RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON THE PROACTIVE BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED SERVICE ENTERPRISES

BY

YOULI OU

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

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 2024

包容型领导对中小型服务企业员工主动行为的影响研究

欧友丽

撰

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 **2024** 学年

Thesis entitled

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON THE PROACTIVE BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED SERVICE ENTERPRISES

by

YOULI OU

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

Rangsit University
Academic Year 2024

---------- ----------

Sun Xuemei, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Gu Fan, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
November 13, 2024

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

致谢

行文于此，落笔为终，论文已经到了尾声，硕士生涯也即将结束，特别感谢在学习生涯中给予我支持、指导和帮助的老师、家人和朋友。

首先特别感谢我的论文指导老师：顾凡老师，在论文撰写方面给予了我极大的指导意见，从论文选题、开题到完成，老师耐心、负责的为我提出方向与建议；其次感谢我的家人对我学业与梦想追逐的支持，让我有机会见识到更广阔的世界；再者感谢我的好朋友们，在硕士生涯的生活与学习中给予我的关心与鼓励；最后感谢学校与所有的老师，给予我机会学习新知识，提高学术能力。

风有起止，人有聚散，感恩所有的相遇。

欧友丽

研究生

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6510512	:	Youli Ou
Thesis Title	:	Research on the Influence of Inclusive Leadership on the Proactive Behavior of Employees in Small and Medium-Sized Service Enterprises
Program	:	Master of Business Administration
Thesis Advisor	:	Gu Fan, Ph.D.

Abstract

The proactive behavior of employees significantly influences the growth and development of enterprises. The openness, utility and accessibility of inclusive leadership can effectively stimulate employees' proactive behaviors, encouraging their active participation in initiatives aimed at achieving organizational goals and ultimately enhancing the benefits derived by the enterprise. However, scholarly research has yet to thoroughly investigate the mechanism of the relationship between inclusive leadership and employees' proactive behavior.

Based on social cognition theory and social identity theory, this paper focuses on employees of small and medium-sized enterprises within the service industry to examine the relationship between inclusive leadership and employees' proactive behavior. It further analyzes the mediating effect of insider identity perception within this relationship as well as the moderating effect of leadership identity. Empirical data verification indicates that inclusive leadership positively influences employees' proactive behavior and perception of insider identity. The perception of insider identity mediates the relationship between inclusive leadership and employees' proactive whereas leadership identity moderates the effect of inclusive leadership on this perception. The findings of this study offer valuable insights for enterprises aiming to foster inclusive leadership and encourage proactive behavior among employees.

(Total 62 pages)

Keywords: Inclusive Leadership, Employees' Proactive Behavior, Small and Medium-Sized Service Enterprises

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

6510512 ：欧友丽
论文题目 ：包容型领导对中小型服务企业员工主动行为的影响研究
专 业 ：工商管理硕士
论文导师 ：顾凡

摘要

员工主动行为对企业发展有着重大影响，包容型领导的开放性、有用性以及易接近性特征能够激发员工的主动行为，积极参与到实现企业目标的行动中，为企业带来更好的效益。然而，学者未深入研究包容型领导与员工主动行为二者关系的作用机制研究。

本论文基于社会认知理论与社会认同理论，以服务行业的中小型企业员工作为研究对象探讨包容型领导与员工主动行为之间的关系，并分析了内部人身份感知在两者之间的中介效应以及领导认同在这段关系中的调节效应。通过数据验证，包容型领导正向影响员工主动行为、内部人身份感知，内部人身份感知中介包容型领导与员工主动性的关系，领导认同调节包容型领导与内部人身份感知的关系。本论文研究成果为企业培训领导包容性，激发员工主动行为提供借鉴。

（共 62 页）

关键词：包容型领导、员工主动行为、中小型服务企业

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

学生签字.....指导老师签字.....

目录

		页
致谢		**i**
英文摘要		**ii**
中文摘要		**iii**
目录		**iv**
表目录		**vi**
图目录		**vii**
第 1 章	**导论**	**1**
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究目的	2
	1.3 研究意义	3
	1.4 可能创新的点	4
	1.5 研究方法	4
第 2 章	**文献综述**	**5**
	2.1 包容型领导的相关研究	5
	2.2 员工主动行为的相关研究	7
	2.3 内部人身份感知的相关研究	8
	2.4 领导认同的相关研究	9
	2.5 研究述评	10
第 3 章	**理论基础与研究假设**	**12**
	3.1 理论基础	12
	3.2 研究假设	13

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

目录（续）

		页
	3.3 研究模型构建	17
第 4 章	**量表设计**	**18**
	4.1 问卷设计	18
	4.2 变量定义与变量测量	18
	4.3 问卷发放与数据收集	21
第 5 章	**包容型领导对员工主动行为的影响研究分析**	**22**
	5.1 描述性统计分析	22
	5.2 共同方法偏差检验	24
	5.3 信度分析	26
	5.4 效度分析	28
	5.5 相关性分析	32
	5.6 回归分析与假设检验	33
	5.7 假设验证结果	40
第 6 章	**结论与展望**	**42**
	6.1 研究结论	42
	6.2 管理启示	43
	6.3 研究局限与未来展望	45
参考文献		**47**
附录		**57**
个人简历		**62**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表目录

表		页
表 4.1	包容型领导题项	19
表 4.2	员工主动行为题项	19
表 4.3	内部人身份感知题项	20
表 4.4	领导认同题项	21
表 5.1	样本背景资料统计	22
表 5.2	问卷调查结果描述性统计	24
表 5.3	Harman 单因素检验结果	25
表 5.4	信度检验	26
表 5.5	验证性因子模型拟合度	29
表 5.6	拟合指标解释及数值评价参考	30
表 5.7	区分效度	30
表 5.8	收敛效度	31
表 5.9	变量相关性分析	32
表 5.10	包容型领导对员工主动行为的影响关系检验	33
表 5.11	包容型领导对内部人身份感知的影响关系检验	34
表 5.12	内部人身份感知与员工主动行为影响关系回归检验	35
表 5.13	内部人身份感知中介作用分析	36
表 5.14	内部人身份感知中介作用检验汇总	38
表 5.15	领导认同的调节作用分析	38
表 5.16	假设验证结果	41

图目录

页

图

图 3.1　包容型领导对员工主动行为研究模型　17

图 5.1　标准化验证性因子分析模型图　29

图 5.2　领导认同在包容型领导与内部人身份感知之间的调节作用　40

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 1 章

导论

1.1 研究背景

领导在企业的运营和治理中自始至终扮演着极具影响力的角色，直接或间接的影响着企业员工的工作积极主动性、工作绩效以及去留。

如今是一个全球化的经济时代，在这样一个背景下，工作环境中的工作群体有着鲜明的多样性特征。服务行业作为第三产业，其工作特点通常要求企业员工具有各种不同的技能和背景，这需要领导能够更好地整合和协调员工的工作。企业想要在这个极具挑战性的经济环境中获得企业发展、竞争优势，那么企业需要与员工有着良好的配合，企业与员工能够良好合作，共同发展，完成工作内容。企业如何能够有效的对这个工作多样性群体进行管理，如何能够使这个工作多样性群体发挥出他们在工作所中的巨大潜力，实现组织目标。因此，以约束与控制为主导地位的传统领导方式将会限制员工的发挥，已然与如今的经济环境发展需求产生冲撞。

陈玉婕与吴庆平(2011)认为服务行业的从业人员在一定程度上受到一些人的歧视，难以获得社会的尊重，从某种程度而言，这对员工的积极主动性产生了一定的抑制作用。夏沁菡(2016)认为许多企业追求效率至上，采用流水线式运作模式加剧了员工负担，工作压力大，也没有归属感。直接接触顾客的员工可能因顾客不满而受到直接影响，一方面是来自顾客的责备甚至辱骂带来的心理压力，另一方面是来自领导对工作表现的批评，领导与员工之间缺乏沟通，导致员工无处宣泄内心的不满与悲伤，对工作产生极大的不满情绪。这些问题在向上发展的中小型企业中尤为突出。汪新燕(2024)认为中小型企业的管理制度是对着其他企业管理制度的重复与照搬，没有办法做到具体问题具体分析。因此中小企业想要获

得更高的收益，需要调动员工的积极主动性，挖掘其潜力。

在企业领导和管理中，领导者能够接受并尊重员工的个性和不同需求，根据具体情况来灵活调整各种需求和变化，鼓励员工发挥自己的优势，在这种情况下，包容型领导渐渐的得到人们的广泛关注。朱晓妹、孔令卫、郝龙飞与陈驰茵(2016)认为现有关学术研究证明了包容型领导会对员工行为产生积极效应。唐宁玉与张凯丽(2015)认为包容型领导风格是一种民主性风格，尊重员工个体、接纳员工个体差异、包容员工个体的不同观点，体现了高质量的领导成员关系。越来越多的学者认为领导的包容型行为对企业的生存与发展有着关键影响，因此包容型领导的影响也是组织行为学领域中非常具有意义的研究问题。

Choi, Tran, and Park (2015) 认为包容型领导能够使具有不同背景的员工得到关怀与尊重，从而促使员工积极主动地投身于企业工作之中。员工的主动行为是员工个体在工作中自发展现出的积极、主动、创造性的行为，是员工个体的一种自发性，其目的是为了改变自我和周围环境，实现共同发展目标。员工主动性行为它不仅能够给企业带来诸多的积极效应，而且对企业在这复杂的经济环境中实现可持续发展具有重大作用。

1.2 研究目的

在针对企业员工主动性行为的影响因素展开研究的过程中，领导风格属于影响员工主动性行为的其中一个重要因素。通过研读与梳理以往领导风格研究成果发现，大部分研究学者将关注在变革型领导、授权型领导、创新型领导、交易型领导等的领导风格上，这些领导风格在同时关注人与事方面存在一定的局限性。

在如今的社会工作环境中，无论是工作群体的多样性，还是员工个体职业发展过程中的差异化需求，企业若想能够可持续发展，则需要拥有满足员工个体差异化需求的能力，重视员工群体多样化，员工个体差异化，实施多元化管理。包容型领导以人为本，尊重员工个体差异化，倾听员工个体差异化需求，能够更好的结合人与事方面，能够激发员工的工作热情，让其有一个从被动执行者到主动

执行者的身份转换，激发员工积极主动地进行思考并投身于工作之中。蔡地、王悦与马金鹏(2017)认为如何使企业员工从被动工作转为主动工作是企业的一个关键问题。员工主动性行为是企业对员工工作的一个重要考量，对企业保持企业优势具有关键性意义。因此，本论文提出：包容型领导影响员工主动行为的作用机制是怎样的？

1.3 研究意义

1.3.1理论意义

员工与领导行为之间的关系，乃是组织行为学领域以及人力资源管理领域的热门研究课题。从理论角度来看，本研究在某种程度上充实了包容型领导作用研究，填补了相关理论的空白。通过梳理国内外研究学者有关包容型领导的研究成果，通过撰写论文，研究者可以系统地总结和整理已有的理论知识，对相关领域的理论框架、概念和原理进行深入探讨，可以拓宽组织行为学和人力资源管理的研究范畴。拓宽了影响员工主动行为的领导相关因素，探讨企业领导人如何才能激起员工的主动行为，为包容型领导研究发展提供新的思路和观点，从而为这些领域的课题研究和实践提供理论基础和指导。

1.3.2实践意义

从实践角度来看，对于帮助企业激发员工主动行为有一定指导与借鉴意义。本论文深入探讨了包容型领导与企业员工主动性行为之间的关联，构建了包容型领导影响员工主动行为的假设模型，证实了包容型领导对企业员工主动行为的作用机制，明晰了领导行为风格与员工主动行为两者的关系。帮助企业领导人在运营和治理中运用包容型领导风格激发员工主动行为，使员工自发积极、主动努力完成工作任务，进而实现企业的任务目的，对于企业领导人制定提升员工有效性行为具有重要现实意义。本文的研究成果能为包容型领导的相关研究提供一些参考和借鉴。

1.4 可能的创新点

本论文证实了包容型领导对员工主动性行为方面具有积极效用，包容型领导作为一种积极的领导风格，被视作可以推动员工工作投入度、激发创造力以及促进团队合作，因此对员工的主动行为产生影响。但目前包容型领导与员工主动性行为二者之间的联系还没有受到许多研究学者的关注，本论文的研究结果将为包容型领导与员工主动性行为二者关系研究做出有益的补充。丰富了包容型领导对员工主动性行为的作用影响机制，为后续研究学者深入探究包容型领导与员工主动行为的关系提供了新的思路。

1.5 研究方法

1.5.1问卷调查法

本文主要通过问卷调查进行员工个人基本情况和员工主动行为因素数据采集，通过问卷星平台，以获取一手数据信息，通过筛选有效问卷，以获取准确的数据，为数据分析做好准备工作，进而获取到准确的研究结果。在问卷的设计方面，采用了李克特提出的五点量表法，针对员工主动性因素的需求程度展开了调查，这为之后进一步的实证研究做数据准备。

1.5.2统计分析法

本论文研究将采用 SPSS 软件对员工主动性行为因素进行分析，包括相关性分析、信效度分析、共同方法偏差分析以及回归分析等系列分析，通过分析验证所提出的研究假设，从而得出研究结论数据。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 2 章

文献综述

2.1 包容型领导的相关研究

包容型领导理论的形成是源于包容性思想的概念，研究最早应用于西方的教育学领域。Nembhard and Edmondson (2006) 第一次将包容型领导引进管理学领域，并对包容型领导的概念内涵进行了界定，即在工作中倾听员工的意见，能够鼓励和赞美员工对企业的贡献，以激励的方式让员工更加主动的投入工作中。Shore (2011) 认为随着研究学者多年来对多样性与差异性的深入研究，包容性成为组织管理领域的重要概念。Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010) 认为包容型领导能够在日常工作中与员工建立积极良好的互动关系，在这种互动过程中表现出包容型领导的三种特征，分别为开放性、有用性以及易接近性。李燕萍、杨婷、潘亚娟与徐嘉(2012)学者基于规范性和灵活性原则，针对 90 年代出生的新生代企业员工管理研究，提出了包容型领导是一种相互成就、相互促进的一种领导方式。Nishii (2013) 认为包容型领导在企业内营造的包容性环境氛围能够提升员工个体工作的满意度和主动行为。

周涛与鲁耀斌(2009)认为包容型领导风格可以减轻企业员工个体的顺从压力，可以通过社会认可和内部化机制引导他们，培养员工的积极态度和行为。朱其训(2011)觉得包容型领导在工作环境种以公正、民主、包容以及以人为本的思想引导，激励员工积极主动的完成企业目标所采取的企业领导过程。

方阳春(2014)认为领导与员工是一种相会依靠的关系，包容型领导方式的领导切实关注员工个体的利益与需求，领导与员工一起协作完成工作任务，这种领导能够激发员工的更多的潜力和活力。Wang and Tsai (2014) 认为员工在与领导一起工作时，员工通过模仿和学习包容型领导者在日常工作生活中的行为来增强

自身开展工作的信心，促使员工可以在工作中运用创新思维解决工作问题。李红与刘洪(2014)认为包容型领导这种领导方式所强调的包容、平等和开放特质，有助于领导者建立更加积极向上和更加良好的工作氛围，让员工感受到被尊重和理解，从而激发出更多的动力和积极性参与工作。黄俊锦、张昊民与马君(2016)认为包容型领导注重倾听员工意见，鼓励员工参与决策制定，支持员工尝试新方法解决问题，并且对员工的失败持宽容态度，这种做法让员工感受到领导对他们工作的支持，因此愿意承担风险，积极的提出新颖的想法和创意。古银华(2016)认为包容型领导对于员工主动行为、员工变革支持行为、员工创新行为、员工工作幸福感、员工心理安全感、员工职业发展和员工建言行为等方面都有积极意义。

彭伟、朱晴雯与乐婷(2017)认为包容型领导应当是包容员工个体、认同员工个体、重视员工个体、对员工个体有容错空间，领导善于接纳员工意见，对其进行肯定与激励，不断激发员工的内在潜力。孔靓、李锡元与章发旺(2020)认为企业可以建立包容性企业文化、实施多样性管理策略，鼓励部门间交流与合作、接纳员工个性化差异，使包容性思维逐渐贯穿于企业各个方面。其次，良好的容错管理氛围有助于增强团队成员的安全感，激发员工的自主行为。罗玉越、李凡与李元爱(2023)认为在高复杂性的工作团队中，团队领导者能够公平对待每位员工，为员工提供更多交流和学习机会，同时允许员工在一定范围内有自主决策权，并对员工出现的错误持接纳和包容态度，必要时主动提供资源支持，就能显著提升团队的创新行为。

问秀芬与荆炜(2023)认为包容型领导在与员工互动时应该采取像朋友间交谈的方式，以满足他们对自由和平等的追求，让他们在工作中获得积极情感体验，从而愿意投入更多时间和精力在工作上，做出有益于组织的角色外行为。鲍萍与廖中举(2024)认为包容型领导对员工满意度、行为所产生的积极结果导向，有助于强化企业内部对于发展包容型领导、构建包容性工作环境的重要性，提升企业对包容型领导的重视程度，推动企业中包容型领导的发展，从而有助于企业能够成功应对工作环境中的多样性工作群体带来的管理挑战。

2.2 员工主动行为的相关研究

随着企业竞争边界日渐模糊，员工作为企业重要的组成部分逐渐成为企业获取竞争优势的主力军。过去那些按部就班、墨守成规的员工已无法满足企业发展的需求，而那些自发改变现状、扮演主人翁角色，并积极思考、发现和解决问题的员工则越来越受到企业重视。韦慧民与潘清泉(2012)认为现代化企业若要在复杂的市场环境中谋求发展，所需的并非繁琐的流程、员工僵化的知识技能，而是需要企业员工积极主动地投身于工作上，展现出主动性行为，为企业解决在复杂市场环境中产生的问题。因此，主动性行为也成为了研究者的研究热点。

主动性行为起源于西方心理学，Swietlik (1968) 研究人格特质影响人们行为时提出了主动性人格，是最早提出主动行为的研究。Crant (2000) 认为主动行为是指员工自觉采取的行动，其目的在于改善当前环境或者提高个人的积极主动性。Frese and Fay (2001) 提出员工主动性行为的概念，即员工自发的做出具有积极性的改变现状的行为，这些积极行为往往高于工作本身要求，是员工自己做出的，具有前瞻性、主动性等特点。Griffin, Neal, and Parker (2007) 认为主动行为主要包括三个层面，分别为员工个人主动性、团体成员的主动性和组织成员主动性，主动性有益于提升企业的绩效。

Wanberg and Banas (2000) 认为自发主动的员工更加能够获得领导人的喜爱。Seibert, Kraimer, and Crant (2001) 认为职场与主动性惺惺相关，工作主动性高的员工在职场中更容易升职加薪。Grant and Parker (2009) 认为在工作中，往往主动性强的员工，他可以获得更高的工作绩效。Ashford and Grant (2008) 认为相较于其他员工，主动性员工在职场中更容易获得成功。赵欣、赵西萍、周密与徐海波(2011)认为主动行为是具有自发性、前瞻性的工作行为，它可以识别工作环境中的潜在问题与机遇。胡青、王胜男、张兴伟、程斌与孙宏伟(2011)认为主动行为是提前思考、设定长期目标、考虑实现目标可能面临的困难，并在此基础上促使自身获得更好的改变，同时也为组织带来更好的效益。

曹曼、席猛与赵曙明(2020)认为企业领导者可以通过建立高绩效工作系统来

激起员工的主动性行为。高绩效工作系统中的各类人力资源活动不但可以提高员工的知识技能能力，还为员工提供展现积极性的机会，让员工能够愿意主动从事行动。苗彬与涂孟(2021)认为企业和员工之间能够进行物质和精神上的互换，满足员工的需求，引导他们自发主动地投入工作，进而激发员工的工作主动性，为企业带来更高水平的绩效，从而提升竞争力。陈晓暾与李崟(2023)认为员工的主动性行为受到许多种因素的影响，而领导风格对其的影响尤为重要。胡冬梅、秦佳颖、李宸与邓怡(2023)认为企业应该引导员工对自身能力进行预期，并采取差异化管理对待处于不同心理状态的员工，员工的自我效能感在适度水平时，可以最大限度地激发他们的主动行为。陈亚硕与杨春江(2024)认为在竞争极为激烈的环境里，企业的成功取决于每位员工的卓越表现和额外努力，随着越来越多的工作岗位需要面对创新、变革和挑战，主动性已经成为高绩效者不可或缺的品质。

2.3 内部人身份感知的相关研究

内部人身份感知由国外学者 Stamper and Masterson (2002) 首次提出，认为员工感知自己被组织接纳认可以及对发展空间和被重视程度，是员工作为组织内部成员的认可程度，体现了员工的归属感。Chen and Aryee (2007) 认为内部人身份感知是员工对于自身在所在组织中被接纳程度的认知，是个体对自身归属情况的感知水平。汪林、储小平与倪婧(2009)提出内部人身份感知指的是员工对于自身作为组织“内部人”的一种认知状态。尹俊、王辉与黄鸣鹏(2012)将内部人身份感知解释为员工将自身视为组织中的重要组成部分，是组织里的主人翁。

Stamper and Masterson (2002) 认为当企业中存在高水平内部人身份感知的员工时，会在日常工作中增加对组织有利的行为，减少产生不利行为。Frese, Garst, and Fay (2007) 研究发现企业员工的主动行为与工作控制感、工作自主性等呈正相关。Hoever, Knippenberg, and Ginkel (2012) 研究发现还有组织与领导的因素，这些都将影响员工的主动行为。Kim, Hon, and Crant (2009) 认为富有创造力的员工对自身的贡献持积极态度，且认为自身创造力能够影响自己在组织中的地位，证明了员工的创造力对提升员工的内部人身份感知有着正向作用。Shore (2011)

认为包容型领导是一种组织文化，其可以影响员工对企业的归属感。

尹俊、王辉与黄鸣鹏(2012)研究发现领导风格对员工在企业中拥有内部人身份感知的行为与塑造有着正向影响。孙健敏、宋萌与王震(2013)研究表明，当领导认同感降低时，员工会产生离开组织的想法，并试图拖离。李宗波与李巧灵(2012)认为领导对员工的支持性越高，员工在企业中对内部人身份的感知越高。Hui, Lee, and Wang (2015) 同样证实了领导的支持能够提升员工在企业中对内部人身份的感知状态水平，同时可以鼓舞员工实施工作行为。

赵红丹与汤先萍(2015)通过研究发现，内部人身份感知对员工行为产生起着积极促进作用。Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean, and Kedharnath (2018) 认为包容型领导是一种能够唤醒员工组织归属感，让员工在企业中有内部人身份感知的领导方式。王雁飞、黄佳信与朱瑜(2018)研究发现，包容型领导对于员工提升内部人身份感知具有促进效用。即内部人身份感知会将员工化为组织“内部人”，当感知到组织与领导对自己的认可与认同时，就会产生更多的积极行为。

2.4 领导认同的相关研究

领导认同始于 20 世纪 90 年代，西方学术研究者在研究组织认同的基础上，将员工个人对领导的认同这一特征进行分析，领导认同的概念开始形成，即领导认同是员工在职场中对上级领导所具有的一种认同感。Pratt (1998) 在研究组织认同的过程中，对领导认同做了定义，指出领导认同是员工在形成组织认同的过程中，将组织认同逐渐内化为自我认知的一部分，这其中就包括对领导的认同。Conger, Kanungo, and Menon (2000) 的观点与 Pratt 的观点很相似，认为影响企业员工日常工作状态的其中关键因素就是领导认同，员工在构建自己的情感和角色时会受到领导的影响。周如意、龙立荣与贺伟(2016)将领导认同视为自我的一部分，当员工将对领导的认同融入自我概念时，就会产生领导认同，这其中包括对领导的魅力、情感和行为等方面的认知。

陈忠卫与贾培蕊(2004)研究发现员工在心理上对领导的认同程度越高，其工

作投入就越高。曹元坤、黄晓波与谭娟(2008)认为当员工缺乏对领导内在认同的追随时，领导的指令就会得到消极执行，将会限制企业目标的达成和可持续发展。何立与凌文辁(2010)认为当员工对领导产生信任与尊敬时，会提高员工对领导的认同感。张永军(2017)认为自尊感、安全感、归属感和存在意义等动机指标的高低将影响员工的认同水平。王震、林钰莹与彭坚(2018)认为领导认同有益于员工在与领导之间构建起心理上的联系，从而使员工获得目标感与归属感。胡国栋与陈宇曦(2020)通过研究认为领导的领导方式将会影响员工对其的认同。

崔遵康(2021)认为当员工感知到自己被领导尊重、欣赏和支持时，便会对领导产生认同或者增强认同。张立峰、夏征茹与路永萍(2023)认为当员工对领导的认同程度较高，便会放大与领导观念、行为等相似部分，为了能与领导的行为更加接近，甚至能够愿意接受新观念。丛正(2023)认为当员工愿意将自己与企业紧密联合时，就会形成强烈的组织认同感，认同感水平较高将影响员工的归属感与工作积极性。王楠(2023)认为包容型领导尊重员工、欣赏员工、善于倾听员工意见、支持员工的想法，因此员工感受到领导建立的包容性环境时，将会提升员工的认同感。

2.5 研究述评

通过梳理文献发现包容型领导的领导方式强调公正、民主、包容、以人为本的理念，能够建立积极的工作氛围，让员工感受到被尊重和被理解，提升了员工的内部人身份感知，从而增强他们的工作动力和自信心，促使他们更加愿意自发地投入工作，减低离职意愿。

但在服务行业中，员工离职意愿较高。赵剑凌(2006)指出服务企业员工流失严重，为避免给企业带来不可估量的损失，服务企业要重视对员工的管理。吴敬静(2015)也提到了服务行业的价值观念如果不被员工认同，员工缺乏归属感，进而影响工作责任感低。张丹花(2017)认为员工处在良好的环境氛围中，员工会提高对领导与企业的认同，提高工作积极性。这种现象在中小型企业中同样存在。鞠颓(2019)指出许多中小型企业缺乏科学管理思维、长远规划，企业管理的民主

化不足，决策任意随性等问题。吴威豪(2021)指出中小型企业生产管理不稳定，约束手段单一，影响企业的经济效益。邓丽娇(2023)认为与规模较大的企业相比，中小型企业在市场当中的竞争优势并不突出，想要发展需要贯彻“以人为本”的理念。李晓彬(2024)和徐雯芳(2024)也强调了中小企业普遍存在管理思维陈旧，许多中小企业仍旧沿用传统管理理念，注重对“事”的管理，而忽视了对“人”管理的重要性。因此，重视员工的管理与发展，提升员工的归属感和认同感，都是提升企业竞争力的关键所在。

然而，包容型领导强调“人”与“事”的平衡管理，在工作过程中重视员工的需求和发展，这种管理方式能够有效提升员工的归属感和工作积极性。通过倾听员工的声音，关注他们的意见和感受，建立积极互动关系以及提供容错空间，这样的包容性工作环境下，员工会更加愿意提出具有建设性的意见与建议，踊跃参与团队合作以及创新活动，进而展现出自己的主动性行为。此外，包容型的领导风格还鼓励创新和灵活性，使企业在应对市场变化时更加敏捷。因此，中小型服务企业在管理过程中应积极借鉴包容型领导的理念，激发员工的主动行为，以实现更全面的管理提升和可持续发展。

基于以上文献的梳理结果，根据以往研究学者研究出来的结论从不同的角度进行阐述，探究包容型领导对员工主动行为的影响，进一步对内部人身份感知与领导认同相关研究进行总结分析，为后文提出相关研究假设做铺垫。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 3 章

理论基础与研究假设

3.1 理论基础

3.1.1社会认知理论

社会认知理论在 1986 年被 Bandura 提出，在该理论中，不仅环境会引发人们的行为后果，行为同样能够塑造环境，这一过程被称为“交互决定论”。在后续的理论发展进程中，Bandura 又将个体的心理与认知过程作为第三个要素引入其中，进而形成了由环境、行为、个体心理与认知过程共同决定人类活动的分析架构。Williams (2007) 认为社会认知理论对组织管理内的个人跟群体行为做出解释与预测具有重要作用。社会认知理论认为个体对行为有直接影响，在行为实施前，个体对自身能力的评估以及对实施后目标的期望都会调节行为；个体所处的环境因素直接影响行为的实施，有利的外部环境有助于行为的实施；环境对个体的认知施加约束，个体认知不断变化，受到环境因素的影响，同时个体也会刻意改变外部环境以适应自身认知水平，从而为行为的实施创造条件。

朱镇与赵晶(2011)认为社会认知理论着重指出，个体的认知以及所处的环境会对个体的行为产生影响，而且它们之间存在相互影响，在实际市场分析和预测组织或个人行为特征时，社会认知理论可以发挥重要作用。张琳、白著艳与周婧(2023)基于社会认知理论研究，解释了优异的环境因素对员工个体的认知与行为具有积极影响。李凤景与袁曦临(2024)从社会环境和个体认知出发，发现社会环境因素对员工个体认知以及员工行为具有直接影响。因此，个体通过所处的外部环境刺激，根据自己的认知与情感认为自己是内部人，从而根据自己的认知来调整行为，影响个体做出行为选择。

3.1.2社会认同理论

社会认同理论主要用于研究社会认同的进程，自 20 世纪 70 年代早期由泰弗尔首次提出后便不断发展。其结合了心理学与社会学，关注个体心理变量把控、群体过程的分类模式。社会认同理论着重指出个体经由社会分类，对自身所在群体形成认同感，促使内群偏好的形成以及外群敌意的出现。闫巧与车丽娜(2017)研究发现，在社会认同理论中，强调组织内部员工坚信他们具有近似性，对员工之间近似性具有相应的情感。王晔安、郑广怀与朱苗(2021)认为个体借助社会分类来辨识环境，与此同时，也对自身进行识别和分类，通过分类和比较以及积极区分原则，个体逐渐建立起与特定群体相关的社会认同。社会认同理论为后续社会认同的研究铺垫了坚实的理论基础。

Albert, Ashforth, and Dutton (2000) 认为个体对组织的认同程度会对其行为和态度产生影响，认同程度越高，个体越有可能将组织视为自身的延伸，个体的行为也更有利于组织的发展。薛鹏(2021)在研究中指出，在社会认同理论中，个体将自己纳入到组织时，并将自己的组织成员身份纳入其中，逐步融入组织文化中，且个体热衷自身组织，为了满足自我尊重的需要而突出自己的特长。

社会认同理论的认同方式有多种，其中的一种方式为领导认同。Knippenberg, Cremer, and Hogg (2004) 认为领导认同包含了员工对领导魅力、情感、追随等方面的认知。赵志裕、温静与谭俭邦(2005)认为个体依据提高自尊感受、提升安全感受、满足归属感受和找寻存在意义四个因素来选择某组织来建立自我身份，其因素将影响个体对组织的认同水平。因此员工对领导的认同程度不仅可以提高他们对企业的归属感，而且对于提高员工的工作态度也有积极作用。

3.2 研究假设

3.2.1包容型领导与员工主动行为

企业领导人作为企业管理的灵魂，领导人的领导方式在企业的发展进程中发挥着极为关键的作用。依据社会认知理论，社会环境会对个体的认知以及行为带

来影响。包容型领导者能够通过构建积极的团队氛围，激励员工彼此之间进行互动与合作，帮助组织成员更好地理解他人的需求和观点，促进组织协作与共同成长。Wilson, Sin, and Conlon (2010) 认为领导在职场中扮演着重要的角色，他影响着员工的奖励、惩罚、成长和晋升等方面，员工通常将领导视为组织中的权威人物，而包容型领导可以通过向员工传达包容等情感信息来影响员工下属，当员工认知到领导具有包容性时，就会调整其后续行为，会更积极、更主动的投身于工作。杨振芳、陈庆文、朱瑜与曾柏森(2016)认为领导方式对员工的工作主动行为有显著影响。

刘冰、许骁与徐璐(2017)认为威权型领导作为一种负面的领导方式，强调专权和压迫，会引发员工的负面情绪，导致员工没有意愿展现自己的能力或采取主动性行为。而 Hollander (2013) 认为包容型领导的开放性使其能够以更开放的态度接纳和尊重个体差异，倾听并接受不同的意见和建议，营造开放、平等的氛围，这样做可以满足员工的“求异”需求，激励员工积极表达想法，并参与到实现企业目标的过程中。高建丽与孙明贵(2015)研究包容型领导的有效性和易接近性表明，领导可以积极地倾听员工的需求，帮助员工解决在工作中遭遇的问题，进而提升员工的工作效率，这种做法促进了员工对领导的积极情感，进而激励他们积极采取有利于企业的行动。徐云飞、席猛与赵曙明(2021)认为企业期望激发员工在职场上的积极性和主动性，其不仅要营造包容型氛围，而且还应该展现出更多地包容型领导行为，赢得员工的信任。因此，提出以下假设：

H1：包容型领导对员工主动行为有显著正向影响。

3.2.2包容型领导与内部人身份感知

内部人身份感知体现了企业员工对于自身在企业中身份的认知状况。那些有着高水平内部人身份感知的员工，认为其已然是企业的一个组成部分。社会认同理论强调个体通过将自己与特定社会群体联系在一起来形成自我认同。在这个过程中，员工会将自己视为特定社会群体的一部分，并在这种认同中寻找身份感，内部人身份感知涉及到员工对于自身在组织中的角色与地位的认知以及情感体

验。

Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010) 认为包容型领导的开放性、有用性以及易接近性特征能够促使领导回应员工，有效的能为员工提供支持。顾远东、周文莉与彭纪生(2014)认为企业通过关注员工的感受、给予员工信心，促使个体改变认知机制，让员工感知到企业对其工作的支持与认可，从而激发员工对组织的承诺和情感。Liao (2015) 认为员工在工作过程中会关注领导对待自己的方式，并依据这种对待方式来判断自己在企业中的地位以及企业对自己的接纳程度。沈伊默、周婉茹、魏丽华与张庆林(2017)认为给予员工参与决策的机会，营造支持员工提出和实施新想法的氛围，员工在与包容型领导互动时更容易感受到领导的支持，也更有可能将自己视为企业的“内部人”。冉悦涵(2022)认为通过企业对员工感受的关注，关注员工的心理感受，企业支持感促使员工产生对企业的承诺和忠诚，这种情感会让员工感受到企业对自身的认可和支持，从而增强内部人身份感知。因此，提出以下假设：

H2：包容型领导对内部人身份感知有显著的正向影响。

3.2.3内部人身份感知与员工主动行为

基于社会认知理论，包容型领导营造出包容的组织氛围，会促进员工形成内部人身份认知，其为了自身在的组织身份，会自发持续地为组织贡献力量。Wang and Kim (2013) 认为当员工感受到自己是企业的一部分时，他们的归属感和能力需求得到了满足。屠兴勇、张琪、王泽英与何欣(2017)认为预测员工行为的重要指标是内部人身份感知，当员工认为自己是企业的一部分时，他们更有可能超越工作角色的界限，不再限于做好既定的工作任务，还会自发地去找寻更多的机遇，为组织创造价值。钟熙、王甜与付晔(2020)认为内部人身份感知在一定程度上体现出员工有没有意识到企业对自身的认可与重视。孙柏鹏、贾建锋与许晟(2022)认为个体因素与环境因素会经由改变个体的感知或者认知，进而影响个体的行为。陈慧、韩翠翠、王小华与杨宁(2023)认为内部人身份感知是一种积极体验，可以激励员工在日常工作中采取主动行为。对于那些工作能力强的员工，领导可以适

度授权他们，从而提升他们的内部人身份感知，增强企业的不确定性处理能力。因此，提出以下假设：

H3：内部人身份感知对员工主动行为有显著的正向影响。

3.2.4内部人身份感知的中介作用

高效的领导和员工关系将对员工自身的身份认知产生更加积极的正面影响。由于包容型领导具有包容性、开放性和平易近人等特点，根据社会认知理论，其更有助于促进领导和员工之间高质量和谐关系的形成和发展，从而促进员工内部人身份感知的形成。Stamper and Masterson (2002) 认为当员工在日常工作中的付出被企业认可时，员工会默认自己内部人的身份，呈现出更高水平的身份感知。Parker and Collins (2010) 认为在工作中，工作控制、公平感知会对员工积极主动行为产生动态影响。王永跃与祝涛(2014)认为企业领导人的行为方式通过影响员工的内在心理感知，从而间接作用于员工行为。丁道韧、陈万明与蔡瑞林(2017)认为企业的包容性能够增强员工在企业工作中内部人身份的感知水平，从而增进员工心理资本积累，进而更多地激发员工主动行为的产生。辛明洋(2022)认为包容型领导方式所创造的和谐工作环境能够为员工建立心理安全感，员工在实践工作中也会产生回报情绪，当员工拥有内部人身份感知后，会将企业的利益视为个人的利益，不再局限于完成个人任务，而是为了提升组织的利益和绩效，更加积极主动的开发和激发个人的创造能力和行为。因此，提出以下假设：

H4：内部人身份感知在包容型领导与员工主动行为之间有着中介作用。

3.2.5领导认同的调节作用

“领导认同”来源于国外学者对“下属对领导者的个人认同”的定义。领导认同，即员工对领导的认同程度，属于一种关系状态。社会认同理论认为，员工下属对领导的认同在领导力和追随力两者中发挥着紧密的联结作用，成为一种关键的“共情纽带”。李铀、于广涛与孙俊萍(2023)认为社会认同理论有助于解释在领导的影响下，追随者从“他律”到“自律”的转变过程，最终自发展现出勇

敢追随的行为。

Kark, Shamir, and Chen (2003) 认为，领导认同是员工认为是主管其行为的标准。Zhang and Chen (2013) 认为领导认同反映了员工对领导的依赖程度，高度的领导认同意味着员工和领导更注重维持良好关系，这种关系也会激励员工，促进员工的组织行为。赵秀华与李云霞(2015)认为员工缺乏对职业的认同感可能导致矛盾和不平衡心理，进而产生行为偏差，员工对领导的认同同样会作用于员工的态度和行为。杨雪莹(2019)研究认为随着员工对领导的认同增强，员工更倾向于将时间投入到工作中，减少在企业中浪费时间的行为。因此，提出以下假设：

H5：领导认同在包容型领导与内部人身份感知的关系中起调节作用。即领导认同程度越高，包容型领导与内部人身份感知的正向关系越强。

3.3 研究模型构建

本文通过翻阅有关员工主动行为的文献，构建了包容型领导对员工主动行为的影响研究模型。以包容型领导为自变量，员工主动行为为因变量，内部人身份感知为中介变量，领导认同为调节变量。模型如图 3.1 所示：

图 3.1 包容型领导对员工主动行为研究模型

来源：作者整理绘制

第 4 章

量表设计

4.1 问卷设计

本论文的研究采用问卷调查法来进行数据收集。该调查问卷包含两个组成部分：其一是对员工基本情况的调查；其二则是针对研究影响员工主动性的因素而设置。主要内容在于第二部分，测量量表采用李克特五级量表，选项分别为 1=完全不符合，2=比较不符合，3=一般，4=比较符合，5=完全符合。

本文研究变量有包容型领导、员工主动行为、内部人身份感知、领导认同，为了保证数据测量的准确性、有效性，通过梳理文献选择引用已成熟的测量量表来进行数据收集，量表经过多次检验，可以运用到不同的情境中，因此量表对中小型服务企业同样适用。

4.2 变量定义与变量测量

4.2.1包容型领导

包容型领导的测量来自 Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010) 开发量表，一共 9 个题项，该量表得到国内许多学者的认可并且应用，因此，本文也选用该量表。量表由企业员工答题，反映员工感知到的包容型领导程度。包容型领导量表如表 4.1 所示：

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.1 包容型领导题项

变量	题号	题项描述
包容型领导	A1	我的领导乐于听取新的想法。
	A2	我的领导总是留意新的机会，从而提高工作进程。
	A3	我的领导乐于讨论预期目标以及达到预期目标的新途径。
	A4	如果有问题，随时可以找领导咨询。
	A5	领导一直存在于部门之中，随时可以找到他/她。
	A6	向领导咨询专业问题时，我的领导总是能提供有效的解答。
	A7	我的领导乐于倾听我的请求。
	A8	我的领导总是鼓励我在出现问题时找他/她。
	A9	我的领导很愿意和我讨论新出现的问题。

来源：作者整理绘制

4.2.2员工主动行为

员工主动行为的测量来自 Griffin, Neal, and Parker (2007) 的开发量表，从个人、团队、组织三个方面进行测量，一共 9 个题项。该量表被国内许多学者应用，量表的认可度较高，适用性强，且信效度高，因此本文采用该量表。员工主动行为量表如表 4.2 所示：

表 4.2 员工主动行为题项

变量	题号	题项描述
员工主动行为	B1	我会用更好地方式完成我的本职工作。
	B2	我会思考改善我本职工作的做法。
	B3	我会改善做我本职工作的方法。
	B4	我会提出使部门更有效率的建议。
	B5	我会想出新的方法或改良原有的工作方式使部门表现更好。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.2 员工主动行为题项(续)

变量	题号	题项描述
员工主动行为	B6	我会改善我的部门的做事方式。
	B7	我会提出建议来提升公司整体效率。
	B8	我会融入能提升公司整体效率的转变中去。
	B9	我会想到提高公司整体效率的方法。

来源：作者整理绘制

4.2.3内部人身份感知

内部人身份感知的测量来自 Stamper and Masterson (2002) 的开发量表，量表是受学者认可的、成熟的量表，因此本文采用该量表来进行测量。其中 3 道正向计分题，3 道反向计分题，一共 6 个题项。内部人身份感知量表如表 4.3 所示：

表 4.3 内部人身份感知题项

变量	题号	题项描述
内部人身份感知	C1	我能强烈地感觉到自己是组织的一员。
	C2	我所在的组织让我相信我是属于这个组织的。
	C3	我感觉自己是组织的“外部人”(反)。
	C4	我感觉自己不属于组织(反)。
	C5	我认为自己是组织的“内部人”。
	C6	我的组织经常让我感觉受到冷落(反)。

来源：作者整理绘制

4.2.4领导认同

领导认同的测量来自 Kark, Shamir, and Chen (2003) 开发的量表，量表在相关研究中被广泛使用，认可度较高，因此本文选用该量表来进行测量。一共 8 个题项，领导认同量表如表 4.4 所示：

表 4.4 领导认同题项

变量	题号	题项描述
领导认同	D1	我完全信任我的领导。
	D2	我很尊敬我的领导。
	D3	作为我领导的下属我很自豪。
	D4	我完全相信我的领导的判断和决策。
	D5	我的领导所展现出来的价值观对我来说很重要。
	D6	我的价值观和我的领导的价值观很相似。
	D7	我的领导是我追随的榜样。
	D8	我认为我的领导的成功就是我的成功。

来源：作者整理绘制

4.3 问卷发放与数据收集

本论文的调查问卷是借助问卷星网站进行编制的，以电子问卷的形式进行发放与收集。本次调查发放问卷的对象为作者已参加工作的同学、亲友，以及其所在单位的同事，以及作者所在周边城市的餐饮店员工、超市员工等中小型服务企业。一共回收问卷 446 份，剔除集中选择某一项答案以及正反问项出现矛盾的 43 份，剔除后得到有效问卷 403 份，有效回收率 90.36%。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 5 章

包容型领导对员工主动行为的影响研究分析

5.1 描述性统计分析

分析结论如表 5.1 所示。

表 5.1 样本背景资料统计

变量	类别	人数	百分比 (%)
性别	男	183	45.4
	女	220	54.6
年龄	20 岁以下	14	3.5
	21-30 岁	134	33.3
	31-40 岁	94	23.3
	41-50 岁	76	18.9
	50-60 岁	62	15.4
	60 岁以上	23	5.7
最高学历	高中及以下	52	12.9
	大专	128	31.8
	本科	182	45.2
	硕士研究生	35	8.7
	博士研究生	6	1.5
工作年限	一年以下	39	9.7
	1-5 年	124	30.8

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 5.1 样本背景资料统计(续)

变量	类别	人数	百分比(%)
工作年限	6-10 年	94	23.3
	10-15 年	77	19.1
	15 年以上	69	17.1
岗位层次	普通员工	251	62.3
	基层管理者	97	24.1
	中层管理者	45	11.2
	高层管理者	10	2.5

来源：作者整理绘制

由表 5.1 可知，性别男有 183，所占百分比 45.4%；女有 220，所占百分比 54.6%，女性多于男性。

年龄上，年龄 20 岁以下有 14，所占百分比 3.5%；21-30 岁有 134，所占百分比 33.3%；31-40 岁有 94，占百分比 23.3%；41-50 岁有 76，占百分比 18.9%；50-60 岁有 62，所占百分比 15.4%；60 岁以上有 23，所占百分比 5.7%。

在学历上，学历高中及以下有 52，所占百分比 12.9%；大专有 128，所占百分比 31.8%；本科有 182，所占百分比 45.2%；硕士研究生有 35，所占百分比 8.7%；博士研究生有 6，所占百分比 1.5%，本科生占比最高(45.2%)。

在工龄上，工作年限一年以下有 39，所占百分比 9.7%；1-5 年有 124，所占百分比 30.8%；6-10 年有 94，所占百分比 23.3%；10-15 年有 77，所占百分比 19.1%；15 年以上有 69，所占百分比 17.1%。 其中 1-5 年(30.8%)最高，一年以下(9.7%)最低。

在岗位上，岗位层次普通员工有 251，所占百分比 62.3%；基层管理者有 97，所占百分比 24.1%；中层管理者有 45，所占百分比 11.2%；高层管理者有 10，所

占百分比 2.5%。

表 5.2 问卷调查结果描述性统计

变量名	最小值	最大值	均值	标准偏差	偏度	峰度
包容型领导	1.444	5.000	3.312	0.928	0.119	-0.957
员工主动行为	1.444	5.000	3.319	0.942	0.090	-0.922
内部人身份感知	1.333	5.000	3.395	0.949	-0.015	-0.976
领导认同	1.500	5.000	3.316	0.926	0.138	-0.976

来源：作者整理绘制

采用均值、标准差等指标对各变量得分进行描述性统计，同时采用偏度、峰度等对数据进行检验。由表 5.2 中数据结果可知，问卷调查结果中，4 个变量均值位于 3.2-3.4 之间，标准差系数在 0.9 上下。另外，各变量峰度与偏度系数绝对值均小于 2，满足近似正态分布前提条件，在分析时不会产生参数偏差。

5.2 共同方法偏差检验

由于数据来源全部为问卷调查形式，本次问卷由员工自评方式填写，可能会存在数据偏差问题，因此可能会产生由于相同的数据搜集方法而导致的共同方法偏差问题，主要表现为数据结果存在统一的有方向性的系统误差，因此需要采用相应的分析方法进行检验。

通常情况下，对于共同方法偏差的检验主要运用 Harman 单因素分析法，将问卷中所有李克特量表题目纳入因子分析，手动把所有题项固定为一个因子，因子不旋转，当第一因子解释率高于 40%时，可以认为数据结果存在共同方法偏差，低于 40%时则可以认为不存在共同方法偏差或偏差不严重。

表 5.3 Harman 单因素检验结果

成分	总计	初始特征值方差百分比	累积%	总计	提取载荷平方和方差百分比	累积 %
1	11.871	37.098	37.098	11.871	37.098	37.098
2	3.540	11.062	48.160			
3	3.110	9.720	57.880			
4	2.429	7.592	65.472			
5	.625	1.952	67.424			
6	.575	1.798	69.222			
7	.554	1.731	70.954			
8	.526	1.644	72.598			
9	.504	1.576	74.174			
10	.500	1.564	75.738			
11	.485	1.516	77.254			
12	.471	1.472	78.726			
13	.448	1.399	80.125			
14	.444	1.387	81.512			
15	.431	1.346	82.858			
16	.419	1.310	84.168			
17	.407	1.273	85.441			
18	.395	1.235	86.677			
19	.380	1.189	87.865			
20	.367	1.146	89.011			
21	.350	1.093	90.104			
22	.343	1.071	91.175			
23	.334	1.044	92.219			
24	.324	1.013	93.232			

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 5.3 Harman 单因素检验结果(续)

成分	总计	初始特征值方差百分比	累积%	总计	提取载荷平方和方差百分比	累积 %
25	.311	.972	94.204			
26	.310	.969	95.173			
27	.289	.903	96.076			
28	.275	.859	96.934			
29	.260	.813	97.748			
30	.260	.813	98.561			
31	.245	.765	99.325			
32	.216	.675	100.000			

来源：作者整理绘制

结果如表 5.3 所示，未旋转的第一因子解释率为 37.098%，低于 40%，表明本研究中的共同方法偏差并不严重。

5.3 信度分析

在进行问卷调查和研究时，评估内部一致性信度是非常重要的一步，其反映调查问卷各题项的相关程度，通常用 Cronbach's α 系数测量。α 系数值介于 0-1，值越大，表明问卷题项间的相关性越好，也就是说内部一致性信度越高。

表 5.4 信度检验

维度	项目	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数	总体 Cronbach α 系数
包容型领导	A1	0.746	0.923	0.931	0.945
	A2	0.737	0.923		
	A3	0.741	0.923		

表 5.4 信度检验(续)

维度	项目	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数	总体 Cronbach α 系数
包容型领导	A4	0.755	0.922	0.931	0.945
	A5	0.751	0.923		
	A6	0.745	0.923		
	A7	0.738	0.923		
	A8	0.748	0.923		
	A9	0.737	0.923		
员工主动行为	B1	0.731	0.926	0.933	
	B2	0.737	0.926		
	B3	0.763	0.924		
	B4	0.754	0.925		
	B5	0.761	0.924		
	B6	0.742	0.925		
	B7	0.754	0.925		
	B8	0.725	0.926		
	B9	0.775	0.923		
内部人身份感知	C1	0.714	0.890	0.904	
	C2	0.726	0.888		
	C3	0.753	0.884		
	C4	0.749	0.884		

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 5.4 信度检验(续)

维度	项目	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数	总体 Cronbach α 系数
内部人身份感知	C5	0.762	0.882	0.904	0.945
	C6	0.706	0.891		
领导认同	D1	0.752	0.911	0.922	
	D2	0.719	0.913		
	D3	0.766	0.909		
	D4	0.725	0.913		
	D5	0.713	0.914		
	D6	0.751	0.911		
	D7	0.722	0.913		
	D8	0.750	0.911		

来源：作者整理绘制

从表 5.4 可知，总体的信度系数为 0.945，包容型领导信度系数值为 0.931，员工主动行为信度系数值为 0.933，内部人身份感知信度系数值为 0.904，领导认同信度系数值为 0.922，针对“项已删除的 α 系数”，项删除后的信度系数都小于总体的信度系数且分析项的 CITC 值均大于 0.4，这意味着分析项之间有着良好的相关关系，同时也表明信度水平良好。由此可见，数据的信度质量极好。

5.4 效度分析

本文采用的量表受国内外学者的认可，且量表经过多次检验，可以运用到不同的情境中，已经十分成熟。因此本文采用验证性因子分析法(CFA)。

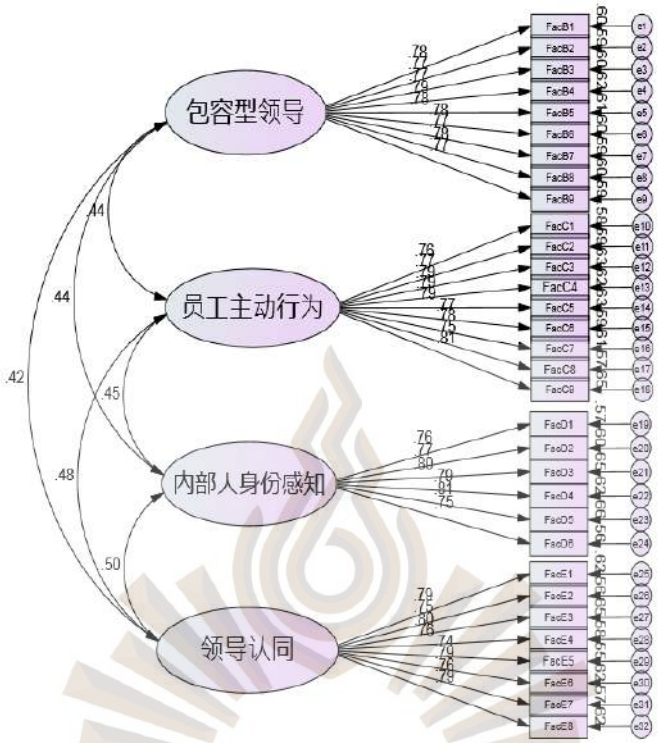

图 5.1 标准化验证性因子分析模型图

表 5.5 验证性因子模型拟合度

模型考核指标	适配标准		本研究数值
	良好	可接受	
$\chi 2$	越小越好	越小越好	466.165
$\chi 2/df$	1-3	3-5	1.018
GFI	> 0.90	>0.85	0.934
AGFI	> 0.90	>0.80	0.924
RMSEA	<0.05	< 0.08	0.007
NFI	> 0.9	> 0.85	0.946
CFI	> 0.9	> 0.85	0.999

来源：作者整理绘制

从表 5.5 可知，本次研究模型拟合度的结果是：X^2=466.165，X^2/DF=1.018，

小于 3，GFI=0.934，AGFI=0.924，RMSEA=0.007，小于 0.05，NFI=0.946，CFI=0.999，模型均达到检验标准，本次研究的模型有着较好的模型拟合度。

表 5.6 拟合指标解释及数值评价参考

参数名称	解释及数值评价参考
CMIN/DF(χ2/df)	CMIN/DF 为卡方自由度比，一般其值小于 3.0 时表示模型的适配度为佳。当其值在 3-5 时，适配可接受。
GFI	GFI 是适配度指数，其值在 0.85-0.9 可接受，0.9 以上为佳。
AGFI	AGFI 为调整的适配度指数，数值介于 0-1 之间，数值越接近 1，表明模型适配度越好，数值在 0.8-0.9 可接受，0.9 以上为佳。
RMSEA	RMSEA 为近似残差均方根，其值越小表示模型的适配度越好，小于 0.05 时模型可达到良好适配度，小于 0.08，模型适配接受。
CFI、NFI	CFI，即比较拟合指数；NFI，即规范拟合指数，值在 0.85-0.9 可接受，0.9 以上为佳。

来源：作者整理绘制

表 5.7 区分效度

	包容型领导	员工主动行为	内部人身份感知	领导认同
包容型领导	**0.775**			
员工主动行为	0.440	**0.779**		
内部人身份感知	0.443	0.454	**0.781**	
领导认同	0.423	0.481	0.495	**0.772**

注：斜对角线数字为 AVE 平方根值
来源：作者整理绘制

从表 5.7 可知，包容型领导，员工主动行为，内部人身份感知，领导认同，四个变量 AVE 平方根值分别是 0.775，0.779，0.781，0.772，数值均大于因子间相关系数绝对值的最大值，表明拥有良好的区分效度。

表 5.8 收敛效度

潜变量	显变量	标准化因子载荷	AVE	CR
包容型领导	A1	0.777	0.6	0.931
	A2	0.768		
	A3	0.772		
	A4	0.785		
	A5	0.782		
	A6	0.775		
	A7	0.767		
	A8	0.776		
	A9	0.770		
员工主动行为	B1	0.763	0.607	0.933
	B2	0.765		
	B3	0.794		
	B4	0.786		
	B5	0.792		
	B6	0.768		
	B7	0.783		
	B8	0.752		
	B9	0.805		
内部人身份感知	C1	0.757	0.61	0.904
	C2	0.773		
	C3	0.805		
	C4	0.790		
	C5	0.811		
	C6	0.749		
领导认同	D1	0.787	0.596	0.922

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 5.8 收敛效度(续)

潜变量	显变量	标准化因子载荷	AVE	CR
领导认同	D2	0.750	0.596	0.922
	D3	0.803		
	D4	0.760		
	D5	0.745		
	D6	0.786		
	D7	0.757		
	D8	0.786		

来源：作者整理绘制

采用标准化载荷值(SFL)、CR 与 AVE 作为问卷聚合效度评价指标。当 SFL 高于 0.5、CR 高于 0.7 且 AVE 高于 0.5 时，表明变量所包含的题目测量内容具有一致的内涵，即变量聚合效度较好。反之则表明同一个变量下的题目指向性不一。根据验证性因素分析计算的 SFL 参数计算 CR 与 AVE，结果显示，模型中四个变量 CR 值均在 0.7 以上，且 AVE 高于 0.5，因此各变量均具有较强的聚合效度。

5.5 相关性分析

运用 Pearson 相关分析方法，通常用相关系数 r 描述变量间的线性相关程度，若 r<0，说明负相关；若 r>0，说明两个变量正相关；若 r=0，说明无线性相关。

表 5.9 变量相关性分析

	平均值	标准偏差	包容型领导	员工主动行为	内部人身份感知	领导认同
包容型领导	3.312	0.928	1			
员工主动行为	3.319	0.942	0.410***	1		
内部人身份感知	3.395	0.949	0.408***	0.416***	1	
领导认同	3.316	0.926	0.392***	0.448***	0.453***	1

***代表 p<0.001、**代表 p<0.01、*代表 p<0.05
来源：作者整理绘制

从表5.9可知，包容型领导与员工主动行为间存在显著的正相关关系(r=0.410, p<0.001)，包容型领导与内部人身份感知间存在显著的正相关关系(r=0.408, p<0.001)，包容型领导与领导认同间存在显著的正相关关系(r=0.392, p<0.001)。员工主动行为与内部人身份感知间存在显著的正相关关系(r=0.416, p<0.001)，员工主动行为与领导认同间存在显著的正相关关系(r=0.448, p<0.001)。内部人身份感知与领导认同间存在显著的正相关关系(r=0.453, p<0.001)。4 个变量两两间相关关系显著，为后续数据回归分析提供数据支持。

5.6回归分析与假设检验

在信效度检验与相关性分析结果基础上，采用线性回归分析方法对前文中提出的各项假设进行显著性检验。

5.6.1包容型领导对员工主动行为的影响关系检验

表 5.10 包容型领导对员工主动行为的影响关系检验

	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R 方	调整 R 方	F
	B	标准误	Beta						
常量	1.832	0.254		7.213	0.000				
年龄	-0.138	0.101	-0.193	-1.365	0.173	9.824			
学历	0.113	0.051	0.106	2.205	0.028	1.134	0.192	0.183	F(4,403)=23.581,p=0.000
工作年限	0.095	0.105	0.126	0.904	0.366	9.631			
包容型领导	0.411	0.046	0.406	8.995	0.000	1.001			

来源：作者整理绘制

从表 5.10 可知，VIF=1.001，接近于 1，说明变量间不存在多重共线性问题。在加入控制变量后，包容型领导对员工主动行为产生显著的正向影响假设成立。

模型公式为(不显著的系数未列入)：员工主动行为=1.832+0.113*学历+0.411*

包容型领导，模型调整后 R 方 0.183，意味着年龄，学历，工作年限，包容型领导可以解释员工主动行为的 18.346%变化。学历的回归系数为 0.113(t=2.205，p=0.028<0.05)，表明学历对员工主动行为产生显著的正向影响关系。包容型领导的回归系数 0.411(t=8.995，p=0.000<0.001)，表明包容型领导对员工主动行为产生显著的正向影响关系，假设成立。

5.6.2包容型领导对内部人身份感知的影响关系检验

表 5.11 包容型领导对内部人身份感知的影响关系检验

	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R 方	调整 R 方	F
	B	标准误	Beta						
常量	2.064	0.259		7.968	0.000				
年龄	-0.106	0.103	-0.146	-1.022	0.307	9.824			
学历	0.029	0.052	0.027	0.551	0.582	1.134	0.172	0.163	F(4,403)=20.620 ,p=0.000
工作年限	0.076	0.107	0.101	0.711	0.478	9.631			
包容型领导	0.414	0.047	0.406	8.886	0.000	1.001			

来源：作者整理绘制

从表 5.11 可以看出，VIF=1.001，接近于 1，说明变量间不存在多重共线性问题。在加入控制变量基础上，包容型领导对员工内部人身份感知产生显著的正向影响，文中假设成立。

模型公式为(不显著的系数未列入)：内部人身份感知=2.064+0.414*包容型领导，模型调整后 R 方 0.163，意味着年龄，学历，工作年限，包容型领导可以解释内部人身份感知的 16.333%变化原因。包容型领导的回归系数为 0.414 (t=8.886，p=0.000<0.001)，证实包容型领导对内部人身份感知产生显著的正向影响关系，假设成立。

5.6.3内部人身份感知与员工主动行为影响关系回归检验

表 5.12 内部人身份感知与员工主动行为影响关系回归检验

	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R 方	调整 R 方	F
	B	标准误	Beta						
常量	1.809	0.256		7.070	0.000				
年龄	-0.112	0.102	-0.156	-1.099	0.272	9.850			
学历	0.105	0.051	0.098	2.032	0.043	1.135	0.191	0.183	F(4,403)= 23.483, p=0.000
工作年限	0.079	0.105	0.105	0.753	0.452	9.642			
内部人身份感知	0.403	0.045	0.406	8.974	0.000	1.007			

来源：作者整理绘制

从表 5.12 可以看出，VIF=1.007，接近于 1，说明变量间不存在多重共线性问题。在加入控制变量基础上，内部人身份感知对员工主动行为产生显著的正向影响，文中假设成立。

模型公式为(不显著的系数未列入)：员工主动行为=1.809+0.105*学历+0.403*内部人身份感知，模型调整后 R 方 0.183，表明年龄，学历，工作年限，内部人身份感知可以解释员工主动行为的 18.282%变化原因。学历的回归系数值为 0.105(t=2.032，p=0.043<0.05)，说明学历对员工主动行为产生显著的正向影响关系。内部人身份感知的回归系数 0.403(t=8.974，p=0.000<0.001)，说明内部人身份感知对员工主动行为产生显著的正向影响关系，假设成立。

5.6.4中介效应分析

中介效应是分析自变量(X)是否会通过中介变量(M)来影响因变量(Y)，模型分为三类回归模型。

表 5.13 内部人身份感知中介作用分析

	1 类回归(X=>Y) 员工主动行为				2 类回归(X=>M) 内部人身份感知				3 类回归 (X=>M=>Y) 员工主动行为			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常量	1.832	0.254	7.213	0.000	2.064	0.259	7.968	0.000	1.241	0.262	4.740	0.000
年龄	-0.138	0.101	-1.365	0.173	-0.106	0.103	-1.022	0.307	-0.108	0.097	-1.112	0.267
学历	0.113	0.051	2.205	0.028	0.029	0.052	0.551	0.582	0.105	0.049	2.134	0.033
工作年限	0.095	0.105	0.904	0.366	0.076	0.107	0.711	0.478	0.073	0.101	0.727	0.468
包容型领导	0.411	0.046	8.995	0.000	0.414	0.047	8.886	0.000	0.293	0.048	6.106	0.000
内部人身份感知									0.286	0.047	6.078	0.000
R^2	0.192				0.172				0.260			
调整 R^2	0.183				0.163				0.251			
F	F(4,403)=23.581, p=0.000				F(4,403)=20.620, p=0.000				F(5,403)=27.957, p=0.000			
DW	1.983				1.939				2.021			

来源：作者整理绘制

由表 5.13 可知，DW 值接近于 2，说明残差项之间相互独立，模型不存在自相关性，预测结果较为准确。

据表 5.13 分析，中介效应分析共涉及 3 个模型，分别是：

X=>Y 模型公式为：员工主动行为=1.832+0.113*学历+0.411*包容型领导，模型调整后 R 方 0.183，表明年龄，学历，工作年限，包容型领导可以解释员工主动行为的 18.346%变化原因。年龄回归系数为-0.138(t=-1.365，p=0.173>0.05)，说明年龄对员工主动行为不能产生显著的负向影响关系。学历的回归系数是

0.113(t=2.205，p=0.028<0.05)，说明学历对员工主动行为产生显著的正向影响。工作年限回归系数为 0.095 (t=0.904，p=0.366>0.05)，说明工作年限对员工主动行为不能产生显著的正向影响关系。包容型领导回归系数是 0.411(t=8.995，p=0.000<0.001)，说明包容型领导对员工主动行为产生显著的正向影响关系。

X=>M 模型公式为：内部人身份感知=2.064+0.414*包容型领导，模型调整后 R 方 0.163，表明年龄，学历，工作年限，包容型领导可以解释内部人身份感知的 16.333%变化原因。年龄回归系数为-0.106(t=-1.022，p=0.307>0.05)，表明年龄对内部人身份感知不能产生显著的负向影响关系。学历回归系数为 0.029(t=0.551，p=0.582>0.05)，说明学历对内部人身份感知不能产生显著的正向影响关系。工作年限回归系数为 0.076 (t=0.711，p=0.478>0.05)，说明工作年限对内部人身份感知不能产生显著的正向影响关系。包容型领导回归系数为 0.414(t=8.886，p=0.000< 0.001)，表明包容型领导对内部人身份感知产生显著的正向影响关系。

X=>M=>Y 模型公式为：员工主动行为=1.241+0.105*学历+0.293*包容型领导 +0.286*内部人身份感知，模型调整后 R 方 0.251，表明年龄，学历，工作年限，包容型领导，内部人身份感知可以解释员工主动行为的 25.110%变化原因。年龄回归系数为-0.108(t=-1.112，p=0.267>0.05)，说明年龄对员工主动行为不能产生显著的负向影响关系。学历回归系数为 0.105(t=2.134，p=0.033<0.05)，说明学历对员工主动行为产生显著的正向影响关系。工作年限回归系数为 0.073(t=0.727，p=0.468>0.05)，说明工作年限对员工主动行为不能产生显著的正向影响关系。包容型领导回归系数 0.293(t=6.106，p=0.000<0.001)，说明包容型领导对员工主动行为产生显著的正向影响关系。内部人身份感知回归系数为 0.286(t=6.078，p=0.000<0.001)，说明内部人身份感知对员工主动行为产生显著的正向影响关系。

在进行中介效应研究时，采用 Bootstrap 抽样检验法，将抽样次数定为 2000 次，结果如表 5.14：

表 5.14 内部人身份感知中介作用检验汇总

中介路径	中介效应值	(Boot SE)	Bias-corrected 95% CI		检验结论
			LLCI	ULCI	
包容型领导=>内部人身份感知=>员工主动行为	0.119***	0.023	0.080	0.167	部分中介

来源：作者整理绘制

从表 5.14 可知，内部人身份感知在包容型领导和员工主动行为上存在中介作用，中介效应值 0.119，P＜0.001，Bias-corrected 95% CI 为[0.080，0.167]，区间不包含 0，假设成立。

5.6.5调节效应分析

表 5.15 领导认同的调节作用分析

	1 类回归(X=>Y) 内部人身份感知				2 类回归(X+W=>Y) 内部人身份感知				3 类回归 (X+W+XW=>Y) 内部人身份感知			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常量	3.395	0.043	78.600	0.000	3.395	0.041	83.750	0.000	3.348	0.043	77.645	0.000
包容型领导	0.417	0.047	8.944	0.000	0.278	0.048	5.853	0.000	0.263	0.047	5.559	0.000
领导认同					0.354	0.048	7.435	0.000	0.330	0.048	6.910	0.000
领导认同*包容型领导									0.142	0.047	3.022	0.003
R^2	0.166				0.268				0.284			
调整 R^2	0.164				0.264				0.279			

表 5.15 领导认同的调节作用分析(续)

	1 类回归(X=>Y) 内部人身份感知				2 类回归(X+W=>Y) 内部人身份感知				3 类回归 (X+W+XW=>Y) 内部人身份感知			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
F	F(1,403)=80.001, p=0.000				F(2,403)=73.051, p=0.000				F(3,403)=52.735, p=0.000			
DW	1.937				1.962				2.004			

来源：作者整理绘制

由表 5.15 可知，DW 值接近于 2，说明残差项之间相互独立，模型不存在自相关性，预测结果较为准确。

根据上述分析结果可知，对于调节变量领导认同，调节效应分析共涉及 3 个模型，分别是：

X=>Y 内部人身份感知=3.395+0.417*包容型领导，模型调整后 R 方 0.164，表明包容型领导可以解释内部人身份感知的 16.424%变化原因。包容型领导回归系数为 0.417(t=8.944，p=0.000<0.001)，表明包容型领导对内部人身份感知产生显著的正向影响关系。

X+W=>Y 模型公式为：内部人身份感知=3.395+ 0.278*包容型领导+0.354*领导认同，模型调整后 R 方 0.264，表明包容型领导，领导认同可以解释内部人身份感知的 26.387%变化原。包容型领导回归系数为 0.278(t=5.853，p=0.000<0.001)，说明包容型领导对内部人身份感知产生显著的正向影响关系。领导认同回归系数为 0.354(t=7.435，p=0.000<0.001)，表明领导认同对内部人身份感知产生显著的正向影响关系。

X+W+XW=>Y 模型公式为：内部人身份感知=3.348+0.263*包容型领导+0.330*领导认同+0.142*领导认同*包容型领导，模型调整后 R 方 0.279，表明包容型领导，领导认同，领导认同*包容型领导可以解释内部人身份感知的 27.854%变化原因。包容型领导回归系数为 0.263(t=5.559，p=0.000<0.001)，说明包容型

领导对内部人身份感知产生显著的正向影响关系。领导认同回归系数为0.330(t=6.910，p=0.000<0.001)，表明领导认同对内部人身份感知产生显著的正向影响关系。领导认同*包容型领导的回归系数 0.142(t=3.022，p=0.003<0.01)，表明领导认同*包容型领导对内部人身份感知产生显著的正向影响关系。

从表 5.15 可知，对于调节变量领导认同，自变量包容型领导呈现出显著性(t=8.944, p=0.000<=0.001)，说明包容型领导对于内部人身份感知会产生显著影响关系。对于调节变量领导认同，包容型领导与领导认同的交互项呈现出显著性，以及从模型 1 可知，包容型领导对于内部人身份感知产生影响关系，意味着包容型领导对于内部人身份感知影响时，领导认同在不同水平时，影响幅度不一致。

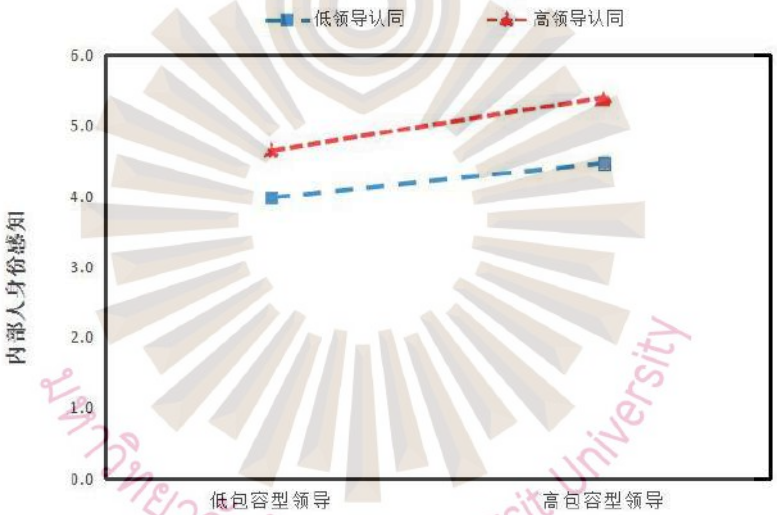

图 5.2 领导认同在包容型领导与内部人身份感知之间的调节作用

来源：作者整理绘制

由图 5.2 可知，领导认同程度较高时，包容型领导对内部人身份感知的影响较强。领导认同在包容型领导与内部人身份感知的关系中起调节作用，领导认同程度越高，包容型领导与内部人身份感知的正向关系越强，假设成立。

5.7 假设验证结果

本文基于文献梳理和社会认知理论、社会认同理论的基础上建立相关理论模型，通过发放、收集调查问卷，对包容型领导对员工主动行为展开深入探究，并

最终得出相关结论如表 5.16 所示。

表 5.16 假设验证结果

假设	变量关系	显著性检验	假设结果
H1	包容型领导对员工主动行为具有显著正向影响	显著	成立
H2	包容型领导对内部人身份感知具有显著正向影响	显著	成立
H3	内部人身份感知对员工主动行为具有显著正向影响	显著	成立
H4	内部人身份感知在包容型领导与员工主动行为之间存在中介作用	显著	成立
H5	领导认同在包容型领导对内部人身份感知的影响中起到正向调节作用	显著	成立

来源：作者整理绘制

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 6 章

结论与展望

6.1 研究结论

6.1.1包容型领导与员工主动行为的影响

通过研究分析表明包容型领导对员工主动行为产生正向影响。刘泱、朱伟与赵曙明(2016)研究表明在工作中，领导的包容型风格在很大程度上激发员工的主动性。包容型领导能够尊重工作群体的多样性、尊重员工的个体差异，能够站在员工的角度上思考问题。马瑞娜与汪金龙(2023)的研究表明领导拥有越高的包容能力，员工的行为越积极主动。这种包容型领导态度被员工感知后会增强员工对领导的支持和认同，员工感受到被尊重和被理解，从而增强他们的工作动力和自信心，促使他们更加愿意自发地投入工作去。在一个包容开放的组织氛围中，问秀芬与荆炜(2023)认为包容型领导可以增加员工的工作活力，并且领导对员工的失败持宽容态度，员工持着不怕出错的态度，对工作中的问题提出创新新颖的解决方案，对企业未来发展有积极预期，愿意积极参与到实现企业目标的行动中，并为之付出努力，从而为企业带来更好的效益。

6.1.2内部人身份感知的中介效应

通过研究分析验证了内部人身份感知在包容型领导与员工主动行为之间有着中介作用。丁道韧、陈万明与蔡瑞林(2017)三人认为员工只有在企业日常工作中拥有归属感，才会展现出自己的主动行为。在企业中，Schaubroeck, Shen, and Chong (2017) 认为上级领导极大的影响着员工的内部人身份感知，员工在日常工作中需要每天与领导接触，向领导汇报工作进度或者工作屏障，领导的工作方式与态度会极大程度的影响到员工的日常工作行为。包容型领导持着开放、海纳百

川的包容理念，关注员工的个性化需求，尊重员工、理解员工，帮助员工解决工作中的屏障，员工感知到领导对其工作的支持与认可，从而对领导产生更多的理解与信任，把领导当成自己人，同时激发出对企业的承诺和情感，将自己视为企业的“内部人”。Armstrong-Stassen and Schlosser (2011) 认为内部人身份感知会使员工不仅积极主动的完成职责之内的工作，还会额外完成职责之外的工作行为。员工也会自发的将领导目标视为自身目标，表现出更高的主动行为。包容型领导的开明、鼓励员工勇于创新，这给予了员工极大的支持，在工作中不用过于顾虑主动行为带来的风险，能够为员工建立心理安全感，员工在此过程中也会产生回报情绪，更加积极主动的做出对企业有益的行为。

6.1.3领导认同的调节作用

本文通过研究分析验证了领导认同在包容型领导与内部人身份感知的关系中起调节作用，领导认同程度越高，包容型领导与内部人身份感知的正向关系越强。丛正(2023)表明员工高度认同企业领导时，其信念、行为就会逐渐向领导靠拢，从心底里认为自己与领导荣辱与共。领导认同在员工与领导之间起着重要的连接作用，在工作上发现员工与领导具有相似观念，在行为与态度上认可领导、追随领导，将领导视为自己人。程贤与耿川(2023)认为领导风格能够影响员工对上级领导的认同感，而一旦员工的认同感增强，其工作行为的积极主动性也会得到提高。包容型领导建立的积极环境将促进员工产生正面的认知，进而提高员工的领导认同程度。只有员工真正认同领导的品格与能力，才会将其视为榜样，愿意追随，把领导的成功当作是自己的成功。拥有高领导认同的员工在感受到领导重视后，会将这种情感化为工作动力，愿意将更多时间与气力投入到工作上，更加愿意为企业实现目标出谋划策，为企业效益添砖加瓦。

6.2 管理启示

6.2.1提升领导的包容力

随着社会发展，员工呈多元化发展，个性化需求增多，企业应该深刻意识到

这一点。企业的人力资源政策和管理应支持包容型领导，促进包容型领导的发展。其中可以通过对领导人员进行培训，让领导人员认识到包容力的重要性，以便在工作中有效的施展包容性、开放性和平易近人的行为。企业还可以将包容型领导考核放入领导晋升机制中，注重晋升候选人的包容力，使领导能够展现出更多的包容力行为。

领导还需要注重自身包容力的提升，打破固有思维，对直接照搬其他企业的管理方式说不，学会已发展的眼光看问题，辩证的看待员工在日常工作中的表现，关注员工的多样化需求，以积极的心态带动员工的积极性，从物质上与精神上为员工提供支持、引导，激发员工的主动行为。

6.2.2培育员工的主动行为

员工主动行为对企业发展有着重大影响，本研究研究表明包容型领导对员工主动行为具有正面影响，因此企业领导人员应注重领导风格的塑造来增强员工的内在动机水平，提高员工的主动行为。另一方面，除了提升领导人员的包容力，企业还应该注重培育员工的主动行为，建立积极、支持和鼓励员工的工作氛围，积极鼓励员工实施主动性行为，让员工感受到企业对员工主动行为的重视和期望。此外，企业应当重视对员工实施民主管理，尊重员工的个性和兴趣，鼓励他们自主学习和决策，让他们感受到自己的工作价值和贡献，不对员工进行规定束缚，让员工真切的感受到企业的关怀与重视。及时给予员工反馈和建议，帮助他们改进自己的工作表现，在这过程中还应给他们提供工作上的支持与各类资源。与此同时，建立相关培训计划，以此提高他们的技能与能力，使他们能够更充分地发挥自身潜力。最后对员工表现出积极主动的行为和态度给予奖励和认可，以激励他们更加主动地参与工作。

6.2.3增强内部人身份感知

员工的内部人感知身份是员工对企业的一种忠诚与归属，这种感觉对于企业的长期发展和稳定经营非常重要。企业应积极营造互帮互助、彼此信赖的积极氛

围，建立高质量的领导与员工关系，增强员工自我认同。企业应认可和鼓励员工，尤其是在企业中表现出色和做出贡献的员工，让他们感受到自己的努力和付出得到了认可，工作中遇到问题时及时给予帮助。建立员工反馈机制，及时听取员工的意见和建议，并积极回应他们，给予他们实现想法的机会，让员工感受到自己的声音得到了重视。提供学习机会，说明这项工作的重要性，可以让员工感受到自己的工作有意义，并能够不断的激发自己的潜力，提升自己的能力和技能。在实现企业的目标管理过程中，鼓励员工参与进来，发表意见与建议，拉近与企业的距离。同时学会适度“放手”，在不干扰工作进度的前提下，赋予员工适度的自由，追求自己的兴趣爱好，建立一个团结、合作、互相尊重和信任的工作环境，让员工感受到企业的温暖和归属感。

6.2.4提高领导认同感

在日常工作管理中，领导者应该建立一个明确的企业文化和价值观，让员工能够认同和遵循企业的规则和期望，从而建立起基于价值认同的下属关系，这样才能真正发挥领导者的影响力，并为企业的发展做出贡献。领导者应该尊重和理解员工，了解他们的想法和需求，并给予适当的反馈和支持，让员工感受到企业的关爱和支持，适当的激励和奖励，让员工感受到自己的努力和付出得到了认可和回报。此外领导者应该以身作则，注意自己的言行，尽可能做到公正、诚实、守信，树立良好的榜样，用自身的优良品德和行为来引导员工。注重团队建设和领导力建设，鼓励员工之间互相支持和合作，营造优良的团队氛围，提升员工的团队协作能力与凝聚力，以此增进员工对自身以及组织的认同感，强化员工的归属感与忠诚度，进而提高员工的工作表现以及企业的绩效水平。

6.3 研究局限与未来展望

本文以服务行业的中小型企业员工作为研究对象，重点分析了包容型领导对员工主动行为的作用影响。通过分析内部人身份感知的中介作用以及领导认同的调节效应，揭示了包容型领导在员工主动行为形成过程中的重要作用。研究结果对于激发员工主动行为具有实际借鉴意义，但由于个人能力有限和一些客观条件

限制，本研究仍然存在一些局限性。

1)样本对象的局限与展望：本次问卷回收 403 份较符合统计分析的要求，但数据收集以问卷星为主，通过社交网络平台发放，可能只涵盖了特定地区或特定群体，这样的样本选择可能影响研究结果的泛化能力。未来的研究可以考虑拓展样本范围，涵盖更多地区和群体，增加样本多样性，可以更全面地了解不同地域以及不同群体的影响因素，以此提升研究结果的普遍适用性。

2)研究方法的局限与展望：本次问卷调查采用员工自评的方法来进行填写，虽然用 Harman 单因素检验共同偏差问题，但还是难以避免同源偏差问题。再者，研究分析的数据为横截面数据，只描述了一个现象在某一时刻或某一时间段内的特征，结果数据反映不出变量之间的动态变化。因此，在未来研究可采用员工与领导双向配对数据收集的方法，进行多时段数据收集，以确保研究结果具有普遍性。

3)研究内容的局限与展望：本研究丰富了包容型领导对员工主动性行为的作用影响因素。但如今社会发展瞬息万变，员工的工作方式也是多变，员工行为也会更加复杂，员工的主动行为可能存在其他影响因素。这需要未来进行多方面跟进研究，可尝试考虑其他影响因素探索包容型领导对员工主动行为的作用方式。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献

Albert, S., & Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review, 25*(1), 13-17.

Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of organizational behavior, 32*(2), 319-344.

Carmeli, A., & Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (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.

Choi, S. B., & Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal, 43*(6), 931-943.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21*(7), 747-767.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management, 26*(3), 435-462.

Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior, 23*, 133-187.

Frese, M., & Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of applied psychology, 92*(4), 1084.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior, 28*, 3-34.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals, 3*(1), 317-375.

参考文献（续）

Griffin, M. A., & Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347.

Hoever, I. J., & Van Knippenberg, D., & Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of applied psychology, 97*(5), 982.

Hollander, E. P. (2013). Inclusive leadership and idiosyncrasy credit in leader-follower relations. *The Oxford handbook of leadership, 8*, 122-143.

Hui, C., & Lee, C., & Wang, H. (2015). Organizational inducements and employee citizenship behavior: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of collectivism. *Human Resource Management, 54*(3), 439-456.

Kark, R., & Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 246.

Kim, T. Y., & Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, *24*, 93-103.

Liao, P. Y. (2015). The role of self‐concept in the mechanism linking proactive personality to employee work outcomes. *Applied Psychology, 64*(2), 421-443.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(7), 941-966.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal, 56*(6), 1754-1774.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, *36*(3), 633-662.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. *Identities in organizations: Building theory through conversations*.

参考文献（续）

Randel, A. E., & Galvin, B. M., & Shore, L. M., & Ehrhart, K. H., & Chung, B. G., & Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, *28*(2), 190-203.

Schaubroeck, J. M., & Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *102*(2), 203.

Seibert, S. E., & Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, *54*(4), 845-874.

Shore, L. M. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, *37*(4), 1262-1289.

Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(8), 875-894.

Swietlik, E. (1968). The reacting or proactive personality?. *Studia Socjologiczne*, *2*(29), 209-218.

Van Knippenberg, D., & Van Knippenberg, B., & De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 825-856.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, *85*(1), 132.

Wang, C. J., & Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism management*, *40*, 79-89.

Wang, J., & Kim, T. Y. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(3), 389-406.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献（续）

Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of management Review, 32*(2), 595-621.

Wilson, K. S., & Sin, H. P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review, 35*(3), 358-372.

Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*(1), 226-238.

Zhang, Y., & Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *The Leadership Quarterly, 24*(4), 534-543.

鲍萍, &廖中举. (2024). 中国情境下的包容型领导:维度结构,量表开发与影响效应检验. *中国人力资源开发, 41*(1), 51-69.

蔡地, 王悦, &马金鹏. (2017). 领导越包容,员工工作越主动?个人-团队匹配和权力距离的作用. *预测, 36*(5), 7.

曹曼, 席猛, &赵曙明. (2020). 高绩效工作系统对员工主动性行为的影响机制研究——基于社会情境理论视角的跨层次模型. *管理评论, 32*(6), 244.

曹元坤, 黄晓波, &谭娟. (2008). 值得关注的管理学前沿:追随问题研究. *当代财经*, (7), 118-123.

陈慧, 韩翠翠, 王小华, &杨宁. (2023). 授权领导何时激发员工主动行为?——员工能力与内部人身份感知的作用. *北京邮电大学学报(社会科学版), 25*(2), 90.

陈晓暾, &李嵘. (2023). 不止于"画饼":愿景型领导对员工主动行为的影响研究. *中国人力资源开发, 40*(8), 54-66.

陈亚硕, &杨春江. (2024). 主动性人格对员工任务绩效和组织公民行为的影响机制研究. *管理评论, 36*(1), 188-200.

参考文献（续）

陈玉婕, &吴庆平. (2011). 服务行业职业倦怠问题及其对策探讨. *企业导报*, (16), 242-244.

陈忠卫, &贾培蕊. (2004). 基于心理契约的高层管理团队凝聚力问题研究. *管理科学*, *17*(5), 46-52.

程贤, &耿川. (2023). 道德型领导与员工创新行为的关系研究——领导认同与组织创新氛围的作用. *福建商学院学报*, (5), 65-72.

丛正. (2023). *包容型领导对员工组织公民行为的影响研究* (硕士学位论文). 上海财经大学, 中国.

崔遵康, 刘平青, 杨芳, 刘冉, &杨征. (2021). 领导认同和自我决定整合视角下精神型领导与员工积极追随行为关系研究. *管理学报*, *18*(11), 1649-1658.

邓丽娇. (2023). 数字经济时代中小企业人力资源管理优化思考. *全国流通经济*, (7), 121-124.

丁道韧, 陈万明, &蔡瑞林. (2017). 内部人身份认知对员工前摄行为的影响研究——基于心理资本的中介作用与包容型领导的调节作用. *中央财经大学学报*, (4), 81-89.

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), 152-160.

高建丽, &孙明贵. (2015). 基于心理资本的包容型领导对创新行为的作用路径. *软科学*, *29*(4), 100-103.

古银华. (2016). 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型. *经济管理*, (4), 93-103.

顾远东, 周文莉, &彭纪生. (2014). 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, *27*(1), 109-119.

何立, &凌文辁. (2010). 领导风格对员工工作绩效的作用: 组织认同和工作投入的影响. *企业经济*, (11), 65-68.

胡冬梅, 秦佳颖, 李宸, &邓怡. (2023). 平台型领导和员工主动性行为 工作繁荣和角色宽度自我效能感的作用. *西部经济管理论坛*, *34*(6), 68-78.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献（续）

胡国栋, &陈宇曦. (2020). 儒家礼治秩序与中国组织的领导纳谏行为. *学术研究*, *63*(8), 89-97.

胡青, 王胜男, 张兴伟, 程斌, &孙宏伟. (2011). 工作中的主动性行为的回顾与展望. *心理科学进展*, *19*(10), 1534-1543.

黄俊锦, 张昊民, &马君. (2016). 失败学习行为对创造力的作用机制研究——基于人-工作匹配和自我决定感的三阶调节效应. *商业经济与管理*, (9), 41-50.

鞠颋. (2019). 家族式中小企业管理模式探析. *河北旅游职业学院学报*, *24*(4), 11-14.

孔靓, 李锡元, &章发旺. (2020). 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用. *管理评论*, *32*(2), 232-243.

李凤景, &袁曦临. (2024). 重大突发事件下个体主观幸福感影响因素研究——基于社会认知视角. *情报探索*, *1*(5), 1.

李红, &刘洪. (2014). 领导对员工主动性行为影响的研究述评. *软科学*, *28*(8), 46-50.

李晓彬. (2024). 基于精益数字化理念的中小型制造企业数字化转型之道. *现代工业经济和信息化*, *14*(7), 59-62+65.

李燕萍, 杨婷, 潘亚娟, &徐嘉. (2012). 包容性领导的构建与实施——基于新生代员工管理视角. *中国人力资源开发*, (3), 31-35.

李铀, 于广涛, &孙俊萍. (2023). 道德领导与下属的勇敢追随: 领导力的社会认同理论的视角. *管理评论*, *35*(11), 242.

李宗波, &李巧灵. (2012). 高校辅导员心理契约违背的作用机制——基于社会交换理论的实证研究. *中南大学学报: 社会科学版*, *18*(6), 53-61.

刘冰, 许骁, &徐璐. (2017). 威权领导与员工主动性行为: 一个跨层次研究. *预测*, *36*(3), 8-13.

刘泱, 朱伟, &赵曙明. (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), 1482.

参考文献（续）

罗玉越，李凡, &李元爱. (2023). 中国情境下包容型领导对研发团队创新行为的影响——一个链式中介模型. *科技和产业*, *23*(18), 191-198.

马瑞娜, &汪金龙. (2023). 纺织服装行业包容性领导对员工主动行为的影响研究. *中国纤检*, (8), 106-111.

苗彬, &涂孟. (2021). 相互投资型雇佣关系对员工工作主动性行为的影响. *管理评论*, *33*(12), 252.

彭伟，朱晴雯, &乐婷. (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*, *225*(10), 90.

冉悦涵. (2022). 组织支持感对任务绩效的影响机制研究——内部人身份感知和主动性人格的作用. *现代商业*, (18), 99-104.

沈伊默，周婉茹，魏丽华, &张庆林. (2017). 仁慈领导与员工创新行为：内部人身份感知的中介作用和领导–部属交换关系差异化的调节作用. *心理学报*, *49*(8), 1100.

孙柏鹏，贾建锋, &许晟. (2022). 上级发展性反馈何以激发员工主动变革——基于社会认知理论视角. *当代财经*, (8), 88.

孙健敏，宋萌, &王震. (2013). 辱虐管理对下属工作绩效和离职意愿的影响：领导认同和权力距离的作用. *商业经济与管理*, (3), 45-53.

唐宁玉, &张凯丽. (2015). 包容性领导研究述评与展望. *管理学报*, *12*(6), 932-938.

屠兴勇，张琪，王泽英, &何欣. (2017). 信任氛围，内部人身份认知与员工角色内绩效：中介的调节效应. *心理学报*, *49*(1), 83.

汪林，储小平, &倪婧. (2009). 领导——部属交换，内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究. *管理世界*, (1), 97-107.

汪新燕. (2024). 人力资源管理在中小型企业中的理由作用和措施研究. *全国流通经济*, (10), 57-60.

王楠. (2023). *包容型领导对航空公司新生代员工安全建言行为的影响机制研究*（硕士学位论文）. 中国民航大学,中国.

参考文献（续）

王雁飞, 黄佳信, &朱瑜. (2018). 基于认知-情感整合视角的包容型领导与建言行为关系研究. *管理学报*, *15*(9), 1311.

王晔安, 郑广怀, &朱苗. (2021). 职业支持: 社会认同理论与职业认同的新维度. *社会发展研究*, *1*, 52-75.

王永跃, &祝涛. (2014). 伦理型领导, 工具主义伦理气氛与员工不道德行为: 内部人身份感知的调节作用. *心理科学*, *37*(6), 1455.

王震, 林钰莹, &彭坚. (2018). 从认同领导到认同组织: 对认同转化边界条件的探讨. *心理科学*, (4), 883.

韦慧民, &潘清泉. (2012). 复杂环境下员工主动性行为及其驱动研究. *企业经济*, (3), 94-97.

问秀芬, &荆炜. (2023). 包容型领导对新生代员工组织公民行为的双刃剑效应研究. *湖北文理学院学报*, *44*(11), 79-88.

吴敬静. (2015). 汽车销售服务行业提升员工归属感以降低流失率的方法研究. *湖南科技学院学报*, *36*(10), 126-129.

吴威豪. (2021). 新时代中小型民营企业管理存在问题与对策建议. *新型工业化*, (5), 48-51.

夏沁菡. (2016). 服务业企业员工流失问题分析及对策研究. *商*, (35), 38-38.

辛明洋. (2022). *包容型领导与员工创新行为的关系：内部人身份感知和积极情绪的链式中介作用* (硕士学位论文). 沈阳师范大学, 中国.

徐雯芳. (2024). 浅析中小型国有企业的人力资源如何突破固有框架. *中国市场*, (18), 85-88.

徐云飞, 席猛, &赵曙明. (2021). 包容性领导对员工主动行为的影响机制——基于社会影响理论的视角. *管理评论*, *33*(6), 201.

薛鹏. (2021). *基于社会认同理论的谦逊型领导对员工主动行为影响研究* (硕士学位论文). 哈尔滨工业大学, 中国.

闫巧, &车丽娜. (2017). 城镇化进程中乡村教师的社会认同研究. *教育研究与实验*, (4), 50-53.

参考文献（续）

杨雪莹. (2019). *时间领导影响员工时间侵占行为研究* (硕士学位论文). 东北财经大学,中国.

杨振芳, 陈庆文, 朱瑜, &曾柏森. (2016). 精神型领导是员工主动性行为的驱动因素吗?——一个多重中介效应模型的检验. *管理评论*, *28*(11), 191-202.

尹俊, 王辉, &黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, *44*(10), 1371.

张丹花. (2017). 浅谈服务行业管理举措——常州高星级饭店员工满意度调研报告. *环渤海经济瞭望*, *31*(12), 99-100.

张立峰, 夏征茹, &路永萍. (2023). 真实型领导对员工满意度的影响：领导认同的中介作用. *河北企业*, (05), 49-53.

张琳, 白著艳, &周婧. (2023). 新生代农民工建筑业从业意愿实证研究：基于社会认知理论. *工程管理学报*, *37*(5), 47-52.

张永军. (2017). 伦理型领导与员工反生产行为: 领导信任, 领导认同与传统性的作用. *管理评论*, *29*(12), 106-115.

赵红丹, &汤先萍. (2015). 内部人身份认知研究述评. *外国经济与管理*, *37*(4), 56-65.

赵剑凌. (2006). 服务行业通过待遇和福利形式的创新留住优秀员工. *商场现代化*, (02X), 102-103.

赵欣, 赵西萍, 周密, &徐海波. (2011). 组织行为研究的新领域: 积极行为研究述评及展望. *管理学报*, *8*(11), 1719.

赵秀华, &李云霞. (2015). 积极情绪与高职学院教师职业认同的关系. *经济研究导刊*, (14), 83-84.

赵志裕, 温静, &谭俭邦. (2005). 社会认同的基本心理历程——香港回归中国的研究范例. *社会学研究*, (5), 202-227.

钟熙, 王甜, &付晔. (2020). 内部人身份感知与员工知识分享的关系研究. *科研管理*, *41*(7), 8.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献（续）

周如意，龙立荣, &贺伟. (2016). 自我牺牲型领导与员工反生产行为：领导认同与心理权利的作用. *预测, 35*(3), 1-7.

周涛, &鲁耀斌. (2009). 基于社会影响理论的虚拟社区用户知识共享行为研究. *研究与发展管理, 21*(4), 78-83.

朱其训. (2011). “包容性增长”实现路径探析——基于“包容性领导”的视角. *前沿*, (23), 8-11.

朱晓妹，孔令卫，郝龙飞, &陈驰茵. (2016). 包容性领导能促进科研人员提升创新绩效吗?——一个有中介的调节作用模型. *科技管理研究, 36*(2), 112-116.

朱镇, &赵晶. (2011). 企业电子商务采纳的战略决策行为：基于社会认知理论的研究. *南开管理评论*, (3), 151-160.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

包容型领导对员工主动行为的影响研究问卷调查表

尊敬的先生/女生：

您好！您辛苦啦！首先感谢您百忙之中能抽出时间认真填写调研问卷！本次调查采取不记名方式，所有问题不涉及商业机密与个人隐私。

对于问卷的回答无对错之分，只需要您根据您个人的真实感受及您个人真实情况进行回答即可。调查数据仅用于学术研究，本人向您郑重承诺绝不用于其它任何用途绝不披露您的任何个人信息。以下问卷会占用您约 5 分钟时间，感谢您的热心和大力支持！

第一部分：基本信息

1.您的性别为：

☐男 ☐女

2.您的年龄为：

☐20 岁以下 ☐21-30 岁 ☐31-40 岁 ☐41-50 岁 ☐50-60 岁 ☐60 岁以上

3.您的最高学历为：

☐高中及以下 ☐大专 ☐本科 ☐硕士研究生 ☐博士研究生

4.您的工作年限为：

☐一年以下 ☐1-5 年 ☐6-10 年 ☐10-15 年 ☐15 年以上

5.您的岗位层次为：

☐普通员工 ☐基层管理者 ☐中层管理者 ☐高层管理者

第二部分：测量题项

问卷基于工作场景，请您回想日常工作中的行为和表现，如实填写以下问题。

1——5：完全不符合——完全符合

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.请认真阅读题项，根据您在工作中的真实情况，在最符合您情况的位置上打勾。

A	包容型领导	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
A1	我的领导乐于听取新的想法。	1	2	3	4	5
A2	我的领导总是留意新的机会，从而提高工作进程。	1	2	3	4	5
A3	我的领导乐于讨论预期目标以及达到预期目标的新途径。	1	2	3	4	5
A4	如果有问题，随时可以找领导咨询。	1	2	3	4	5
A5	领导一直存在于部门之中，随时可以找到他/她。	1	2	3	4	5
A6	向领导咨询专业问题时，我的领导总是能提供有效的解答。	1	2	3	4	5
A7	我的领导乐于倾听我的请求。	1	2	3	4	5
A8	我的领导总是鼓励我在出现问题时找他/她。	1	2	3	4	5
A9	我的领导很愿意和我讨论新出现的问题。	1	2	3	4	5

2.请认真阅读题项，根据您在工作中的真实情况，在最符合您情况的位置上打勾。

B	员工主动行为	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
B1	我会用更好地方式完成我的本职工作。	1	2	3	4	5
B2	我会思考改善我本职工作的做法。	1	2	3	4	5
B3	我会改善做我本职工作的方法。	1	2	3	4	5
B4	我会提出使部门更有效率的建议。	1	2	3	4	5
B5	我会想出新的方法或改良原有的工作方式使部门表现更好。	1	2	3	4	5
B6	我会改善我的部门的做事方式。	1	2	3	4	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

(续)

B	员工主动行为	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
B7	我会提出建议来提升公司整体效率。	1	2	3	4	5
B8	我会融入能提升公司整体效率的转变中去。	1	2	3	4	5
B9	我会想到提高公司整体效率的方法。	1	2	3	4	5

3.请认真阅读题项，根据您在工作中的真实情况，在最符合您情况的位置上打勾。

C	内部人身份感知	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
C1	我能强烈地感觉到自己是组织的一员。	1	2	3	4	5
C2	我所在的组织让我相信我是属于这个组织的。	1	2	3	4	5
C3	我感觉自己是组织的“外部人”。	1	2	3	4	5
C4	我感觉自己不属于组织。	1	2	3	4	5
C5	我认为自己是组织的“内部人”。	1	2	3	4	5
C6	我的组织经常让我感觉受到冷落。	1	2	3	4	5

4.请认真阅读题项，根据您在工作中的真实情况，在最符合您情况的位置上打勾。

D	领导认同	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
D1	我完全信任我的领导。	1	2	3	4	5
D2	我很尊敬我的领导。	1	2	3	4	5
D3	作为我领导的下属我很自豪。	1	2	3	4	5

(续)

D	领导认同	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
D4	我完全相信我的领导的判断和决策。	1	2	3	4	5
D5	我的领导所展现出来的价值观对我来说很重要。	1	2	3	4	5
D6	我的价值观和我的领导的价值观很相似。	1	2	3	4	5
D7	我的领导是我追随的榜样。	1	2	3	4	5
D8	我认为我的领导的成功就是我的成功。	1	2	3	4	5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

个人简历

姓　　名	欧友丽
出生日期	1998 年 11 月 16 日
出 生 地	中国广西桂林市平乐县
教育背景	本科：广西财经学院 专业：会计学，2021 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2024 学年
联系地址	中国广西桂林市平乐县
联系邮箱	3178325894@qq.com

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University