的十八题项量 Cronbach's a 系数为 0.970。上述包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感三个变量的量表信度均大于 0.9，证明包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的量表数据非常严谨，由此可知，包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的测量变量的数据具有一定的可检验性和稳定性，可以进行下一步的实证分析。

#### 4.1.2 变量量表的效度分析

量表的效度检验主要是检验内容效度和结构效度。分析量表内容效度体现的是内在逻辑冲突性，所测变量与问卷中的题目内在的含义不存在逻辑冲突，因为本研究设计的量表均使用已证实的包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的量表，题项的内在逻辑冲突性相对较低，内容效度经过众多学者的论证，本研究不再进行包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的量表的内容效度验证。这部分将分析包容型领导风格、新生代员工绩效和员工幸福感的量表结构效度，对于量表的结构效度，测量量表分析得出结构效度越高，证明测量题项对研究变量的解释程度越高。本研究使用 AMOS25.0 进行了验证性因子分析来验证研究变量的结构效度。

##### 1) 包容型领导风格

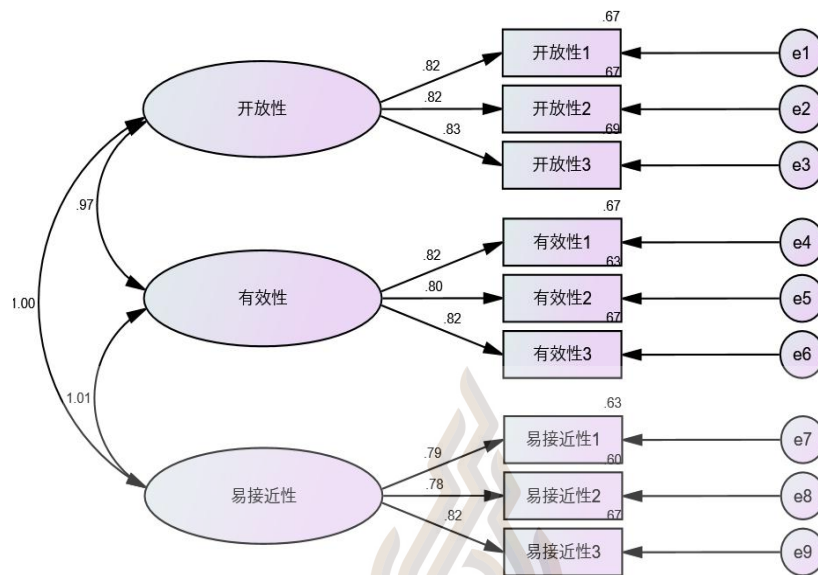


图 4.1 包容型领导风格

表 4.2 包容型领导风格（拟合度）

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
2.024	0.045	0.980	0.962	0.993	0.993	0.989

由上表可知，X<sup>2</sup>/df 为 2.024，小于 3；RMSEA 为 0.045，小于 0.05；GFI 为 0.980，大于 0.9；AGFI 为 0.962，大于 0.9；CFI 为 0.993，大于 0.9；IFI 为 0.993，大于 0.9；TLI 为 0.989，大于 0.9，模型拟合度良好。

表 4.3 包容型领导风格（聚合效度）

路径	Estimate	AVE	CR
开放性 1 <--- 开放性	0.819	0.679	0.8639
开放性 2 <--- 开放性	0.820		

表 4.3 包容型领导风格（聚合效度）（续）

开放性 3	<--- 开放性	0.833		
有效性 1	<--- 有效性	0.818		
有效性 2	<--- 有效性	0.796	0.6589	0.8528
有效性 3	<--- 有效性	0.821		
易接近性 1	<--- 易接近性	0.794		
易接近性 2	<--- 易接近性	0.776	0.635	0.8391
易接近性 3	<--- 易接近性	0.820		

由上表可知，开放性的因子载荷大于 0.7、有效性的因子载荷大于 0.7 和易接近性的因子载荷大于 0.7，说明包容型领导风格三个维度的潜变量对应所属题目具有较高的解释度；平均方差变异指数分析包容型领导风格三个维度的潜变量均大于 0.5，组合信度分析包容型领导风格三个维度大于 0.83，证明本研究的包容型领导风格量表的信效度理想。

## 2) 员工幸福感

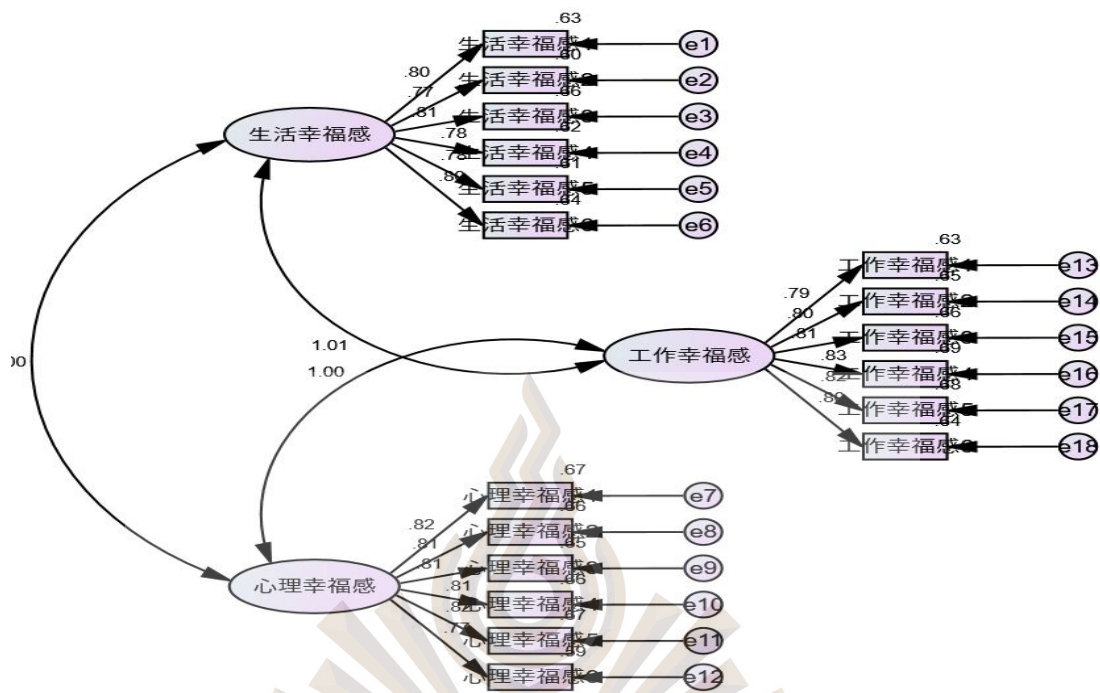


图 4.2 员工幸福感

表 4.4 员工幸福感（拟合度）

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
1.347	0.026	0.963	0.952	0.994	0.994	0.993

由上表可知，X<sup>2</sup>/df 为 1.347，小于 3；RMSEA 为 0.026，小于 0.05；GFI 为 0.963，大于 0.9；AGFI 为 0.952，大于 0.9；CFI 为 0.994，大于 0.9；IFI 为 0.994，大于 0.9；TLI 为 0.993，大于 0.9，模型拟合度良好。

表 4.5 员工幸福感（聚合效度）

	路径	Estimate	AVE	CR
E1	<--- 生活幸福感	0.796	0.6248	0.909
E2	<--- 生活幸福感	0.772		

表 4.5 员工幸福感（聚合效度）（续）

E3	<--- 生活幸福感	0.810		
E4	<--- 生活幸福感	0.785		
E5	<--- 生活幸福感	0.781		
E6	<--- 生活幸福感	0.798		
E7	<--- 心理幸福感	0.817		
E8	<--- 心理幸福感	0.813		
E9	<--- 心理幸福感	0.807		
E10	<--- 心理幸福感	0.812	0.6497	0.9175
E11	<--- 心理幸福感	0.818		
E12	<--- 心理幸福感	0.768		
E13	<--- 工作幸福感	0.795		
E14	<--- 工作幸福感	0.803	0.6576	0.9201
E15	<--- 工作幸福感	0.814		
E16	<--- 工作幸福感	0.829		
E17	<--- 工作幸福感	0.822		
E18	<--- 工作幸福感	0.802		

由上表可知，员工幸福感的开放性的因子载荷大于 0.7、员工幸福感的有效性的因子载荷大于 0.7、员工幸福感的易接进性的因子载荷大于 0.7，说明其开放性、有效性和易接进性的潜变量对应所属题目具有较高的解释度；平均方差变异分析开放性、有效性和易接进性的值在 0.65 上下，三个组合信度值在 0.9 以上，说明本研究的员工幸福感量表的信效度理想。



## 3) 新生代员工工作绩效

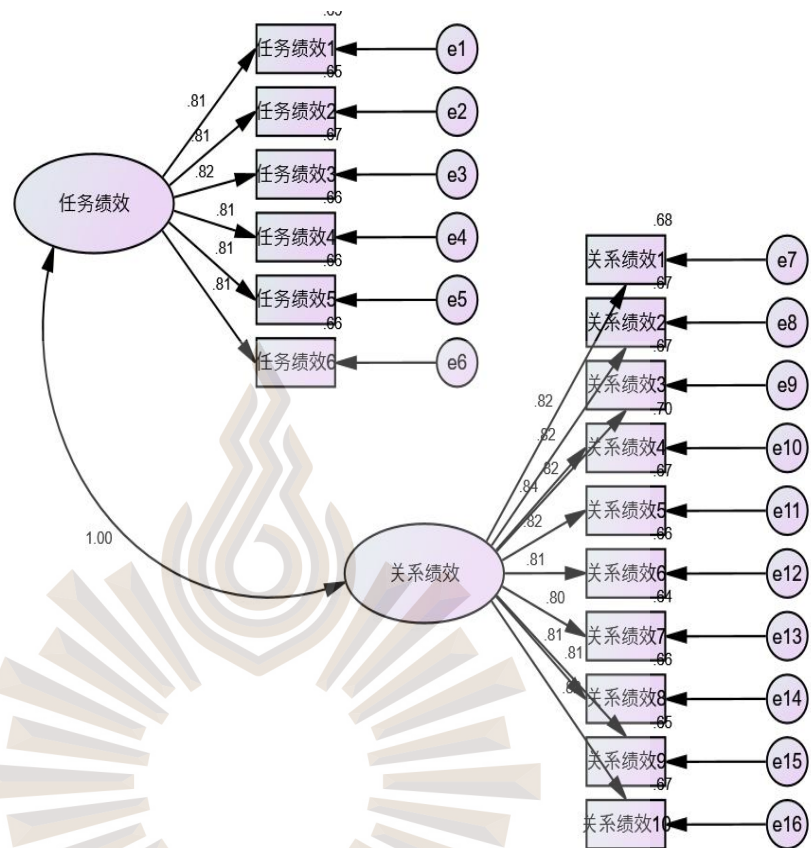


图 4.3 工作绩效

表 4.6 新生代员工工作绩效 (拟合度)

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
1.081	0.013	0.974	0.965	0.999	0.999	0.999

由上表可知，X<sup>2</sup>/df 为 1.081，小于 3；RMSEA 为 0.013，小于 0.05；GFI 为 0.974，大于 0.9；AGFI 为 0.965，大于 0.9；CFI 为 0.999，大于 0.9；IFI 为 0.999，大于 0.9；TLI 为 0.999，大于 0.9，模型拟合度良好。

表 4.7 新生代员工工作绩效（聚合效度）

	路径	Estimate	AVE	CR
E1	<--- 工作绩效	0.807		
E2	<--- 工作绩效	0.808		
E3	<--- 工作绩效	0.818		
E4	<--- 工作绩效	0.810	0.6591	0.9206
E5	<--- 工作绩效	0.814		
E6	<--- 工作绩效	0.814		
E7	<--- 关系绩效	0.822		
E8	<--- 关系绩效	0.816		
E9	<--- 关系绩效	0.820		
E10	<--- 关系绩效	0.836		
E11	<--- 关系绩效	0.819	0.6656	0.9522
E12	<--- 关系绩效	0.809		
E13	<--- 关系绩效	0.801		
E14	<--- 关系绩效	0.811		
E15	<--- 关系绩效	0.807		
E16	<--- 关系绩效	0.817		

## 4.2 描述性统计

本研究使用网络问卷工具，通过网络在线发放收回问卷五百一十一份，剔除无效问卷后，共获得有效问卷五百零九份。首先，对有效样本人口统计学特征进

行了描述性统计分析，结果如表 4.8 描述性统计所示。

表 4.8 描述性统计

变量	具体选项	样本数	百分比	累计百分比
性别	男	246	48.3%	48.3%
	女	263	51.7%	100%
年龄	20 岁及以下	2	0.4%	0.4%
	21 岁	74	14.5%	14.9%
	22 岁	211	41.5%	56.4%
	23 岁	222	43.6%	100%
学历	大专及以下	333	65.4%	65.4%
	本科	136	26.7%	92.1%
	硕士及以上	40	7.9%	100%
工作年限	1 年以下	63	12.4%	12.4%
	1-3 年	169	33.2%	45.6%
	3-4 年	190	37.3%	82.9%
	4 年以上	87	17.1%	100%

### 4.3 相关性分析

本研究将使用 SPSS25.0 分析三个变量与其维度之间的相关性数值，结果如表 4.9 所示。

表 4.9 相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
LG	1							
GZJX	0.953**	1						
XFG	0.961**	0.963**	1					
SHXFG	0.938**	0.938**	0.972**	1				
GZXFG	0.933**	0.934**	0.974**	0.924**	1			
XLXFG	0.934**	0.938**	0.972**	0.916**	0.92**	1		
RWJX	0.932**	0.974**	0.94**	0.916**	0.912**	0.915**	1	
GXJX	0.942**	0.99**	0.952**	0.923**	0.923**	0.927**	0.933**	1

\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*表示  $P < 0.01$ ，\*\*\*表示  $P < 0.001$ ；包容型领导风格（LG）、新生代员工工作绩效（GZJX）、员工幸福感（XFG）、生活幸福感（SHXFG）、工作幸福感（GZXFG）、心理幸福感（XLXFG）、任务绩效（RWJX）、关系绩效（GXJX）。

从表的 4.9 分析结果可知，变量 LG 与变量 GZJX 的相关性系数为 0.953，且在  $P=0.01$  水平上显著，可知包容型领导风格能够直接影响新生代员工工作绩效，存在包容型领导风格直接影响新生代员工工作绩效的关系。变量 LG 与变量 RWJX 和变量 GXJX 的分析结果，相关性系数都在 0.9 以上，在  $P=0.01$  水平上显著，可以得出，包容型领导风格可以同时任务绩效和关系绩效产生影响。

变量 XFG 与变量 GZJX 的相关性系数为 0.963, 在  $P=0.01$  水平上呈现出显著性, 可知员工幸福感的变动可以对新生代员工工作绩效产生波动, 两者之间是正向关系。变量 SHXFG、变量 GZXFG 和变量 XLXFG 对变量 RWJX 和变量 GXJX 在  $P=0.01$  水平上显著各个变量之间的相关数值都在 0.9 以上, 可以得出员工幸福感的生活幸福感与新生代员工工作绩效的任务绩效、员工幸福感的工作幸福感与新生代员工工作绩效的任务绩效、员工幸福感的心理幸福感与新生代员工工作绩效的任务绩效、员工幸福感的工作幸福感与新生代员工工作绩效的关系绩效、员工幸福感的生活幸福感与新生代员工工作绩效的关系绩效以及员工幸福感的心理幸福感与新生代员工工作绩效的关系绩效均存在显著的正相关关系。

包容型领导风格对员工幸福感的相关性系数为 0.961, 在  $P=0.01$  水平上两者显著, 可知包容型领导风格能直接影响员工幸福感, 两个变量存在正向关系。包容型领导风格与员工幸福感三个维度的相关性系数较高, 在  $P=0.01$  水平上呈现出显著性, 包容型领导风格与工作幸福感、包容型领导风格与生活幸福感以及包容型领导风格与心理幸福感均存在正向关系。

上述结果初步验证了假设 H1、H1a、H1b、H2、H3、H3a、H3b, 部分验证了假设 H4。

#### 4.4 回归分析检验

运用 SPSS25.0 软件中的回归分析, 对包容型领导风格、新生代员工工作绩效以及员工幸福感的测量数据进行回归分析, 根据中介效应检验程序对员工幸福感在包容型领导风格和新生代员工工作绩效之间的中介作用进行检验, 然后根据实验数据推论验证前面的假设。

#### 4.4.1 包容型领导风格与新生代员工工作绩效的回归分析

建立以包容型领导风格为自变量，控制变量选用描述性统计数据，因变量新生代员工工作绩效的模型，进行函数回归检验分析，如表 4.10 中数据所呈现的结果， $R^2$ 为 0.912，表明新生代员工工作绩效 91.2%的变化与包容型领导风格与新生代员工工作绩效的模型存在关系。由表 4.10 可知，包容型领导风格的系数为 0.954 且显著相关（因  $P=0.000$ ），即证明包容型领导风格在本次研究中对新生代员工工作绩效存在正向关系，所以本文假设 H1 成立。

表 4.10 包容型领导风格与新生代员工工作绩效的回归分析

	非标准回归值		标准回归值		P	VIF
	Beta	标准错误	Beta	t		
常数	-3.016	1.423	-	-2.12	0.034	-
性别	0.736	0.384	0.025	1.917	0.056	1.011
年龄	0.907	0.272	0.045	3.342	0.001	1.048
学历	-0.004	0.346	0.0	-0.12	0.99	1.323
工作年限	0.128	0.239	0.008	0.538	0.591	1.302
包容型领导风格	1.718	0.024	0.954	72.105	0.000	1.002
$R^2$			0.912			
调整 $R^2$			0.911			
F			1044.092			

表 4.10 包容型领导风格与新生代员工工作绩效的回归分析（续）

P	0.000
因变量：新生代员工工作绩效	

下面将对包容型领导风格的开放性、有效性和易接近性与新生代员工工作绩效的任务绩效和关系绩效之间进行回归检验。建立以开放性为第一自变量、有效性第二自变量和易接近性第三自变量，控制变量选用描述性统计数据，因变量是新生代员工工作绩效的模型，进行回归检验，如下表 4.11 中数据所呈现的结果， $R^2$ 为 0.872，表示包容型领导风格各维度与任务绩效的模型能够解释任务绩效 87.2%的变化，VIF 值分别为 4.278、4.436 和 4.858，以上数值均小于 5，所以三个自变量之间不存在共线性问题。

从分析结果可知，开放性的回归系数值为 0.284 ( $P=0.000$ )，证明包容型领导风的开放性在本次实验中对新生代员工工作绩效的任务绩效存在正向影响关系；包容型领导风的有效性的回归系数为 0.325 ( $P=0.000$ )，证明包容型领导风的有效性在本次实验中对新生代员工工作绩效的任务绩效存在显著正向影响关系；易接近性的回归系数为 0.376 ( $P=0.000$ )，证明包容型领导风的易接近性在本次实验中对新生代员工工作绩效的任务绩效存在正向影响关系。综上所述，假设 H1a 成立。

表 4.11 包容型领导风格各维度与任务绩效的回归分析

	非标准回归值		标准回归值	t	显著性	VIF
	Beta	标准错误	Beta			
常数	-1.24	0.662	-	-1.873	0.062	-
性别	0.246	0.178	0.022	1.385	0.167	1.011
年龄	0.233	0.126	0.030	1.841	0.066	1.057

表 4.11 包容型领导风格各维度与任务绩效的回归分析（续）

学历	0.196	0.162	0.022	1.215	0.225	1.342
工作年 限	0.130	0.111	0.021	1.176	0.240	1.306
开放性	0.555	0.065	0.284	8.595	0.000	4.278
有效性	0.637	0.066	0.325	9.674	0.000	4.436
易接近 性	0.743	0.070	0.376	10.674	0.000	4.858
R <sup>2</sup>			0.872			
调整 R <sup>2</sup>			0.871			
F			489.2.6			
P			0.000			

因变量：新生代员工工作绩效任务绩效

建立以开放性为第一自变量、有效性第二自变量和易接近性第三自变量，控制变量选用描述性统计数据，因变量是关系绩效的模型，进行回归检验，如表所示，R<sup>2</sup>为 0.892，表示模型能够解释关系绩效 89.2%的变化原因，VIF 值分别为 4.278、4.436 和 4.858，以上数值均小于 5，所以三个自变量之间不存在共线性问题。

从分析结果可知，开放性的回归系数值为 0.279 (P=0.000)，说明包容型领导风的开放性对新生代员工工作绩效的关系绩效存在显著正向影响关系；有效性的数值为 0.315 (P=0.000)，说明包容型领导风的有效性对新生代员工工作绩效的关系绩效存在显著正向影响关系；易接近性的回归系数为 0.401 (P=0.000)，数据验证了包容型领导风的易接近性对新生代员工工作绩效的关系绩效存在正向关系。综上所述，假设 H1b 成立。



表 4.12 包容型领导风格各维度与关系绩效的回归分析

	非标准化系数		标准化系数	t	显著性	VIF
	Beta	标准错误	Beta			
常数	-1.811	1.003	-	-1.805	0.072	-
性别	0.493	0.270	0.027	1.826	0.068	1.011
年龄	0.634	0.192	0.050	3.307	0.001	1.057
学历	-0.145	0.245	-0.10	-0.594	0.553	1.342
工作年限	0.025	0.168	0.003	0.149	0.882	0.306
开放性	0.898	0.098	0.279	9.176	0.000	4.278
有效性	1.018	0.100	0.315	10.196	0.000	4.436
易接近性	1.306	0.106	0.401	12.375	0.000	4.858
R <sup>2</sup>			0.892			
调整 R <sup>2</sup>			0.890			
F			590.798			
P			0.000			

因变量：关系绩效

#### 4.4.2 包容型领导风格与员工幸福感的回归分析

建立第一自变量包容型领导风格，控制变量选用描述性统计数据，因变量是员工幸福感的模型，进行回归检验，如表中数据所呈现的结果，R<sup>2</sup>为 0.924，表明包容型领导风格与员工幸福感的模型能够解释员工幸福感 93.4%的变化。从分析结果可知，包容型领导风格的回归系数为 0.960 且 P=0.000，即包容型领导风格和员工幸福感两者存在正向关系，故假设 H2 成立。

表 4.13 包容型领导风格与员工幸福感的回归分析

	非标准化系数		标准化系数	t	显著性	VIF
	B	标准错误	Beta			
常数	0.530	1.428	-	0.371	0.711	-
性别	-0.051	0.385	-0.002	-0.132	0.895	1.011
年龄	0.597	0.273	0.028	2.191	0.029	1.048
学历	-0.001	0.348	0.000	-0.003	0.998	1.323
工作年限	0.352	0.240	0.021	1.467	0.143	1.302
包容型领导风格	1.869	0.024	0.960	78.129	0.000	1.002
R <sup>2</sup>			0.924			
调整 R <sup>2</sup>			0.923			
F			1225.759			
P			0.000			
因变量：员工幸福感						

#### 4.4.3 员工幸福感与新生代员工工作绩效的回归分析

建立以员工幸福感为自变量，控制变量选用描述性统计数据，新生代员工工作绩效为因变量的模型，进行回归分析，如表 4.14 所示，R<sup>2</sup>为 0.928，表明员工幸福感与新生代员工工作绩效的模型能够解释工作绩效 92.8%的变化。从分析结果可知，员工幸福感的回归系数为 0.963 且 P=0.000，即员工幸福感对新生代员工工作绩效存在正向影响，故假设 H3 成立。

表 4.14 员工幸福感与新生代员工工作绩效的检验

	非标准化系数		标准化系数	t	显著性	VIF
	Beta	标准错误	Beta			
常数	-2.196	1.284	-	-1.710	0.088	-
性别	0.748	0.348	0.026	2.147	0.032	1.011
年龄	0.382	0.246	0.019	1.549	0.122	1.049
学历	0.004	0.314	0.000	0.014	0.989	1.323
工作年限	-0.180	0.217	-0.011	-0.832	0.406	1.303
员工幸福感	0.891	0.011	0.963	80.175	0.000	1.004
R <sup>2</sup>				0.928		
调整 R <sup>2</sup>				0.927		
F				1290.768		
P				0.000		
因变量：新生代员工工作绩效						

下面将对员工幸福感的生活幸福感、工作幸福感和心理幸福感与新生代员工工作绩效的任务绩效和关系绩效之间进行回归分析。建立第一自变量工作幸福感、第二自变量生活幸福感和第三自变量心理幸福感，描述性统计数据为控制变量，因变量是新生代员工工作绩效的任务绩效的模型，进行检验，如表 4.15 中所呈现的数据，R<sup>2</sup>为 0.884，表示第一自变量工作幸福感、第二自变量生活幸福感和第三自变量心理幸福感与任务绩效的模型能够解释任务绩效 88.4%的变化，VIF 值均小于 10，不存在共线性问题。

从分析结果可知，生活幸福感的回归系数值为 0.352 (P=0.000)，说明生活

幸福感对新生代员工工作绩效的任务绩效存在正向影响关系；工作幸福感的回归系数为 0.270 (P=0.000)，说明工作幸福感对新生代员工工作绩效的任务绩效存在正向影响关系；心理幸福感的回归系数为 0.345 (P=0.000)，说明心理幸福感对新生代员工工作绩效的任务绩效存在正向影响关系。综上所述，假设 H3a 成立。

表 4.15 员工幸福感各维度与任务绩效的检验

	非标准回归值		标准回归值	t	显著性	VIF
	B	标准错误	Beta			
常数	-0.914	0.625	-	-1.464	0.144	-
性别	0.261	0.170	0.024	1.537	0.125	1.014
年龄	0.037	0.120	0.005	0.305	0.761	1.058
学历	0.196	0.153	0.022	1.281	0.201	1.307
工作年限	0.001	0.106	0.000	0.013	0.990	1.307
生活幸福感	0.371	0.047	0.352	7.893	0.000	8.606
工作幸福感	0.277	0.047	0.270	5.933	0.000	8.976
心理幸福感	0.355	0.045	0.345	7.959	0.000	8.135
R <sup>2</sup>			0.884			
调整 R <sup>2</sup>			0.883			
F			547.536			
P			0.000			
因变量：任务绩效						

建立第一自变量工作幸福感、第二自变量生活幸福感和第三自变量心理幸福

感，控制变量选用人口统计学数据，因变量是关系绩效的模型，进行检验，如表 4.16 中所呈现的数据， $R^2$ 为 0.908，表示第一自变量工作幸福感、第二自变量生活幸福感和第三自变量心理幸福感与关系绩效的模型能够解释关系绩效 90.8%的变化，VIF 值均小于 10，不存在共线性问题。

从分析结果可知，生活幸福感的回归系数值为 0.353 ( $P=0.000$ )，说明生活幸福感对关系绩效存在显著正向影响关系；工作幸福感的回归系数为 0.268 ( $P=0.000$ )，说明工作幸福感对新生代员工工作绩效的关系绩效存在正向关系；心理幸福感的回归系数为 0.358 ( $P=0.000$ )，说明心理幸福感对新生代员工工作绩效的关系绩效存在正向关系。综上所述，假设 H3b 成立。

表 4.16 员工幸福感各维度与关系绩效的检验

	非标准回归值		标准回归值		t	显著性	VIF
	Beta	标准错误	Beta				
常数	-1.294	0.918	-		-1.409	0.160	-
性别	0.519	0.249	0.028		2.082	0.038	1.014
年龄	0.307	0.177	0.024		1.735	0.083	1.058
学历	-0.164	0.225	-0.011		-0.727	0.468	1.329
工作年限	-0.196	0.155	-0.020		-1.262	0.207	1.307
生活幸福感	0.614	0.069	0.353		8.882	0.000	8.606
工作幸福感	0.453	0.069	0.268		6.594	0.000	8.976
心理幸福感	0.608	0.66	0.358		9.260	0.000	8.135
$R^2$			0.908				

表 4.16 员工幸福感各维度与关系绩效的检验 (续)

调整 R <sup>2</sup>	0.907
F	705.915
P	0.000
因变量：关系绩效	

#### 4.5 中介作用检验

为了进一步探索包容型领导风格对新生代员工工作绩效的影响机制，本研究构建了员工幸福感为中介变量影响新生代员工工作绩效的理论模型，使用 AMOS25.0 软件进行分析，根据拔靴法，设置 5000 个样本数，设置 95% 的置信区间。如果 95% 的置信区间不包含零，则可认为中介效应是显著的。

表 4.17 中介作用检验

路径	双侧检验 P 值	95% 置信区间	
		下限	上限
包容型领导风格--新生代员工工作绩效	0.509	-20.608	1.777
包容型领导风格-员工幸福感-新生代员工工作绩效	0.004	1.610	23.975

由表可知，研究设计的第一条路线的数据区间包括 0，而设计的第二条路线的数据区间不包括 0，两条数据充分说明了说明员工幸福感在包容型领导风格与工作绩效之间起完全中介作用。综上所述，假设 H4 成立。

## 4.6 本章小结

本章主要内容是对问卷调查的数据进行处理和分析，分为五个部分：第一部分评估测量量表的信度和效度，三个变量的量表 Cronbach's  $\alpha$  系数均大于 0.9，信度较高，各个变量平均方差变异指数均在 0.5 之上，组合信度数值在 0.8 之上，说明信效度非常可靠；第二部分描述性统计，对有效样本人口统计学特征进行了描述性统计分析，可以得知受访者接受高等教育的人数占比相对较高，且大多数人拥有三年的工作经历，处于职业生涯向上发展的起步位置；第三部分相关性分析，从分解结果可以知道三个变量之间存在强相关的关系，且各维度之间的相关性水平也很高；第四部分回归分析检验，对包容型领导风格、工作绩效以及员工幸福感进行回归分析。包容型领导风格为自变量，工作绩效为因变量的模型， $R^2$  为 0.912，即包容型领导风格对工作绩效存在显著正向影响，故假设 H1 成立。包容型领导风格为自变量，员工幸福感为因变量的模型， $R^2$  为 0.924，即包容型领导风格对员工幸福感存在显著正向影响，故假设 H2 成立。员工幸福感为自变量，工作绩效为因变量的模型， $R^2$  为 0.928，即员工幸福感对工作绩效存在显著正向影响，故假设 H3 成立；第五部分中介作用检验，构建了员工幸福感为中介变量影响新生代员工工作绩效的理论模型，路径包容型领导风格-工作绩效的置信区间包括 0，而路径包容型领导风格-员工幸福感-工作绩效的置信区间不包括 0，假设 H4 成立。

## 第 5 章

### 研究结论与展望

通过对受访者填写的问卷进行了多样的数据分析，证实包容型领导风格对新生代员工工作绩效存在正向关系，包容型领导风格通过刺激任务绩效和改善员工之间的关系和情绪等方式提升新生代员工工作绩效。员工幸福感对新生代员工工作绩效存在正向关系，员工幸福感在包容型领导风格与新生代员工工作绩效之间起完全中介作用。

#### 5.1 研究假设检验结果

表 5.1 结果检验

研究假设	检验结果
H1: 包容型领导风格正向影响新生代员工工作绩效	支持
H1a: 包容型领导风格正向影响新生代员工任务绩效	支持
H1b: 包容型领导风格正向影响新生代员工关系绩效	支持
H2: 包容型领导风格正向影响员工幸福感	支持
H3: 员工幸福感正向影响新生代员工工作绩效	支持
H3a: 员工幸福感正向影响新生代员工任务绩效	支持
H3b: 员工幸福感正向影响新生代员工关系绩效	支持
H4: 员工幸福感在包容型领导风格与新生代员工工作绩效之间起中介作用	支持



## 5.2 研究结果讨论

### 5.2.1 包容型领导风格对新生代员工工作绩效的影响

包容型领导风格对新生代员工工作绩效存在显著正向关系，且包容型领导风格的开放性、有效性和易接近性三个维度也对新生代员工工作绩效的任务绩效和关系绩效两个维度产生影响，变量之间关系的部分研究假设得到了验证。从数据分析可知，包容型领导风格与新生代员工工作绩效各维度之间均存在紧密关系，所以可知：当包容型领导风格水平越高，新生代员工的工作绩效越高；开放性水平越高，任务绩效和关系绩效水平越高；有效性水平越高，任务绩效和关系绩效水平越高；易接近性水平越高，任务绩效和关系绩效水平越高。

根据本文研究结果，企业管理者面对新生代员工这一群体时，提升包容型领导风格水平有利于提升新生代员工的自我效能，既可以使新生代员工更加积极地完成工作，同时也能维持良好的同事关系，有利于保持和谐的组织氛围。

### 5.2.2 包容型领导风格对员工幸福感的影响

包容型领导风格对新生代员工员工幸福感存在显著正向影响关系，且包容型领导风格的开放性、有效性和易接近性三个维度也对新生代员工员工幸福感的生活幸福感、工作幸福感和心理幸福感存在正向影响关系。包容型领导风格水平越高，新生代员工的员工幸福感越高，开放性、有效性和易接近性的水平提高均能提高生活幸福感、工作幸福感和心理幸福感。

企业管理者在管理新生代员工时，尊重和肯定新生代员工能使新生代员工的员工幸福感上升，当新生代员工拥有积极情绪时，新生代员工的自我效能也将得

到提高，从而使新生代员工更加积极地投入工作。

### 5.2.3 员工幸福感对新生代员工工作绩效的影响

员工幸福感对新生代员工工作绩效存在显著正向影响，且员工幸福感的各个维度对任务绩效和关系绩效存在正向关系作用。当新生代员工幸福感提高时会激发新生代员工的积极情绪和工作热情，对工作绩效产生的促进作用较为明显，和谐友善的同事关系也有利与促进组织绩效和改善组织氛围。

### 5.2.4 员工幸福感的中介作用

经过中介作用检验，包容型领导风格对新生代员工存在正向关系，同时包容型领导风格对员工幸福感也存在正向关系，在加入员工幸福感变量后，包容型领导风格的影响作用下降了，因此可以判断员工幸福感在包容型领导风格与新生代员工工作绩效之间起完全中介作用。

包容型领导风格不仅直接影响新生代员工工作绩效，还可以促进员工幸福感水平进一步激发新生代员工工作绩效，因此，提升新生代员工工作绩效不仅要关注包容型领导风格，还可以从满足他们的精神层次的需求方面入手，达到提升员工幸福感的目的。

## 5.3 管理建议

根据本研究结果并结合企业实际情况，将从包容型领导风格和员工幸福感两个方面，为提高新生代员工工作绩效提出管理建议。

### 5.3.1 提升包容型领导风格水平

完善团队决策流程，增加员工参与感。让员工参与到团队的决策当中，当领导者倾听并尊重员工的意见时，可以使员工感觉自己被尊重，当新生代员工被尊重的心理需求得到满足时，他们将以更渴望完成生产任务的状态投入到生产之中。

多鼓励员工而不是责骂员工。新生代员工渴望得到他人的认同，当新生代员工感受到自己在团队中有存在的价值时，能够激发新生代员工的自我效能，进一步投入到工作中。所以企业管理者在面对新生代员工时，他们完成了任务要主动去肯定对方付出的努力，当他们在犯错时，多去鼓励他们再接再厉，而不是责骂员工导致他们的自尊心受损。

完善职业规划体系。新生代员工有自我的追求，更向往自由，兴趣爱好影响职业发展方向，在步入职场前就已经会对自身的职业发展进行了明确的规划，企业管理者应该完善现有的职业规划体系，让他们在工作中明确发展空间和晋升通道，鼓励新生代员工往自己感兴趣的方向发展，充分调动新生代员工的积极性。

### 5.3.2 提升员工幸福感水平

营造轻松的组织氛围，提升工作幸福感。新生代员工追求自由，工作情绪化，传统的管理模式和工作方式会使他们感到枯燥和缺乏乐趣，产生的消极情绪会影响新生代员工的工作绩效。企业管理很对新生代员工营造一个轻松的组织氛围，使他们沉浸在愉悦的工作环境中，在轻松愉悦的环境中工作能使新生代员工产生积极情绪，进一步提升工作绩效。

提高薪资水平，给予员工更多的福利，提升员工的生活和心理幸福感。企业尝试给予额外非物质和物质福利满足新生代员工的需求，当新生代员工的生活需求和精神需求都被满足后，提升了他们的心理幸福感，促使他们更专注于工作。企业拥有良好的福利体系，部分满足新生代员工入职前对企业福利的要求，满足程度越高，新生代员工的心理幸福感也越高，员工的自我效能提高正向影响员工工作绩效。



## 第 6 章

### 研究不足与展望

#### 6.1 研究不足

本研究提出包容型领导风格-员工幸福感-新生代员工工作绩效研究模型并提出相对应的假设，通过互联网在线平台问卷星发放一部分问卷，线下通过广西财经学院校友群联系到的在职人员代为发放，问卷数据分析均能论证包容型领导风格-员工幸福感-新生代员工工作绩效研究模型和相对应的假设，但也存在一些研究不足：

1) 问卷数据来源局限于两广地区。随机抽样法是问卷调查最基本的抽样方法，但由于客观的发放条件所限，本研究问卷主要通过网络在线平台进行收集，部分问卷通过同学代发代收。虽然在统计阶段已经剔除不符合条件的无效问卷，但不能保证回收的人为填写数据是按照随机抽样获得的，因此实验数据会存在一定的误差。同时样本数据来源大部分局限于广西和广东地区，地区范围相对较小。

2) 数据分析方法比较落后。本研究采用问卷调查的方法进行数据收集，数据检验分析的部分也仅仅采用回归分析、相关性分析和中介检验等方法，还可以增加多种其他的模型验证方式。

3) 未考虑不同地域群体文化的影响，不同的群体文化对包容型领导风格的感受也有所区别。

## 6.2 研究展望

针对本研究在技术上、范式上、调研方法或分析步骤等方面存在瑕疵的问题，以后在此基础上继续加深探讨的研究者在做相似变量的实验探究时可以进行以下几个方面的改进：

1) 问卷发放的范围不应该局限在广西和广东两个省区，应该扩大调研范围，最理想的情况是覆盖全国所有的省区，这样做不仅可以增加样本数据量，还能是问卷数据的随机性得到保障。

2) 在数据分析方面，还可以使用逐层回归分析和共同方法偏差等方法验证数据，从多方面验证模型和假设。

3) 收集不同地域文化群体的数据，丰富模型的适用情景。



## 参考文献

- Allworth. (1997). Adaptive performance: updating the criterion to cope with change. *Creativity Research Journal*, 1(3), 20-25.
- Avolio. (2004). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. *Psychological Bulletin*, 15(2), 26-30.
- Bakke. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Becke. (1965). A theory of allocation of time. *Economic Journal*, 75(299), 493-517.
- Bernardin. (1984). Performance appraisal : assessing human behavior at work. *Kent Human Resource Management*, 6(2), 16-20.
- Borman. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Campbell. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 17.
- Carmeli, A. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Conger. (1999). The leader's change handbook : an essential guide to setting direction and taking action. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 30-32.
- Conway. (1999). Working memory, short-term memory, and general fluid intelligence: a latent-variable approach. *Journal of Experimental Psychology General*, 128(3), 309-31.
- Cotton. (2003). Explaining happiness. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 100(19), 176-83.

## 参考文献 (续)

- Diener. (1984). Temporal stability and cross-situational consistency of affective, behavioral, and cognitive responses. *Journal of Personality & Social Psychology*, 18, 23.
- Diener. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener. (2004). Beyond money: toward an economy of well-being. *Social Science Electronic Publishing*, 5(1), 10.
- Hollander. (2009) . Inclusive leadership: The essential leaderfollower relationship. *Taylor & Francis Group*, 59(4), 701-703
- Jerry. (2005). *Organizational Learning Performance, and Change*. Beijing: Renmin University of China Press.
- Levy. (2004). Management of biliary obstruction in patients requiring duodenal self-expandable metal stent placement. *Gastrointestinal Endoscopy*, 59(5), 189-189.
- Mark. (2007). Corraling the workplace bully. *Concrete Openings*, 16(2), 30-31.
- Mathieu. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Nembhard . (2006) . Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7) , 941-966.
- Robinson, & Rousseau. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 10.



## 参考文献（续）

- Rotundo. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *J Appl Psychol*, 87(1), 66-80.
- Ryff. (2006). What to do about positive and negative items in studies of psychological well-being and ill-being?. *Psychotherapy & Psychosomatics*, 76(1), 61-62.
- Schein. (1980). Teaching organizational psychology to middle managers: a process approach. *Exchange Organizational Behavior Teaching Journal*, 5(1), 19-26.
- Shamir. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. *Journal of Organizational Behavior*, 2(1), 18-22.
- Thomas. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 3(1), 18-22.
- Vanhala. (2006). Converging human resource management: a comparison between estonian and finnish hrm. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 82-101.
- Warr. (1979). The content of journals relevant to industrial and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52(4), 235-240.
- Zheng. (2015). Employee well-being in organizations: theoretical model, scale development, and cross-cultural validation . *Journal of organizational behavior*, 36(5), 645-647.
- 陈晓曦. (2020). 包容领导行为与员工创新绩效的关系研究——一个有中介的调节模型. *软科学*, 34(11), 7.
- 程垦. (2017). 组织支持一致性与新生代员工离职意愿:员工幸福感的中介作用. *心理学报*, 49(12), 11.

## 参考文献（续）

- 邓建敏. (2022). 包容型领导风格对基层公务员工作幸福感的影响探究. *行政与法*, 7(03), 40-50.
- 都雨朦. (2022). 95后新生代员工工作价值观成因及特征. *黑龙江人力资源和社会保障*, (7), 3.
- 杜哲. (2022). 如何定义绩效管理中的“完成”:在不确定性中寻找确定性. *技术与市场*, (05), 166-168.
- 方阳春. (2014). 包容型领导风格对团队绩效的影响——基于员工自我效能感的中介作用. *科研管理*, 35(5), 9.
- 方阳春. (2016). 包容型领导风格对员工心理资本的影响. *科研管理*, 37(11), 7.
- 方阳春. (2022). 包容型领导风格对新时代员工工作幸福感的影响. *科研管理*, 43(2), 9.
- 古银华, & 张征. (2017). 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应. *管理科学*, 30(1), 12.
- 韩翼. (2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, 10(5), 16.
- 黄海艳. (2014). 绩效评价导向对研发人员的工作压力--工作绩效曲线关系的调节作用. *科学学与科学技术管理*, 35(7), 9.
- 黄鹤. (2020). 包容型领导对新生代员工的创新行为影响研究. *经营与管理*, 5(2), 5.
- 黄亮. (2014). 中国企业员工工作幸福感的维度结构研究. *中央财经大学学报*, (10), 9.
- 姜荣萍. (2021). 真实型领导对员工幸福感的影响研究——自我效能感与工作和家庭真实性的链式中介. *中国劳动关系学院学报*, 35(3), 75-86.

## 参考文献（续）

- 李超平.(2018). 服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制. *心理科学进展*, 26(10), 15.
- 李晋.(2020). 新兴养老科技产业及区域发展评价研究. *科研管理*, 41(2), 9.
- 李群.(2021). 包容型领导对制造业新生代员工创新绩效的影响--一个跨层双中介模型. *华东经济管理*, 35(9), 9.
- 李亚文.(2022). 新生代员工视角下包容性领导对工作绩效的影响. *商场现代化*, 6(17), 57-60.
- 李永周.(2015). 自我效能感、工作投入对高新技术企业研发人员工作绩效的影响研究. *科学学与科学技术管理*, 36(2), 8.
- 李永周.(2015). 自我效能感、工作投入对高新技术企业研发人员工作绩效的影响研究. *科学学与科学技术管理*, 36(2), 8.
- 林凡璐.(2022). 新生代员工群体特征及有效激励因素分析. *人才资源开发*, (9), 79-81.
- 刘冰.(2017). 时间领导与团队学习行为——基于建筑业项目团队的调查研究. *中国软科学*, (1), 12.
- 刘军.(2007). 高层管理团队价值观共享、冲突与绩效:一项实证检验. *管理学报*, 8(18), 21.
- 刘锐锐.(2020). 新生代知识型员工敬业度提升策略研究. *商场现代化*, (3), 2.
- 刘善仕.(2012). 组织结构、知识吸收能力与研发团队创新绩效:一个跨层次的检验. *研究与发展管理*, 24(2), 9.
- 刘伟.(2012). 工作满意度、主观幸福感与工作绩效. *财经问题研究*, 7(12), 8.
- 马华维.(2012). 教师上级信任、知识分享与工作绩效的关系. *心理科学*, 35(2), 6.

## 参考文献（续）

- 苗元江.(2011). 员工"幸福感"调查与"幸福管理"思考. *劳动保障世界(理论版)*, (11), 89-93.
- 彭剑锋.(2003). 战略性人力资源管理. *企业管理*, (10), 4.
- 彭伟.(2017). 包容型领导影响员工创造力的双路径——基于社会学习与社会交换的整合视角. *财经论丛*, (10), 8.
- 宋萌.(2022). 绩效压力对员工幸福感的"双刃剑"效应. *管理工程学报*, 36(6), 12.
- 王嫣茹.(2021). 包容型领导对员工工作绩效的影响——一个有调节的中介模型. 现代教育与人文科学国际会议 2021, 上海.
- 王雁飞.(2018). 教练型领导如何影响员工创新?跨层次被调节的中介效应. *心理学报*, 50(3), 10.
- 王永丽.(2009). 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响. *管理世界*, (4), 9.
- 卫林英.(2018). 组织支持感、情绪调节自我效能感与员工幸福感关系研究. *经济研究导刊*, (13), 6.
- 薛丁铭.(2019). 包容型领导与中学教师的工作绩效:效能感的中介作用. *心理技术与应用*, 7(7), 8.
- 颜爱民.(2016). 新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究. *管理学报*, 13(04), 542-550.
- 张光磊.(2015). 新生代员工的定义与特征研究述评. *武汉科技大学学报: 社会科学版*, 17(4), 6.
- 张君.(2019). 90后新生代员工的特征:基于社会表征的探索. *企业经济*, 38(8), 7.
- 张冉.(2015). 残疾人组织公平、工作嵌入与工作绩效:一个典型职场弱势群体的实证. *中央财经大学学报*, 1(2), 98.

## 参考文献（续）

- 张霞.(2020). 基于结构方程模型的女大学生领导力影响因素及培养路径. *中华女子学院学报*, 32(4), 8.
- 周飞.(2018). 包容型领导与员工创新行为的关系研究. *科研管理*, 39(6), 8.
- 周霞.(2013). 浅谈精益化管理在供电企业全员绩效管理中的应用. *重庆电力高等专科学校学报*, (6), 29-30.
- 朱伟.(2016). 包容型领导风格对雇佣关系氛围和员工主动行为的影响研究. *管理学报*, 13(10), 8.



附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

### 包容型领导风格与新生代员工工作绩效的调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您百忙之中抽出时间来填写这份包容型领导风格与新生代员工工作绩效相关的问卷，我正在进行一项包容型领导风格对新生代员工工作绩效影响研究的信息调研，您所提供的信息对我的研究至关重要。

本问卷不涉及您的个人隐私及您所服务公司的商业机密，并且问卷信息基于大数据样本分析，并不会单独报告您的结果，因此请您认真阅读并如实填写，再次对您的热心帮助表示衷心的感谢。

一、基本信息（请您根据实际情况勾选符合选项即可）

1	您是否为 00 后	①是 ②否
2	性别	①男 ②女
3	年龄	①20 岁以下 ②21 到 23 岁 ③24 到 26 岁 ④26 岁以上
4	学历	①大专及以下 ②本科 ③硕士及以上
5	工作年限	①1 年以下 ②1-3 年 ③3-5 年 ④5 年以上

二、包容型领导风格部分

请您根据实际情况选择与您最匹配的一项。（1 为非常不同意，2 为不同意，3 为不一定，4 为同意，5 为非常同意）

题项		1	2	3	4	5
开放性	领导愿意倾听员工的建议					
	领导能抓住的机遇，从而加快工作进度					
	领导会讨论团队目标以及达到目的的方法					
有效性	如果有困难，领导随时能帮助我					
	在办公室随时可以找到他/她					
	领导随时能解答专业问题					
易接近性	领导总是愿意倾听我的请求					
	有新的困难可以直接找领导解决					

	有新的困难领导立即能来讨论					
--	---------------	--	--	--	--	--

### 三、工作绩效部分

请您根据实际情况选择与您最匹配的一项。（1为非常不同意，2为不同意，3为不一定，4为同意，5为非常同意）

题项		1	2	3	4	5
任务绩效	我的生产任务能够在按时完成					
	我的工作产出符合企业生产规章					
	我的生产活动符合企业规定标准作业流程					
	我能积极应对工作遇到的问题					
	我能合理安排工作时间					
	我能够帮助团队加速完成目标					
关系绩效	我喜欢这份工作					
	我经常加班赶进度					
	我希望成为团队领导					
	人际交往能力强，在团队中积极工作					
	我经常协助同事完成任务					
	工作出现失误，我不会怪罪其他同事					
	我认同领导的决策并按照计划执行					
	我遵守公司的制度和规定					
	我愿意指出公司目前存在的问题					



	做完规定的生产任务后，我会 执行其他未完成的工作					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

#### 四、员工幸福感部分

请您根据实际情况选择与您最匹配的一项。（1为非常不同意，2为不同意，3为不一定，4为同意，5为非常同意）

题项		1	2	3	4	5
生活 幸福感	对自己目前的生活状态感到满意					
	我生活中的大多数方面按照我的计划进行					
	大部分的时间内，我很快乐					
	我的生活状况良好，吃喝不愁					
	我的生活非常丰富非常有趣， 社交活动频繁					
	如果从头再来，我还会按照目前的生活进行					
工作 幸福感	目前的工作很好我比较满意					
	总体来说，我对我的薪酬福利达到个人预期					
	我的积极情绪来源于工作					
	我能面对工作的繁琐					
	我的生活因为工作变得美好					
	我对目前的职位基本感到满意					
心理 幸福感	年复一年，我变得成熟稳重					
	我擅长处理生活中的琐事					
	总的来说，我对自己的未来充满信心					
	身边的朋友都认同我的为人					

	我善于组织工作，合理安排时间					
	我经常与家人或朋友沟通					



## 个人简介

姓名	欧昊炜
出生日期	1996 年 04 月 25 日
出生地	广西壮族自治区梧州市藤县
教育背景	本科：广西财经学院 专业：金融学，2020 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2022 学年
联系地址	广西壮族自治区梧州市藤县藤州大道 9 号 B402
联系邮箱	505035419@qq.com

