



包容型领导对团队绩效的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON TEAM PERFORMANCE



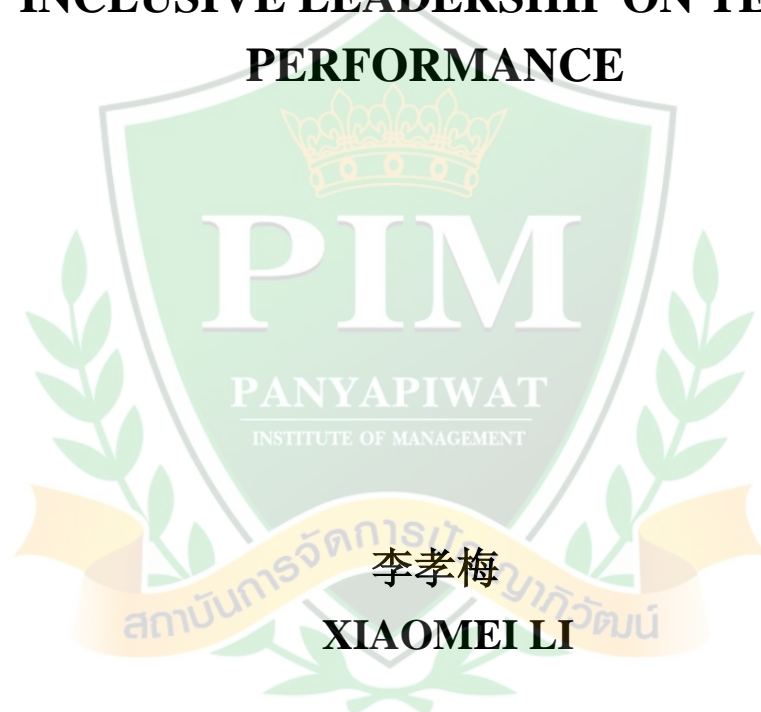
李孝梅
XIAOMEILI

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二〇年二月



包容型领导对团队绩效的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON TEAM PERFORMANCE



李孝梅

XIAOMEI LI

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二〇年二月

书脊

二〇二〇年

李孝梅

包容型领导对团队绩效的影响研究





包容型领导对团队绩效的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON TEAM PERFORMANCE



李孝梅

XIAOMEILI

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二〇年二月
版权归正大管理学院所有

摘要

论文题目： 包容型领导对团队绩效的影响研究
作者： 李孝梅
导师： 高超民博士
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇一九年

为明晰包容型领导风格对团队绩效的影响、建言行为在其中的中介效应，在梳理总结相关研究的基础上，提出了包容型领导对团队绩效有显著的正向影响、建言行为在包容型领导对团队绩效影响过程中起到中介作用等理论假设，使用得到广泛认可的成熟量表设计调查问卷，运用问卷星对中国企业 300 名基层员工进行问卷调查，将调查数据使用 SPSS24.0 软件进行分析，对假设进行检验。结果显示：包容型领导开放性、可用性、易接近性三个维度对团队绩效有显著正向影响；建言行为在包容型领导三个维度和团队绩效中均起到中介作用。依据此结果，对组织或者团队提出管理建议：可以引进包容型领导，或者培养现有管理者具备包容型领导风格特征，适应现代管理需求。

关键词： 包容型领导 建言行为 团队绩效

ABSTRACT

Title: Research On The Influence Of Inclusive Leadership On Team Performance
Author: Xiaomei Li
Advisor: Dr. Chaomin Gao
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2019

In order to clarify the influence of inclusive leadership style on team performance and the mediating effect of suggestion behavior, based on a summary of related research, an inclusive leader has a significant positive impact on team performance, and the suggestion behavior has an inclusive leadership effect. Theoretical assumptions such as playing an intermediary role in the impact of team performance, designing a questionnaire using a widely recognized maturity scale, and using questionnaire stars to conduct a questionnaire survey on 300 grassroots employees in Chinese companies, The survey data was analyzed using SPSS24.0 software to test hypotheses. The results show that the three dimensions of openness, availability and accessibility of inclusive leadership have a significant positive impact on team performance; the behavior of suggestion plays an intermediary role in the three dimensions of inclusive leadership and team performance. Based on this result, management suggestions are proposed for the organization or team: inclusive leadership can be introduced, or existing managers can be trained to have inclusive leadership style characteristics to meet the needs of modern management.

Keywords: Inclusive Leadership Employee Behavior Team Performance

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	VII
第一章 研究背景和意义.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目标和意义.....	2
1.3 创新之处.....	2
1.4 研究设计.....	2
1.4.1 研究手段.....	2
1.4.2 研究内容.....	3
1.4.3 研究流程.....	4
第二章 文献综述和理论基础.....	6
2.1 包容型领导.....	6
2.1.1 包容型领导定义.....	6
2.1.2 包容型领导结果变量.....	7
2.1.3 包容型领导的测量.....	8
2.2 团队绩效.....	9
2.2.1 团队绩效定义.....	9
2.2.2 团队绩效的影响因素.....	9
2.2.3 团队绩效的测量.....	10
2.3 员工建言行为.....	11

目录（续）

2.3.1 员工建言行为定义	11
2.3.2 员工建言行为的前因变量	11
2.3.3 建言行为的结果变量	12
2.3.4 员工建言行为测量	13
2.4 理论基础.....	14
2.4.1 领导-成员交换理论.....	14
2.4.2 社会交换理论	14
2.4.3 社会信息处理理论	15
2.5 文献述评.....	15
第三章 研究方法.....	17
3.1 研究假设及理论模型.....	17
3.1.1 包容型领导对团队绩效的影响	17
3.1.2 建言行为的中介作用	18
3.1.3 假设汇总及理论模型.....	19
3.2 变量定义与量表选择.....	19
3.2.1 包容型领导定义及测量量表	20
3.2.2 团队绩效定义及测量量表	20
3.2.3 员工建言行为定义及测量量表	21
3.3 问卷设计.....	22
3.4 数据收集.....	22
3.5 数据分析.....	22
第四章 实证分析与假设检验	24
4.1 样本描述与初步检验.....	24
4.1.1 样本描述性统计	24

目录（续）

4.1.2 相关性检验	25
4.2 控制变量分析	28
4.2.1 性别的影响分析	28
4.2.2 学历的影响分析	28
4.2.3 工作年限的影响分析	29
4.2.4 所在企业性质的影响分析	30
4.2.5 行业性质的影响分析	30
4.3 假设检验	31
4.3.1 包容型领导对团队绩效的影响检验	31
4.3.2 建言行为中介作用的检验	33
4.3.3 假设检验结果汇总	37
第五章 结论与展望	38
5.1 研究结论	38
5.1.1 包容型领导与团队绩效关系	38
5.1.2 建言行为的中介作用	38
5.2 管理建议	39
5.3 理论贡献	39
5.4 研究局限与展望	40
参考文献	42
附录 A 员工问卷	46
致谢	48
声明	49
个人简历	50

表格目录

表 3.1	研究假设汇总.....	19
表 3.2	包容型领导测量量表.....	20
表 3.3	团队绩效测量量表.....	21
表 3.4	员工建言行为测量量表.....	21
表 4.1	正式调查样本人口统计学情况.....	24
表 4.2	各变量描述性统计分析.....	25
表 4.3	变量相关性分析结果.....	27
表 4.4	性别对建言和团队绩效的影响检验.....	28
表 4.5	学历对建言和团队绩效的影响检验.....	29
表 4.6	工作年限对建言和团队绩效的影响检验.....	29
表 4.7	所在企业性质对建言和团队绩效的影响检验.....	30
表 4.8	行业性质对建言和团队绩效的影响检验.....	30
表 4.9	开放性和团队绩效关系检验.....	31
表 4.10	可用性和团队绩效关系检验.....	32
表 4.11	易接近性和团队绩效关系检验.....	32
表 4.12	建言行为在包容型领导开放性和团队绩效间的中介作用检验.....	34
表 4.13	建言行为在包容型领导可用性和团队绩效间的中介作用检验.....	35
表 4.14	建言行为在包容型领导易接近性和团队绩效间的中介作用检验.....	36
表 4.15	研究假设检验结果汇总表.....	37

图片目录

图 1.1 研究思路及技术路线.....	5
图 3.1 理论模型.....	19



第一章 研究背景和意义

1.1 研究背景

随着全球化经济的影响，团队的生存发展也迎来了很多机遇和挑战，出现各种问题，比如员工忠诚度不够，遇到更好的团队绩效或团队福利，就有可能被诱惑离开团队或者离职。中国视角下，现代职场的主力军是出生在 20 世纪 80、90 年代的独生子女一代，也即新生代员工，他们的共性特征是价值观多元化、有着强烈的自我意识和创新意识、崇尚自由和民主、心理缺乏弹性等(胡娟，2019)。这些个性特征和行为特征导致了他们对组织的忠诚度低，对工作不满时，敢于表现出裸辞或者闪辞，造成企业较高的离职率，降低了职场的稳定性，给企业带来了较大的损失。据前程无忧网的统计结果表明，2015、2016、2017 三年间员工的离职率逐年增加，2017 年超过 20%，在这其中，80 后、90 后员工占了绝大部分。此外，他们也容易受到外部的刺激，抗打击能力较弱，一旦受到委屈，会采取极端的方式来发泄或者解决问题。例如：他们遇到不合理的问题，他们敢于向权威挑战，不依不挠，敢于提出自己的独立见解而导致对他人存在的忽视。究其原因，大多是企业没有给予员工应有的关注、关爱、公平和尊重，缺乏沟通和精神层面的激励，过分注重效率造成对人性的漠视等。为了适应新生代员工的个性和行为特征需求，这要求企业人力资源管理迎接更高的挑战。如何破解这一难题呢？从管理角度考虑，过去的管理模式或者领导风格已经不太适应时代发展的需求，亟需一种能够适应新时代发展的领导风格，确保团队绩效的稳定。相比之下，有着容错、容差，对组织各层级员工的包容和接纳等特征的包容型领导风格可能是企业应对以上管理需求的一种行之有效的方式。

对于团队绩效的前因变量，学者从不同领导风格视角进行了研究。分别从包容型、变革型、服务型、魅力型、授权型等领导风格探讨与团队绩效的关系。很多学者实证提出包容型领导风格与团队绩效显著正相关(方阳春与金惠红，2014；祁恋雅与金中坤，2016；钟竞，邓婕与罗瑾琏，2018；蒋珊珊与张静，2019)。总结既往研究，不难得出包容性领导对团队绩效有显著的正向影响，且存在多个中介变量，如团队知识共享、学习目标导向等。

从管理实践而言，领导风格对企业的影响已经成为企业持续竞争优势的动力源泉和重要因素。近年来，越来越多的企业已经开始研究领导风格与企业发展的关系，对研究和关注包容型领导的兴趣越来越浓。因为包容型领导看重领导与员工的关系、关注员工的心理需求，促进员工获得更高的满意度，激发员工的积极

性和潜能，从而提升团队绩效。目前，还没有将建言行为作为中介变量探讨包容型领导风格和团队绩效关系影响的实证研究。

综上所述，通过认可员工来满足员工被尊重被认可的心理需要是包容型领导的重要特征，他关注员工的工作和生活，这能够提高员工对工作团队的依赖性，从而提高团队归属感，进一步提高团队绩效，契合了现代企业管理的需求。本研究将以中国企业为研究对象，通过实证分析的方法探讨包容型领导是否通过建言行为的中介作用正向影响团队绩效。

1.2 研究目标和意义

本研究将以领导-成员交换理论和社会交换理论为基础，在现有包容型领导、建言行为、团队绩效等相关研究基础上，明晰两种效应：因果效应、中介效应。具体为：首先，明晰包容型领导三个维度对团队绩效的影响及方向；其次，明晰建言行为在包容型领导和团队绩效之间的中介效应是否存在。

理论研究方面，一方面，通过识别包容型领导各纬度对团队绩效的影响方向，可以完善团队绩效的前因变量研究；另一方面，通过明晰建言行为在包容型领导各维度对团队绩效影响中的中介作用，有助于理清包容型领导对团队绩效影响的前因，拓展包容型领导与团队绩效关系的研究范围和相关理论研究。

实践视角，研究将为企业实践提供一种新的提高团队绩效的路径，即通过改变管理中的领导风格来提高团队绩效，改变以往相对简单、粗暴的领导方式，采用更适应于新生代员工个性特征的领导方式，从而改善企业的管理效果。

1.3 创新之处

从目前查找到建言行为的研究情况来看，未有研究将建言行为作为包容型领导和团队绩效关系的中介变量进行分析的，而本研究通过明晰建言行为在包容型领导和团队绩效之间的中介作用，揭示了包容型领导对团队绩效影响的机理，拓展了团队绩效相关理论。

1.4 研究设计

1.4.1 研究手段

(1) 文献研究法。通过收集、浏览、总结国内外文献，本研究系统梳理了包容型领导、员工建言行为、团队绩效相关的研究成果，梳理研究现状并依据本

研究的目标进行归纳总结，指出现有研究的空缺，同时详细概述领导—成员交换理论、社会交换理论和社会信息处理理论并在研究现状的基础上进行理论推导，为模型构建和后续的假设推演奠定了基础。

(2) 问卷调查法。本研究依据使用文献法确定的指标及量表，确定采用包容型领导、员工建言行为、团队绩效的成熟量表。选取合适调查对象，然后大范围调研，发放、回收调查问卷，处理原始数据，获取包容型领导、员工建言行为、团队绩效的具体情况，为实证分析做好准备。

(3) 实证研究法。使用 SPSS24.0 对问卷数据进行逐步分析。对自变量、因变量及中介变量进行共线性检验，分析人口统计学变量对结果变量的影响以确定控制变量、对主效应和中介效应做回归分析，使用分析结果确定假设是否通过检验，以此作为确定结论的依据。

1.4.2 研究内容

本研究的内容安排如下：

第 1 章 研究背景和意义。阐述了本研究的背景，指出本研究的目的、意义、创新之处、内容结构及研究流程。

第 2 章 文献综述和理论基础。详细梳理了包容型领导、团队绩效和建言行为的核心概念并对相关理论进行了详细阐述，包括领导—成员交换理论、社会交换理论和社会信息处理理论等。然后又对这三个概念的维度划分和测量以及影响因素探究等进行论述，为后文进行理论模型构建和研究假设提出做充分的理论支撑。

第 3 章 研究假设和理论模型。在已有研究成果的前提下，提出本研究所要探讨的包容型领导影响团队绩效的研究假设，及在员工建言行为的中介作用下包容型领导对团队绩效影响的研究假设，并构建理论研究模型。明确变量定义及采用的量表，拟定问卷设计及数据收集、分析方法，并为下文进行假设检验做铺垫。

第 4 章 实证分析与假设检验。使用 SPSS24.0 对问卷数据进行逐步分析。对包容型领导、团队绩效及员工建言行为进行描述性统计分析，对包容型领导和员工建言行为进行共线性检验，分析人口统计学变量对结果变量的影响以确定控制变量、对主效应和中介效应进行回归分析，使用分析结果确定假设是否通过检验，并得出分析结果。

第 5 章 结论和展望。根据分析结果总结研究结论，并提出管理建议，明确理论贡献，归纳研究局限，指明今后研究的方向和展望。

1.4.3 研究流程

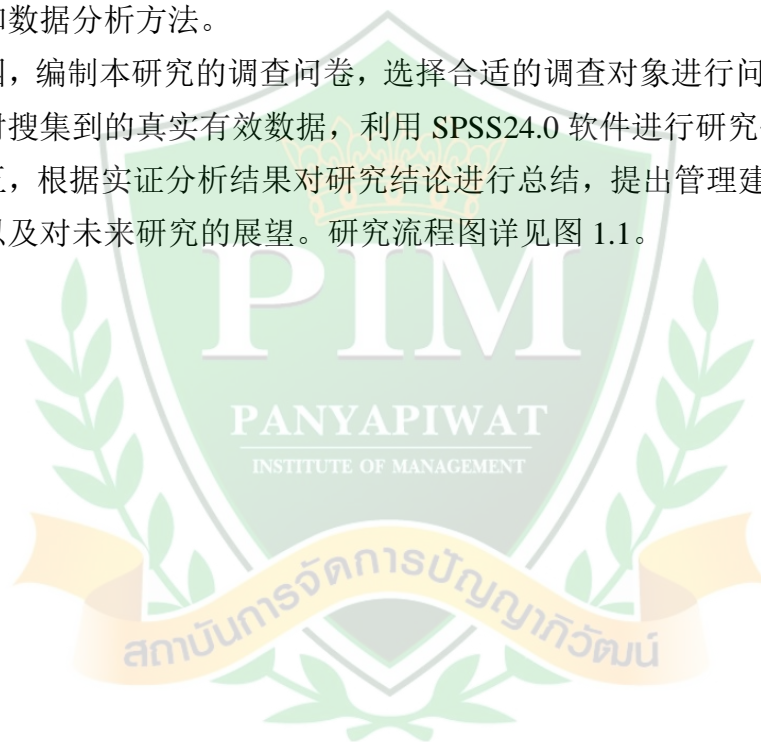
第一，基于如何优化领导风格，提高团队绩效，从而增强企业竞争力的热点问题，着眼于企业需求，梳理相关文献，和导师积极探讨，提出论文的研究方向，确定题目。阐述研究背景，指出本研究的目的、意义及创新之处。

第二，对研究中涉及到的包容型领导、员工建言行为、团队绩效等研究变量的进行相关文献回顾，对相关理论进行综述和述评。

第三，分析了包容型领导、团队绩效、员工建言行为等各个研究变量间的相互关系，提出假设并创建理论模型。借鉴成熟量表，完成问卷设计，确定调查对象范围和数据分析方法。

第四，编制本研究的调查问卷，选择合适的调查对象进行问卷发放与回收整理，并对搜集到的真实有效数据，利用 SPSS24.0 软件进行研究假设检验。

第五，根据实证分析结果对研究结论进行总结，提出管理建议，指出本研究的局限以及对未来研究的展望。研究流程图详见图 1.1。



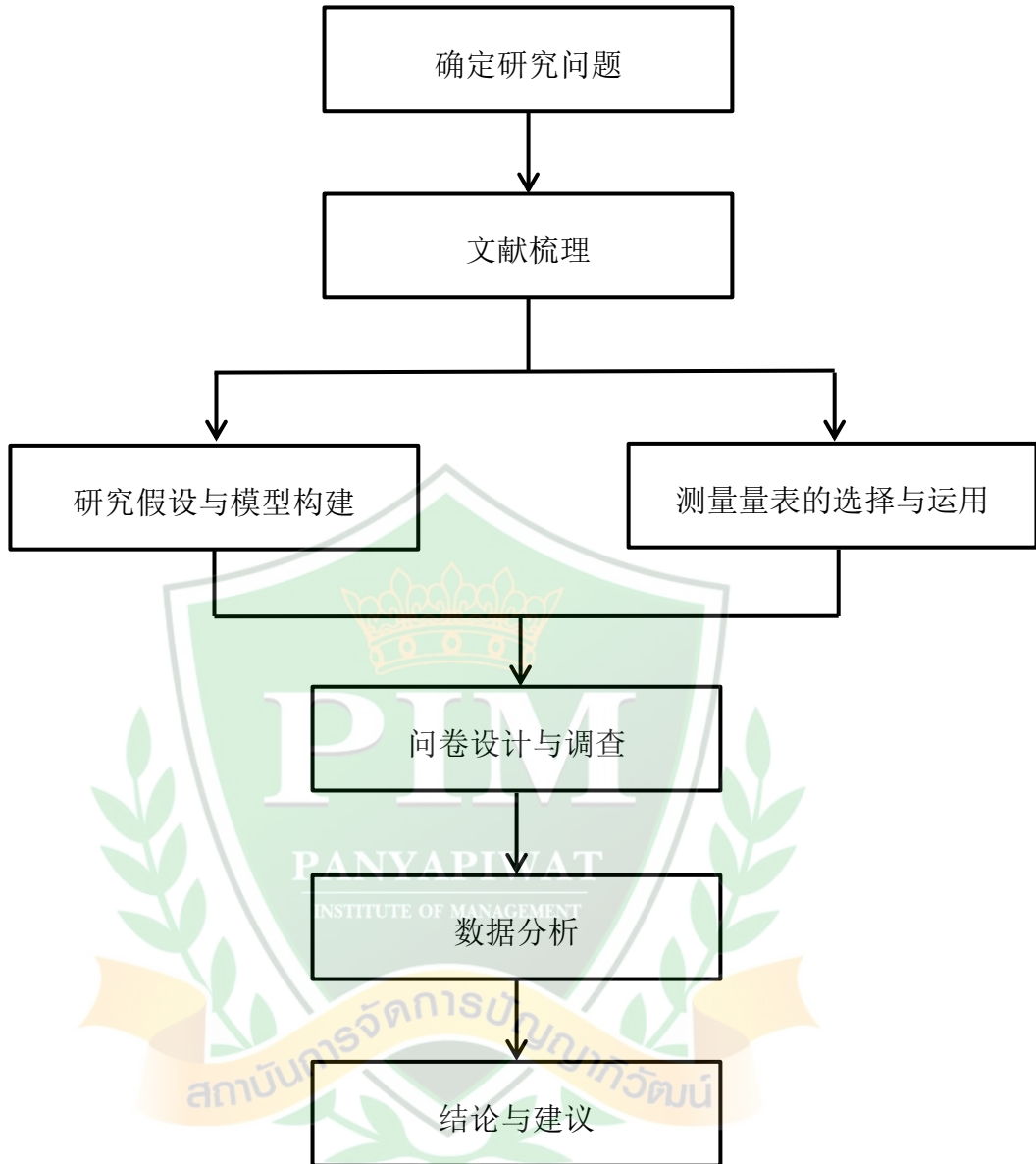


图 1.1 研究思路及技术路线

第二章 文献综述和理论基础

2.1 包容型领导

2.1.1 包容型领导定义

包容 (Inclusion) 是指包括或包含某事物, 包括许多或全部 (朱瑜、钱姝婷, 2014)。近年来, 部分学者开始将教育学领域中关于包容型领导的一些研究成果扩展到企业或者组织的管理领域。2006年, Nembhard 与 Edmondson 将“包容性”引入领导研究中, 正式提出“包容型领导”, 从组织情景角度, 提出包容型领导是一种善于听取和接纳下属观点和认可下属贡献的领导方式。Ryan 从学校环境角度, 提出包容型领导是注重与利益相关的人员主动积极参与的一种平等集体领导风格。Hollander 则从领导与成员关系的视角定义包容型领导能够从对所领导对象的尊重、认可、关爱、帮助和责任等方面实现多方互利和共赢。而 Carmeli (2010) 则进一步在此基础上提出, 包容型领导已经成为关系型领导的核心和一种特殊表现形式, 指出包容型领导者不仅关注下属的行为, 更能够倾听和重视下属的需要, 并在和下属互动的过程中体现出开放性、可用性和易接近性等特点。从领导者与下属的各种关系以及互动的机制探索领导作用机制这一特殊的视角开展了研究。Opsina (2011) 认同包容型领导看重并认可领导者对组织的各层级下属或者的包容与接纳, 并对结果担负责任。

与此同时, 针对中国文化特殊背景, 部分学者也尝试对包容型领导的概念进行定义或者界定。高宏 (2011) 指出基于企业核心作用包容型领导力不是静态系统, 而是一个动态系统, 强调领导过程中体现机会均等、分配公平以及成果共享。朱其训 (2011) 则将包容型领导界定为以包容、开放、民主和人本的方式指挥、引导、协调和鼓励组织成员为实现组织目标而努力的过程。朱其训指出构建包容型领导主要基于三个方面, 一是价值取向方面必须坚持以人为本, 二是领导方法方面必须注重统筹兼顾, 三是领导作风方面必须充分发扬民主。随后, 李燕萍等 (2012) 认为包容型领导在领导过程中坚持以人为本管理原则, 而下属对领导者也应坚持包容态度, 是一种领导和下属之间“互为”的过程, 由此提出了平衡式授权、走动式管理和渐进式创新三种具有代表意义的包容型领导行为。朱瑜和钱姝婷 (2014) 认为, 包容型领导应该具备包容员工与尊重员工、倾听员工建议以及鼓励员工参与和公平公正、合理共享等特点, 是一种将组织任务与员工有效结合而产生的一种人本关怀领导方式。何丽君 (2014) 认为包容型领导是一种具有尊重、宽容和利他等特征, 并且表现出参与、开放并共享的领导方式。

2.1.2 包容型领导结果变量

目前，在包容型领导和与其密切相关的员工心理安全、心理授权、心理资本和权利距离、员工创新和建言行为以及工作绩效等方面的研究取得了一定成效。Nembhar 和 Edmondson 将医疗团队作为对象，发展了关于包容型领导的研究工作，研究结果表明提升员工心理安全感完全可以通过领导者的一系列具体行为实现，例如鼓励员工积极参与、主动倾听员工意见和建议以及给成员提供公平待遇等行为，而且团队工作绩效受与心理安全是正相关影响。Cameli（2010）关于影响心理安全感对包容型领导与下属的创新投入行为相互关系开展了研究，研究发现心理安全感在两者间体现出中介作用，而且包容型领导对心理安全感产生重要影响。同样以某家大型医院包容型领导为对象，Hirak（2012）也发现员工的心理安全感与包容型领导有高度相关的正相关关系，由此提出领导者能够通过有效指导下属员工，分析失败案例，吸取或者积累经验教训，实现达到提升组织或者团队绩效。除此之外，包容型领导和心理安全感相互关系的研究还包括的对工作绩效、员工创新行为的研究。Mitchell（2015）则以多元化团队为研究样本开展包容型领导研究，结果表明包容型领导高度正向影响了团队的绩效，而且团队身份认知与地位感知在两者之间具有明显的调节作用。Randel（2016）则验证了领导者包容性与领导指导、工作群体导向帮助行为的影响具有积极作用，而且还认为在积极的多样性环境下，领导者包容行为方式能够鼓励成员参与帮助行为。刘映（2016）应用实证研究方法，证实了雇佣关系氛围能够中介 CEO 包容型领导风格对员工主动行为的作用。方阳春与王美洁（2016）运用实证分析的方法验证了包容型领导风格对员工心理资本与新时代员工创新行为皆具显著影响作用。包容型领导能够有效正向影响员工创新行为被古银华（2016）证实，而且团队的心理安全感能够一定程度中介包容型领导对员工创新行为影响效用，而权力距离则显著地负向调节团队心理安全感的中介作用。Dow（2017）探讨了自我意识对团队文化的作用。结果显示包容性战略领导力能够帮助完成既定任务和勇于挑战，构建出相互信任和相互尊重的环境氛围。将越南五家电信公司共计 207 名员工作为研究对象，Choi（2017）验证了包容型领导正向影响员工福利和创新行为，并且人与工作的契合度能够中介包容型领导对员工福利以及创新行为的影响作用。刘冰（2017）根据社会学习理论，研究了包容型领导在关系冲突中的影响作用，研究过程以心理授权作为中介变量、将分配公平作为调节变量。研究结果表明心理授权能够在包容型领导与关系冲突之间体现出部分中介作用。汪群、陈敏敏（2017）验证了包容型领导可以显著影响团队创新行为，而且心理安全感能够部

分中介包容型领导与团队的创新行为。冯睿（2017）用基于自我决定理论研究包容型领导对建言行为的影响机制。杨荣钊（2018）验证了包容型领导能够正向地影响员工的建言行为，并且组织信任在包容型领导和员工建言行为中间起中介作用。

2.1.3 包容型领导的测量

目前，中国开展包容型领导结构和测量等方面的实证研究较为缺乏。Nembhard 与 Edmondson（2006）从定性视角开展的分析认为，建议从领导对团队成员贡献的“邀请”和“赞赏”两个维度充分理解包容型领导结构。而且研究者基于医院管理的情境，把医生拟为团队领导，借鉴 shortell 等医生领导量表，最后形成了领导包容性测量量表。Carmeli 等则在 Nembhard 与 Edmondson 提出的概念的基础上，通过分析结构后认为包容型领导具有开放性、易接近性和可用性三个方面的维度，而且研发了评估包容型领导的李克特五点量表。Hollander 与他人合作，访谈了 160 工作人员，最终构成评估包容型领导的十六个项目李克特五点量表，随后又对共计 267 名的调查样本完成了因子分析，最终获得了包含支持-承认-沟通-行动-公平（Support-Recognition-Communication-Action-Fairness）和自我利益-不尊重（Self-interest-Disrespect）三维包容型领导测量量表。近几年来，Howard 等人将医生作为研究对象，通过观察、记录、访谈获得相关数据，通过对包容型领导和非包容型领导的行为个案对比分析，研究发现以团队作为基础实施的质量提升干预能够有效鼓励包容型领导的行为。Kolbe（2013）同样也以医院相关人员作为研究对象也能得到类似的研究结果。而且由 Nembhard 与 Edmondson 研发的上述的量表也可以适用于其它行业。Bienefeld 与 Grote 等人则将某欧洲航空公司共计近 1500 名人员作为研究样本，结果发现心理安全认知能够中介领导包容性和团队内部感言行为关系。

近年来，中国研究者开展了对包容型领导结构维度的积极探索。针对当前新生代员工的管理问题，李燕萍（2012）讨论了包容型领导的重要性，并从理论层面构建包容型领导内容体系，主要有渐进式创新、平衡式授权和走动式管理。而何丽君（2014）则认为尊重和宽容以及利他三个维度才能更好诠释包容型领导的内涵。除此之外，还有学者根据开放、民主、人本和公正等包容思想构成了包容型领导的四维结构（朱其训，2011；姚明晖、李元旭，2014）。前速学者均从理论层面探讨与包容型领导有关的结构维度，但显而易见的是缺乏相应的测量量表。鉴于此，方阳春（2014）基于中国具体的组织环境开发了相关量表，其开发的包容型领导量表主要包括包容员工观点和失败、认可和培养员工、公平对待员工等

三个方面的维度，共计 12 个题项。方阳春与金惠红（2014）还讲中国高校的科研团队作为研究对象，并构建了涉及包容型领导的五个方面的维度量表，共计 19 个题项。

综上所述，目前学术界对于包容型领导的结构维度并未得到一个认可的统一结论。但 Nembhard 与 Edmondson（2006）、Carmeli（2010）开发的两个量表在国外得到广泛运用。

2.2 团队绩效

2.2.1 团队绩效定义

目前，学术界对于团队绩效概念没有形成一个统一的、公认的概念。广义的团队绩效就是指其效能。Hackman（1987）、Sundstrom（1990）等学者指出团队绩效包括三个方面：（1）产出量。涉及数量、质量和完成目标的效能等；（2）成员收到的影响。涉及承诺和行为等；（3）成员能力的提升。而狭义的定义则是指完成既定目标达到何种程度（Devine & Philips, 2001）。通过比较两种定义，不难看出前者不但包含达成目标的程度，还涉及到团队各个角色之间的关系、团队整体氛围以及团队成员职业能力提升等各个方面。

Hackman（1979）主要着眼于成员行为这一视角，较为简单地将部门所属全体员工日常行为总和理解为团队绩效。而 Salas（1992）则根据研究实际需要，认为能够组织完成预定生产目标或者任务的能力就是团队绩效。Dickson（1996）则定义团队绩效是达成既定目标以及成员获得发展两个方面。显然团队是指成员和整体形成集合，追求两者的共同进步和共同发展就是团队绩效的目标。Omtowidlo（2007）从团队内部人际关系的角度定义团队绩效不仅是为了提高团队凝聚力，也是为了关注团队成员的满意度，包括工作、生活和社交等方面。

中国学者近些年也对团队绩效的概念进行探讨。周国华（2014）在讨论研发型团队的情况时，认为气氛和交流技巧对绩效结构异常重要，而且对组织内部的认识共享的意义和影响非常重要。何明英（2014）指出，团队绩效更深层次内容是指在完成既定任务的过程中，改善团队整体氛围，创造一个积极健康、努力向上的内部氛围，进一步协调员工、领导之间以及团队相互间的关系，有益于解决内部矛盾。

2.2.2 团队绩效的影响因素

领导风格是团队绩效的一个重要影响因素。方阳春与金惠红（2014）利用来

自调研浙江省高校科研团队的数据，实证分析包容型领导风格在高校科研团队绩效方面的影响，结果表明包容型领导风格能明显地正相关影响大学科研团队绩效。曹茜（2015）则转向研究医院情境，证实了心理安全在家长型领导与绩效产生绝对的中介作用。钟竞、邓婕与罗瑾琰（2018）分析了专业服务领域的 61 个团队和 202 名团队成员的问卷调查结果，研究表明包容型领导对团队绩效和员工创新绩效有积极影响，而且团队知识共享扮演部分中介和跨层次中介的角色。叶艳（2018）实证了魅力型领导风格通过团队凝聚力对团队绩效的有正面影响，魅力型领导中的各个维度中都对团队绩效起到积极的作用。

除此而外，员工行为也是团队绩效的重要影响因素。邓今朝、黄中梅与余绍忠（2015）等指出员工建言行为与团队绩效成倒“U”形关系。张瑞、荆昊与畅志贤（2017）指出建言行为作为团队的挑战性行为，可以激励团队创新，改善工作流程并提高团队效能。刘双文（2017）表明，团队断层强度和属性不同时，能对团队整体绩效会产生完全不同的作用。宋君（2018）研究结果表明，建言行为正向影响团队绩效。

其他影响因素。Li 与 Ham-brick（2005）对七十余家合资团队展开研究，在完成了这些团队的信息收集和统计分析后，结果表明这些团队都存在自然而然的“小集体（小团队）”，会引起团队内部断层，诱发大团队内在及情感冲突，导致大团队内部掠夺和竞争资源，最终的结果是导致绩效降低。但是也有少数学者持相反的观点。Homan（2007）就认为若成员认可团队整体的多样性，并且认同其作用，断层则可能对绩效产生正相关作用。

2.2.3 团队绩效的测量

许多研究从广义上界定团队绩效，除了任务绩效，还包括提升团队及其成员未来的工作能力。Janz, Colquitt 与 Noe（1997）使用了 Henderson 和 Lee 在 1992 年开发的量表研究团队绩效。随后的学者不断优化团队绩效测评的量表。Aneona 与 Caldwell（1992）在改善团队绩效测评量表方面做出了杰出贡献，并提出六个衡量绩效的指标，这六个指标可用于全方位测量团队绩效，而且这些指标还与评估效能有关。因此，这个量表受到许多学者的青睐和应用。

由 Conger, Kanungo 与 Menon（2000）开发的五项量表评估团队绩效。题项包含“团队工作绩效高”、“团队主要任务能快速高效地完成”、“团队总设定偏高工作标准”、“团队总能高标准完成”和“团队总能完成预定目标”（1=强烈不同意，2=不同意，3=不确定，4=同意，5=完全同意）。克隆巴赫系数（Cronbach'sa）为 0.82。

由俞明理(2003)开发的量表为团队绩效设置了任务绩效等三个方面的维度,共 10 个项目。采用验证性因子分析,由此得出的团队绩效三因子模型具有满意的结构效度($\chi^2/df=2.33$, CFI=0.99, TLI=0.99, RMSEA=0.06),而这一量表在马跃如和段伟中(2018)相关研究的内部一致系数为 0.87。

2.3 员工建言行为

2.3.1 员工建言行为定义

经济学家赫希曼(Hirschman, 1970)在 EVL 模型中出现了“建言”。团队中,若成员对团队的现状不满意时,会出现退出、建言和忠诚三种行为,而“建言”是指成员对团队的当前状态不满意时,会采取各种抗议或呼吁各种努力以期改变现状,而不是立即退出。赫希曼着重强调,团队成员的建言行为是由于环境的变化而让成员不满意时被动提出的。Lepine 与 Van Dyne(1998)指出,员工建言行为是组织中的一种人际交往行为,会主动提出一定有用的观点去改善当前状况,提升团队绩效并增加创造力。后来, Van Dyne 将建言行为分成促进性建言和抑制性建言两个类别,提出二维度分析。Detect J 与 Burris E(2007)提出建言行为旨在改善绩效,同时对管理人员反馈信息并触动权威性的一种方式。Morrison(2011)则提出,员工的建言行为是员工针对组织存在的问题或现状提出的提高组织效率的善意建议行为。

段锦云(2005)提出成员建言行为是一种改变团队现状的人际交往行为。凌斌和朱跃龙(2014)认为为了改善和提高企业现状时,员工会表现出一定程度的建言行为。此外,有学者将员工主动提出创新思想或者揭露上级管理者缺点的行为也定义为员工的建言行为。还有学者表示建言行为是员工为了改善企业现状并获得更好的发展而表露的内心真实想法的一种行为。

2.3.2 员工建言行为的前因变量

学者从个体、领导、组织、文化等多方面对其影响因素开展研究,从主流的三个角度归纳总结如下:

(1) 个体角度。个体特征和情感因素以及能力水平对员工建言行为产生一定的影响。孟雨晨与杨旭华等(2018)发现性别差异也是一个重要影响要素,通过对收集共计 227 份问卷,结果表明,男性在促进性建言行为和抑制性建言行为都高于女性。宋源(2018)基于资源保存理论和社会交换理论,进一步提出员工在受到组织给予的与工作有关的压力时会出现负面情绪,从而减少建言行为。严

晓辉（2011）在研究中指出，随着员工受到教育水平或者程度不断提高，员工更容易掌握许多知识和技能，而且更善于思考问题，这更有利于创新，这可能增加建言行为。

（2）领导角度。在多数情况下，员工建言行为是不会在同事之间发生，而更多建言行为的对象是领导。由此可知领导者的行为以及反应将直接决定或者影响员工建言行为成功与否。更有甚者，由于领导者工作方式差异，员工可能会选择保持沉默而拒绝建言。从印象管理的角度，Fuller（2007）认为员工顾忌甚至放弃自己的建言行为的主要原因是他们害怕领导者在获得他们的建言后会对他们留下不好的印象，甚至将这种建言行为理解为挑衅。相反，如果领导者表现出善于倾听，对员工的建言行为表现出感兴趣并认真思考，员工可能会获得极大的心理安慰，有利于促进了建言行为。张亚军（2017）的研究表明，领导的宽恕或者包容对员工的抑制性建言行为具有积极作用。领导者越宽容，员工就越愿意建言。以上这些说明领导者对员工的态度是一个及其敏感、关键的因素，决定着建言行为的抉择。

不同领导方式同样与建言行为之间关系，其中 Walumbwa Schaubroeck（2009）提出伦理型领导可以营造心理安全的氛围，由此促使员工表露心声。陈龙（2018）把社会交流理论为基础，对 237 名员工与其上司的匹配相关结果进行了实证探究，用以验证谦和型领导与建言行为存在积极影响这一假设。许黎明与赵曙明（2018）提出虐式领导者往往会对下属产生负面影响，由此导致对员工的建言行为产生负面影响。根据领导-成员交换理论，李万明（2016）得出结论认为领导风格属于魅力型时，成员更愿意表达自己的观点。

（3）组织角度。从组织的层面分析，建言行为获得了相应的环境和背景，这一因素也能对其员工的建言行为产生很大的影响。大多研究人员研究了关于组织的氛围、构成、承诺以及信任等几个方面与建言行为的关系。景秀丽（2016）根据五百余份问卷结果回归分析后获知组织公正更加利于促进员工建言行为。Milliken 与 Morrison（2003）则提出当组织构成活氛围不利于成员与领导者交流时，他们停止建言行为。段锦云（2017）以 36 个组织攻击二百余成员作为研究对象，以社会交换理论作为理论基础，得出承诺会与建言行为存在正面的影响。胡恩华与章燕（2018）从人力资源和劳动关系这一角度开展了探究，结果表明承诺与促进性建言行为、抑制性言语行为之间同时正相关关系。

2.3.3 建言行为的结果变量

通过梳理研究进展可知，在团队层面上，主要研究员工建言行为与团队绩效、

创新与团队决策的相互关系。鉴于建言行为对员工和团队的重要影响，建言行为的影响结果备受学界关注（Bashshur & Oc, 2015）。其中，绩效结果，包括员工绩效和团队绩效，是目前研究最多的结果变量（Bashshur & Oc, 2015）。早期有学者研究表明，建言行为对组织绩效二者为正相关关系，学者较早的研究表明，话语行为与组织绩效呈正相关。随后邓今朝等（2015）利用决策模拟法统计获得了成员建言与团队整体绩效之间的相互关系。对 135 名大学生的抽样调查，结果表明建言与团队整体绩效的关系呈倒置的“U”形关系。即是在特定水平内，两者呈现出正向相关，但是在超过某一水平后两者则呈现出负向相关。冯欣（2014）研究了团队成员建言与团队创新之间关系，指出促进性建言行为和员工的抑制性建言行为都能促进引进组织管理创新。Morrison 与 Milliken（2003）认为，建言行为在纠正组织发展过程中出现的错误和做出有效决策方面也能起着积极的作用。员工个人的建言行为带来的影响可以分为两类。一是建言行为会对员工造成许多负面影响。Pinder 与 Harlos（2001）认为建言行为并不一定总是都能取得良好的结果。Miceli（2008）指出，如果成员揭露团队中的负面现象，则可能遭到相关成员的报复。相反，部分学者认为，建言行为有益于提高员工的信心，降低工作压力，增加工作满意度，综合有助于提升个人工作绩效。从资源保护理论角度，黄美丽（2017）问卷调查了 269 名员工，并进行数据分析，结果表明抑制性建言行为和促进性建言行为都有助于提高个人业务绩效。Corona 与 Magley（2003）发现在组织环境中受到辱虐式管理，员工倾向于闷不做声，建言行为可以减轻员工的心理创伤。

2.3.4 员工建言行为测量

关于建言评估工具，Van Dyne 与 Le Pine（1998）最早利用实证研究发现建言这一行为一维的。在此基础上，他们制定了六个题项的量表，许多研究已经证明了这一点。它的信度和效度很高，已被大多数学者所采用。

后来，也有学者并不赞同这一观点，认为建言行为可以有多维度。Hagedoorn（1999）依据有众利式和自利式两种建言两种分类，开发了一个 11 个条目的测量量表。Liang 与 Farn（2008）结合了中国组织情境，从心理学的角度将员工建言行为划分为二维构念：促进型建言和抑制型建言。Liang（2012）通过实证研究再次验证了员工建言行为的二维结构，并对之前的量表进行了改进。该量表被学者广泛应用。Liu（2010）依据对象，将建言分成建言同事和建言上级。其中，在工作中向同事表达意见被定义为建言同事，而员工向领导者建言的行为被界定为建言上级。后来，Liu（2010）在此基础上建立了一个另一种量表，首先，

把 Van Dyne 与 Le Pine (1998) 制定的量表结合到中国的实际, 并对其进行了适当的修改以衡量员工建言行为。而在衡量成员向上建言时, Liu 等又在此基础上, 根据 Morrison 与 Phelps (1999) 制定的控制行为量表中选择了三项进行修订, 并采用李克特六点评分法。而王二博 (2007) 则立足于内容对员工建言分为指正和建议两类。段锦云与凌斌 (2011) 基于建言动机考虑, 将员工建言行为分为两个维度, 即是顾全大局式和自我冒进式。研究者设计了 11 个题项量表, 而有六个题项可以用来评估顾全大局的观点, 剩余的 5 个测量自我冒进式建言。该量表采用李克特 5 点计分法。

2.4 理论基础

2.4.1 领导-成员交换理论

近年来, 领导成员交换理论 (简称 LMX 理论) 引起学者们越来越多的关注。该理论认为, 领导者与组织成员之间的关系形成需要一定过程, 主要涉及到一系列的观望、试探、互动和谈判等行为过程, 并在一段时间内发展形成。领导者与下属之间的交流质量因沟通所用时间、双方投入的资源数量以及质量的差异而有所不同。也就是说, 领导者只能与某些下属形成亲密的“圈内”关系, “圈内”成员可以得到领导者的更多支持和活动更多关注。而作为交换, 领导者将赢得下属的信任、尊重以及喜欢, 由此建立起更高层次的一种互动。相反, “圈外”者则与领导者只能形成更加正式的关系, 通常仅限于一项相对平凡的任务。在这种情况下, 由此可以预见这种关系的内生动力必然匮乏, 这通常表现为面向任务。领导者与下属之间的亲密关系程度就存在较大的差异。此外, 在领导者与下属之间的互动开始之初, 领导者就已经将下属归属于“内部”或“外部”圈子, 而且关系也比较稳定。Hollander 在领导-成员相互关系这个层面界定包容型领导可以表现出对下属员工的尊重、肯定、关怀、帮助和责任等, 达成互利共赢。包容型领导的这种属性, 更加容易地让团队成员感知到自己就是领导的“圈内人”, 也更容易积极建言, 而包容型领导善于听取建言, 与团队员工形成良性互动, 有利于促进团队绩效水平的提高。

2.4.2 社会交换理论

社会交换理论形成于上个世纪中期, 包括行为主义交换理论、结构交换理论和社会交换网络分析三大部分, 从宏微观两大研究层面, 综合经济学、社会学、人类学和心理学学科理论研究阐释人类行为。经济交换根据契约进行, 而社会交

换理论则考虑人的社会性与情感因素，认为双方出于信任与具体责任促使交换行为发生。核心观点是“当个体受益于他人时，会产生回报他人的责任感”（Cropanzano & Mitchell, 2005）。因此，社会交换行为具有利益互惠特征，其缺陷在于并未形成明确的关于是否回报和回报时间的约定，故这种交换的发生有着不确定性和风险性特征（Blau, 1956）。学界应用社会交换理论解释员工的组织公民行为和角色外行为。如前所述，若将建言行为划归为组织公民行为的一个维度，基于交换理论，组织给予员工支持、关怀和经济利益，特别是组织中包容型领导擅于听取下属观点和认可下属，使得员工产生回报组织的责任感，这也促使员工表现出有利于组织的行为（包括角色外行为），从而有利于提升组织或者团队的绩效。

2.4.3 社会信息处理理论

社会信息处理理论是由 Salancik 与 Pfeffer 在 1978 年首次提出，该理论首先出现在工作设计的研究领域，并快速成为工作设计领域内最受欢迎一个理论。作为一种具备适应性有机体，人可以根据实际状态完善自己的言行（Salancik & Pfeffer, 1978）。也就是说，外部环境产生的各种信息能促使成员的言行反馈不同的反应，并最终引起自我行为或态度的改变。Salancik 与 Pfeffer（1978）指出，为了理解个体行为，行为发生的特定信息环境或社会环境进行检查就非常有必要。例如，团队的建言行为氛围将发出信号，即是建言行为会受到团队的欢迎和鼓励。因此，有益于建言行为的良好环境势必推动的建言（Frazier & Bowler, 2015）。Zalesny 与 Ford（1990）让社会信息处理理论更加完善，其理论指出社会信息处理理论的主要机制主要包括学习过程、归因过程以及判断过程，成员个人也能通过以上三种机制对外部环境做出相应的反应。

当前有部分学者将社会信息理论扩展到团队层面建言领域，但存在实证研究相对匮乏的缺点。相关文献调研表明，仅仅 Frazier 与 Bowler（2015）根据社会信息处理理论对建言氛围的因果关系进行了探究。由此进一步拓展了社会信息理论的应用，在团队层面研究建言行为对团队绩效的影响或者中介作用是非常有必要的。

2.5 文献述评

基于对以往研究的回顾整理，可以发现：

- （1）在对包容型领导的研究方面，目前大多集中在对其概念的界定和理论

模型的开发上，并且学界对其概念内涵尚未形成较为一致的观点。此外，对其构念维度和测量方面的研究也较少。在相关实证研究方面，对包容型领导的前因探索较少，对中介机制的探究较多，对调节变量的探索仍较少。而在结果变量的研究中，目前关注点都集中于少数几个变量上，如员工建言行为、创新能力和工作绩效上，仍然存在着大量变量及作用机理需要探索和研究，比如对组织绩效、团队绩效等变量的研究还需进一步发展。此外，包容型领导理论在中国情境下的讨论还较为空白。而对包容性氛围构念的讨论，基本是一片尚未开发的蓝海状态。

(2) 通过对建言行为相关文献归纳、总结以及提炼可知，从上世纪七十年代年“建言”一词诞生后，相关研究成果丰富，其结构内涵、前因变量及结果变量研究均较为充分，而且还发展了适宜中国的特殊量表。但存在的不足主要包括四个方面，一是主要从团队组织和员工个体以及领导者作为变量开展探索，而涉及复杂的结合当作变量较少，非常明显，仅仅只开展某一方面的研究的缺点非常明显。二是重点把建言这一行为作为变量，探究建言与工作以及绩效相互关系极少，更没有探索建言行为作为传导机制的研究。三是领导风格对于员工建言行为的作用机制仍然处于探索阶段，因此需要不断探索员工建言行为的影响因素。四是基于主流分类，将建言行为划归于组织公民行为中，作为其维度之一。这表明建言行为的主动和自发性。同时，基于社会交换理论解释建言行为机制，指出建言行为他人导向性特征，即是对从组织或群体所得益处的一种回报。认为环境因素对建言行为的作用均为对外在的影响，并未从动机的类型角度以及环境对动机的内化的角度探究其机制，否认建言行为的自我导向部分，可以从辩证角度重新探讨该问题。

第三章 研究方法

3.1 研究假设及理论模型

3.1.1 包容型领导对团队绩效的影响

包容型领导是关系型领导的一种具体形式 (Komives, Lucas & McMahon, 2013)。Hollander 在领导-成员相互关系这个层面界定包容型领导可以表现出对下属员工的尊重、肯定、关怀、帮助和责任等, 达成互利共赢。包容型领导的这种属性, 更加容易地让团队成员感知到自己就是领导的“圈内人”, 也更容易积极建言, 而包容型领导善于听取建言, 与团队员工形成良性互动, 有利于促进团队绩效水平的提高。对于团队而言, 团队能够高效完成任务, 同时保持团队氛围, 这一表现就是团队绩效。研究表明团队绩效会受到包容型领导的影响。方阳春 (2014) 在对浙江一些大学的研究团队开展研究后发现, 包容员工的意见和失败、赞许和培养员工、把握住公平工作这三个与包容型领导相关的维度显著地正相关影响的团队绩效。Mitchell 等 (2015) 则将多元化团队作为探讨对象, 并对团队的包容型领导开展研究, 结果发现包容型领导对绩效有显著的积极作用。

目前, 虽没有太多学者从包容型领导开放性、可用性、易接近性三个维度对团队绩效的进行实证研究, 但有很多学者从不同领域验证了包容型领导对团队绩效的正向影响。方阳春 (2014) 发现, 包容员工的意见和失败、赞许和培养员工、把握住公平工作这三个与包容型领导相关的维度显著地正相关影响团队绩效。

包容型领导开放性在实践中会表现出尊重成员的兴趣和多样性, 鼓励团队中组员积极参与到讨论和项目决策过程, 同时认可组员在团队中体现出的贡献 (Nembhard & Edmondson, 2006)。

包容型领导可用性在面对动态的内外部环境时, 员工可以随时和包容型领导进行沟通, 有益于充分提高成员自信心和强化成员工作主动性, 而包容型领导也拥有变革精神, 激发成员的发散思维和团队成员的潜能。

包容型领导易接近性会有利于领导与成员进行有效沟通与高度理解, 尽可能避免不理解不沟通, 由此杜绝在团队中出现负面影响。当领导者与成员能构建起主动正向社会交换关系, 团队就能产出高水平高效率的绩效。本研究在既往研究基础上提出如下研究假设:

H1a: 包容型领导开放性显著正向影响团队绩效;

H1b: 包容型领导可用性显著正向影响团队绩效;

H1c: 包容型领导易接近性显著正向影响团队绩效。

3.1.2 建言行为的中介作用

研究表明，包容型领导对建言行为也有着显著的正向影响。Lui 通过实证分析表明包容型领导与成员建言有着非常密切的联系，并且前者能够促使产生后者。石冠峰（2015）通过实证分析法证明了包容型领导可以同时正向预测员工的促进建言和抑制性建言。郑明建与王珊（2017）将研究目标设定为医院的护理人员，研究了包容型领导与护理人员之间建言行为关系，发现包容型的领导能很好促使护理人员的心理授权感知，所以包容型的风格有利于护理人员主动积极提出建议。Carmeli 等认为开放性、可用性和易接近性是包容型领导的特征，而且关心成员日程生活，提供良好的参与决策的机会，获取能更好促使企业发展的方法，引导成员获取更好的发展。这种行为能够快速有效凝聚所有下属成员凝聚力，将团队发展作为成员己任，因此会更投入地工作。进而让员工不管个人的得失为企业中存在的问题向相关人员提供建议，以利于促进企业发展更加稳定和持久。包容型领导愿意接受团队的多样化和差异化，具有明显的开放性特征（章璐璐，2016）。若遇到不一致的意见时，包容型领导不但不会产生权威被冒犯的心理意识，而且还会提倡成员广泛提出观点，为此非常有利于提高成员心理安全感，减少成员的后顾之忧，激发更为广泛有益的建言行为。

通过建言行为，有助于团队快速鉴别不利的内部要素，提高解决速度，尽可能规避失败，能够帮助提高团队绩效（Detect & Burriss, 2007; Morrison & Milliken, 2000）。而且建言行为还能对外传递具有其他背景的员工观点，这些观点往往会获得当领导者的高度重视和真诚对待（Frazier & Bowler, 2015）。因此，建言能优化领导的决策质量（Nemeth, 1985; Nemeth, Connell, Rogers & Brown, 2001），导致提高团队的绩效。相反，若成员不能就工作流程和管理实践等各方面提出建设性建议，团队在获得提升效能的相关重要信息方面将受到限制，最终无法获取高层次的整体绩效。Walumbwa（2012）依靠实证研究发现建言和角色内的绩效相互正向影响。Frazier 与 Bowler（2015）也证实了建言和绩效的正向影响。

Zhou 与 George（2007）认为成员建言是团队要素和员工绩效两者的一种传导机制。本研究认为建言行为是包容型领导和团队绩效之间非常重要的联系纽带。或者可以理解为，包容型领导往往会注重促进团队成员的建言行为，以此提升的绩效。尽管当前与通过实证研究分析建言行为在包容型领导与绩效相互影响的中介作用的研究几乎没有，然而已有部分研究人员意识到建言行为存在“隐形”的影响。包容型领导将成员置于具有容错、容差的环境中，从而促进了团队成员建

言行为，最后能积极影响团队绩效。基于以上分析，提出如下假设：

- H2a: 建言行为在包容型领导开放性与团队绩效之间起中介作用；
- H2b: 建言行为在包容型领导可用性与团队绩效之间起中介作用；
- H2c: 建言行为在包容型领导易接近性与团队绩效之间起中介作用。

3.1.3 假设汇总及理论模型

本研究假设汇总表如表 3.1 所示。在此基础上推演出包容型领导、建言行为、团队绩效之间的关系，并提出三者之间的关系模型，即员工建言行为在包容型领导和团队绩效之间起中介效应，理论模型如图 3.1 所示。

表 3.1 研究假设汇总

序号	内容
H1a	包容型领导开放性显著正向影响团队绩效
H1b	包容型领导可用性显著正向影响团队绩效
H1c	包容型领导易接近性显著正向影响团队绩效
H2a	建言行为在包容型领导开放性与团队绩效之间起中介作用
H2b	建言行为在包容型领导可用性与团队绩效之间起中介作用
H2c	建言行为在包容型领导易接近性与团队绩效之间起中介作用

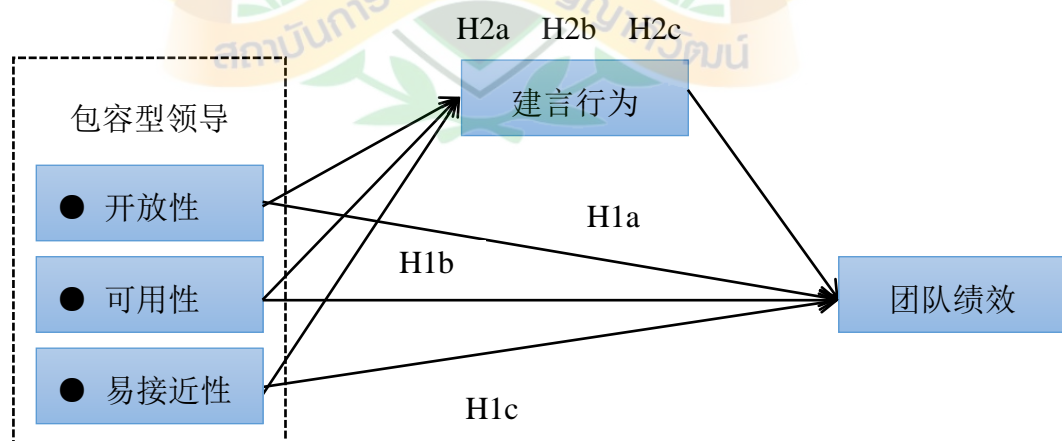


图 3.1 理论模型

3.2 变量定义与量表选择

本课题研究过程中所使用的测量量表参考已经相对成熟并得到众多学者认

可的量表，而且相关量表的可信度和有效性也均被验证。

3.2.1 包容型领导定义及测量量表

本研究中关于包容型领导是指此类领导在项目实施过程中是体现出关系型，领导者善于获取成员的意见和观点，熟知成员需求，高度关注下属反馈，而且在成员有所需求时提供帮助，领导者与成员的交流能中体现明显的开放性、可用性和易接近性。开放性指为完成预定目标，提高效能，由此体现了增加与成员的交流、接受成员的新观点，还包括主动观察环境动态改变，擅长把握时机。可用性指适时地给员工答疑，为成员提供技术指导、知识共享和资源支持。易接近性指尊重成员，倾听诉求，乐于与成员讨论出现的新问题，共同寻求解决方案。

因此本研究中关于包容型领导变量的评估量表主要借鉴 Carmeli (2010) 年研究完成的包含开放性、可用性和易接近性 3 个不同的维度，该量表已经得到过 Hirak.、姚明晖和程伟波等人的研究验证。本研究把量表设定为 9 个项目；其中 1-3 项是评估开放性维度,4-6 项是评估可用性维度,7-9 项是评估易接近性维度。包容型领导量表见下表 3.2。

表 3.2 包容型领导测量量表

变量	维度	项目	来源
包容型领导	开放性	领导愿意倾听新的观点	CameliA, Reiter-Palm onR, ZivE (2010)
		领导能留意新的机会，从而提高工作进程	
		领导愿意讨论期待的目标及达到目标的新途径	
	可用性	如果有问题时，可以随时找领导咨询	
		领导一直存在于团队中，随时可以找到他	
		我想向领导咨询专业问题时，可以随时找到他	
	易接近性	领导总是愿意倾听我的请求	
		领导总是鼓励我在出现新问题时找他	
		领导可以被找来讨论新出现的问题	

3.2.2 团队绩效定义及测量量表

团队绩效是指团队领导指导，全体成员齐心合作完成团队目标任务和实现团队长远发展的内涵，而且还包含改善组织成员关系，提高劳动技能和提升成员幸福感的的要求。本部分研究选用由 Ancona 和 Caldwell 于上世纪九十年代提出的相关测量方法。选择六项不同指标评价团队绩效，同时参考部分中国研究人员的测

量方式。量表含 6 个题项，利用李克特 5 点量表，分值设定成 1-5，分别对应“非常不符合”、“比较不符合”、“一般符合”、“比较符合”及“非常符合”五种表现水平。该 6 项指标总体包含了有效性和效率两个评估团队绩效的关键点。相应的测量量表如下表 3.3 所示。

表 3.3 团队绩效测量量表

变量	题项	来源
团队绩效	你所在团队的工作效率很高	Ancona & Caldwell (1992)
	你所在团队工作质量完成的很好	
	你所在团队很好地遵守工作日程	
	你所在团队很遵守工作预算	
	你所在团队工作创新方面做的很好	
	你所在团队任务经常完成的很优秀	

3.2.3 员工建言行为定义及测量量表

员工建言行为指在团队中能够提出一定的创新性观点或者指出上级领导不足。测量员工建言行为变量和设计合适的量表时，重点在于建言内容表述方式，通过行为内在属性测量员工的建言行为。通过借鉴 Liu 与 Farh (1999) 开发的量表，在综合导师其他专家的意见基础对量表做了改进，形成了囊括十个题项的量表，检验结果表明该量表具有满意的信效度。建言行为的测量量表见下表 3.4。

表 3.4 员工建言行为测量量表

变量	题项	来源
建言行为	我会主动提出有利于团队变革的方案	Liu & Farh (1999)
	我会就优化团队工作流程提出新建议	
	我会对有利于完成团队目标和任务的方案积极建言	
	我会主动思考如何能更快提高组织运行效率	
	我会就改善团队工作环境和氛围提出自己的新观点	
	我会积极帮助组织中的其他成员改正工作中犯的 error	
	我会指出团队存在的问题并考虑其产生的原因	
	我会就组织中其他成员的观点或意见提出自己的看法	
	我会对团队存在的技术和设备落后问题发表自己意见	
	对于组织领导存在的个别方面的瑕疵，我会适当提醒	

3.3 问卷设计

问卷设计主要分为三个步骤：首先，通过梳理文献，选取优秀期刊中的成熟量表，并且具有较高的信度和效度，设计出初始问卷；其次，作者的导师以及同专业的 2 名研究生同学对初始问卷进行商讨，对内容、语义、排版等细节问题进行检查和修正最终确定的原始问卷。

调查问卷依照规范涉及 3 部分。第一部分为情况说明。第二部分旨在收集被调查人员基本情况资料。含调查对象的年龄、性别、学历、工作年限、所在企业性质和行业性质。第三部分是问卷的主体。主要是本研究三个关键变量（包容型领导三维度、员工建言行为和团队绩效）的题项描述，使用“李克特五点式量表”进行打分，每题有五种程度的回答，依次为“完全不符合”、“不太符合”、“一般符合”、“比较符合”和“非常符合”，并对应分值为“1”、“2”、“3”、“4”和“5”。

六个人口统计变量内容分别为：性别包含男、女；年龄段包含 25 岁及以下、25-35 岁、36-45 岁、46 岁及以上；学历包含高中及以下、大专、本科及硕士以上三类；工作年限按 0, 2, 2, 5 的时间间隔包含从 1 以内到 10 年及以上的 5 个层级；所在企业性质包含为国有企业、民营企业、外资企业三类；行业性质包含市场类、技术类、制造类、行政支持和服务类四个类别。

3.4 数据收集

样本的选择工作是数据收集工作过程中的重要环节之一，它直接关系到研究数据是否具有代表性和良好的效度、研究结论是否可靠。本研究主要目的在于探讨包容型领导对团队绩效的影响机制，建言行为在包容型领导和团队绩效间的中介作用。因此，本研究的对象是在中国经营企业的员工，而员工的评价对象是员工的直接领导而非公司的最高领导。

选择好量表并设计完成问卷后，主要利用“问卷星”网站在线上发放并收集，请在企业工作的同学填写，同时请他们转发给同事填写，并请亲属分享给其同事填写。受调查者多分布于四川省、云南省、贵州省等西南地区。

3.5 数据分析

本研究在收集完问卷之后，对问卷数据进行整理筛选，采用 SPSS24.0 对数据进行相关分析及回归分析等。

(1) 描述性统计分析。本文主要描述控制变量的差异性开展分析，还要分

析各变量的均值和标准差。

(2) 相关分析。相关分析主要考察变量之间是否有相关性，相关程度如何判断相关关系是正相关还是负相关。

(3) 独立样本 T 检验和单因素方差分析。对性别、学历、工作年限、所在企业性质和行业性质等统计变量，分析其在建言和团队绩效方面是否有显著差异，有显著差异的，作为控制变量代入回归分析。主要采用独立样本检验和单因素方差分析两种方法。

(4) 回归分析。采用多层线性回归分析进行假设检验，以判断自变量三个维度对因变量的回归关系是正向影响或者负向影响，中介变量对因变量的回归关系是正向影响或者负向影响，中介变量在自变量和因变量之间的中介作用是否存在。确定假设是否成立。



第四章 实证分析与假设检验

4.1 样本描述与初步检验

4.1.1 样本描述性统计

研究人员利用问卷星开展问卷调查，调查对象大多来四川省、云南省、贵州省等西南部地区城市，通过问卷星共发放问卷 300 份，收回 260 份，剔除 15 份无效问卷，得到有效问卷 245 份，有效度为 94.2%，其人口统计学情况如表 4.1 表示。

表 4.1 正式调查样本人口统计学情况

	属性	人数	百分比 (%)
性别	男	109	44.5
	女	136	55.5
年龄	25 岁及以下	24	9.8
	25-35 岁	73	29.8
	36-45 岁	123	50.2
	46 岁及以上	25	10.2
最高学历	高中及以下	42	17.1
	大专	56	22.9
	本科以及硕士以上	147	60.0
工作年限	2 年以内	34	13.9
	2-4 年	13	5.3
	4-6 年	27	11.0
	6-10 年	33	13.5
	10 年以上	138	56.3
所在企业性质	国有企业	78	31.8
	民营企业	163	66.5
	外资企业	4	1.6
行业性质	市场类	49	20.0
	技术类	57	23.3
	制造类	20	8.2
	行政支持和服务类	119	48.6

研究人员选择的每一个变量量表均是经过大量学者、专家多次检验信效度的成熟量表，均是李克特 5 点量表。因此，此研究不做信效度检验。在对缺失值进行处理后，针对变量有多个维度的情况，研究人员先将不同维度相关题项分数进行均值，计算得出该维度新值，然后将该维度新值和各变量分别取对应题项的平均值，求出对应题项分值的平均数，即对数据进行标准化处理，对各变量进行描述性统计，结果如表 4.2 表示。

表 4.2 各变量描述性统计分析

	N	极小值	极大值	均值	标准差	方差
性别	245	1	2	1.56	.498	.248
年龄	245	1	4	2.61	.801	.641
学历	245	1	3	2.43	.768	.590
工作年限	245	1	5	3.93	1.462	2.139
所在公司性质	245	1	3	1.70	.494	.244
行业性质	245	1	4	2.85	1.226	1.503
开放性	245	1.67	5.00	3.6993	.71021	.504
可用性	245	1.67	5.00	3.6395	.81437	.663
易接近性	245	1.00	5.00	3.4150	.74819	.560
建言	245	2.00	5.00	3.5494	.64609	.417
团队绩效	245	1.50	5.00	3.5878	.70832	.502

4.1.2 相关性检验

吴明隆（2010）提出，回归分析时，变量间的最佳关系是自变量间的相关呈现中低度相关，而各自变量和因变量间的相关呈现高度相关。考虑到，共线性会影响各变量进行回归分析的结果。吴明隆（2013）指出变量相关系数小于 0.7 即可认为不存在共线性问题。因此，使用相关性分析来检验变量间的相关程度及共线性问题，初步检验假设相关性。从表 4.3 中可知，人口统计学变量、自变量、中介变量、因变量之间相关性均小于 0.7，不存在共线性问题，可以进行回归分析。自变量三个维度间均呈显著正相关，相关系数介于 0.503^{**}至 0.685^{**}之间，未有大于 0.700 者，说明三个自变量间的相关程度为中度相关，不存在共线性问题，可以进行回归分析。人口统计学变量中年龄与工作年限显著正相关（ $P < 0.01$ ），相关系数为 0.750，表示人口控制变量间可能有共线性问题，依据人口控制变量与团队绩效的相关性强弱，舍去年龄变量。三个自变量与因变量间均成显著正相

关 ($P < 0.01$), 相关系数介于 0.487^{**} 至 0.511^{**} 之间, 表明自变量与因变量间呈现中度相关。

三个自变量、中介变量和因变量间两两相关均为正相关, 初步验证了 6 个假设中提出的正向影响关系。



表 4.3 变量相关性分析结果

	性别	年龄	学历	工作 年限	所在企 业性质	工作 性质	开放性	可用性	易接 受性	建言 行为	团队 绩效
性别	1										
年龄	-.048	1									
学历	.051	-.332**	1								
工作年限	.076	.750**	-.200**	1							
所在企业性质	-.049	.083	-.316**	.016	1						
行业性质	.168**	-.038	.219**	.038	-.175**	1					
开放性	-.044	.075	-.018	.021	.145*	.023	1				
可用性	-.016	.005	-.069	-.002	.122	-.044	.530**	1			
易接受性	-.067	-.022	.065	.006	.093	.012	.503**	.685**	1		
建言行为	-.083	.162	-.016	.140*	.165**	-.029	.442**	.400**	.521*	1	
团队绩效	.051	.034	-.012	.036	.129*	.063	.487**	.487**	.511**	.584**	1

注：**在0.01水平（双侧）上显著相关；*在0.05水平（双侧）上显著相关。

4.2 控制变量分析

问卷选择了性别、年龄、学历、工作年限、所在企业性质和行业性质为人口统计学变量,虽然有研究显示性别、学历、工作年限等变量对于建言行为有影响,为确保研究结果的准确,仍对人口统计学变量是否合适作为控制变量进行分析。考虑涉及控制变量的回归分析情况,在人口统计学变量中除年龄变量,分析剩余变量对中介变量和因变量影响情况。

4.2.1 性别的影响分析

使用独立样本 T 检验,分析不同性别在建言和团队绩效方面是否有显著差异,结果如表 4.4 所示。

表 4.4 性别对建言和团队绩效的影响检验

变量		方差齐次检验		均值方程的t检验				
		F	Sig.	t	df	Sig. (双侧)	均值差值	标准误差值
建言	假设方差相等	.632	.427	1.299	243	.195	.10770	.08294
	假设方差不相等			1.309	238	.192	.10770	.08226
团队绩效	假设方差相等	.487	.486	-.798	243	.426	-.07270	.09113
	假设方差不相等			-.802	236	.423	-.07270	.09064

对于表 4.4 中的结果,使用方差方程的 Levene 检验和均值方程 t 检验的 Sig 值联合判断可知, $P > 0.05$, 故进一步观察假设方差相等这一行数据,由均值方程 t 检验的 sig 值可知,性别对建言行为和团队绩效均没有显著影响,因此在假设检验的回归分析中,不用将性别作为控制变量参与回归分析。

4.2.2 学历的影响分析

使用单因素方差分析来判断学历对建言和团队绩效的影响,结果如表 4.5 所示。

表 4.5 学历对建言和团队绩效的影响检验

变量	学历	样本数	均值	均值差异检验	
				F值	Sig.
建言	高中及以下	42	3.58	.043	.958
	大专	56	3.58		
	本科以及硕士以上	147	3.548		
团队绩效	高中及以下	42	3.66	.570	.567
	大专	56	3.51		
	本科以及硕士以上	147	3.60		

由表 4.5 可知，不同学历对建言和团队绩效的影响不显著，可以不将学历作为控制变量参与回归分析。

4.2.3 工作年限的影响分析

使用单因素方差分析来判断工作年限对建言和团队绩效的影响，结果如表 4.6 所示。

表 4.6 工作年限对建言和团队绩效的影响检验

变量	工作年限	样本数	均值	均值差异检验	
				F值	Sig.
建言	2年以内	34	3.5000	2.582	.038
	2--4年	13	3.2462		
	4--6年	27	3.3704		
	6--10年	33	3.4242		
	10年以上	138	3.6551		
团队绩效	2年以内	34	3.5637	.857	.490
	2--4年	13	3.4231		
	4--6年	27	3.6975		
	6--10年	33	3.4293		
	10年以上	138	3.6256		

由表 4.6 可知，工作年限对建言的影响显著，可以将工作年限作为控制变量参与回归分析。

4.2.4 所在企业性质的影响分析

使用单因素方差分析来判断所在企业性质对建言和团队绩效的影响，结果如表 4.7 所示。

表 4.7 所在企业性质对建言和团队绩效的影响检验

变量	所在企业性质	样本数	均值	均值差异检验	
				F值	Sig.
建言	国有企业	78	3.3846	3.837	.023
	民营企业	163	3.6282		
	外资企业	4	3.5500		
团队绩效	国有企业	78	3.4573	2.043	.132
	民营企业	163	3.6452		
	外资企业	4	3.7917		

由表 4.7 可知，所在你企业性质对建言的影响显著，可以将所在企业性质作为控制变量参与回归分析。

4.2.5 行业性质的影响分析

使用单因素方差分析来判断行业性质对建言和团队绩效的影响，结果如表 4.8 所示。

表 4.8 行业性质对建言和团队绩效的影响检验

变量	行业性质	样本数	均值	均值差异检验	
				F值	Sig.
建言	市场类	49	3.5347	.432	.730
	技术类	57	3.5982		
	制造类	20	3.6600		
	行政支持和服务类	119	3.5134		
团队绩效	市场类	49	3.4354	1.681	.172
	技术类	57	3.6959		
	制造类	20	3.4250		
	行政支持和服务类	119	3.6261		

由表 4.8 可知，行业性质对建言和团队绩效的影响不显著，不用将行业性质作为控制变量参与回归分析。

4.3 假设检验

4.3.1 包容型领导对团队绩效的影响检验

依据假设 H1a、H1b、H1c，将团队绩效作为因变量，将开放性、可用性、易接近性作为自变量，将工作年限和所在企业性质作为控制变量，使用 SPSS24.0 进行线性回归分析。

M1 为团队绩效对控制变量的回归，M2 为考虑控制变量影响下团队绩效对自变量的回归。

表 4.9 开放性和团队绩效关系检验

	因变量：团队绩效	
	M1	M2
控制变量		
工作年限	.033	.025
所在企业性质	.128	.059
自变量		
开放性		.478**
R ²	.018	.241**
ΔR ²	.010	.232**
F	2.177	25.562**
ΔF	2.177	71.073**

由表 4.9 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将团队绩效作为因变量代入开放性为自变量的回归方程模型检验，表中 M2 决定系数（R²）的值为.241**，且显著性概率 P<0.05，说明开放性显著正向影响团队绩效，即假设 H1a 成立。

表 4.10 可用性和团队绩效关系检验

	因变量：团队绩效	
	M1	M2
控制变量		
工作年限	.033	.035
所在企业性质	.128	.070
自变量		
可用性		.478**
R ²	.018	.243**
ΔR ²	.010	.233**
F	2.177	25.759**
ΔF	2.177	71.653**

由表 4.10 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将团队绩效作为因变量代入可用性为自变量的回归方程模型检验，表中 M2 决定系数（R²）的值为.243**，且显著性概率 P<0.05，说明可用性显著正向影响团队绩效，即假设 H1b 成立。

表 4.11 易接近性和团队绩效关系检验

	因变量：团队绩效	
	M1	M2
控制变量		
工作年限	.033	.031
所在企业性质	.128	.082
自变量		
易接近性		.503**
R ²	.018	.268**
ΔR ²	.010	.259**
F	2.177	29.459**
ΔF	2.177	82.555**

由表 4.11 内容可知，在控制了人口统计学变量影响以后，将团队绩效作为因变量代入易接近性为自变量的回归方程模型检验，表中 M2 决定系数（R²）的值为

为.268**，且显著性概率 $P < 0.05$ ，说明易接近性显著正向影响团队绩效，即假设 H1c 成立。

4.3.2 建言行为中介作用的检验

Baron 与 Kenny (1986) 提出了中介效应的观点，即变量 X 满足三个条件，则可认为变量 X 通过变量 M 的中介作用影响到变量 Y：第一，变量 X 的变化能解释变量 Y 的变化；第二，变量 M 的变化能解释变量 Y 的变化；第三，当控制变量 M 对变量 Y 的影响后，变量 X 对变量 Y 的影响为零或者显著降低，为零时称为完全中介，显著降低时称为部分中介。由于中介效应的检验包含了因果效应的检验，因此在验证假设 H2a、H2b、H2c 的同时，也对假设 H1a、H1b、H1c 进行了检验。依据假设 H2a、H2b、H2c 的内容，将团队绩效作为因变量，将包容型领导开放性、可用性、易接近性作为自变量，将工作年限和所在企业性质作为控制变量，将建言行为作为中介变量，使用 SPSS24.0 进行线性回归分析。

M1 为团队绩效对控制变量的回归，M2 为考虑控制变量影响下团队绩效对自变量的回归，M3 为考虑控制变量影响下团队绩效对中介变量的回归，M4 为考虑控制变量和中介变量影响下团队绩效对自变量的回归，M5 为考虑控制变量影响下建言行为对自变量的回归。建言行为在包容型领导开放性、可用性、易接近性与团队绩效关系中的中介作用检验结果如表 4.12、表 4.13、表 4.14 所示。



表 4.12 建言行为在包容型领导开放性和团队绩效间的中介作用检验

	因变量：团队绩效				因变量：建言行为
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
工作年限	0.033	.025	-.047	-.035	.130*
所在企业性质	0.128*	.059	.033	.012	.101
自变量					
开放性		.478**		.282**	.425**
中介变量					
建言行为			.586**	.463**	
R ²	.018	.241**	.345	.408**	.223**
ΔR ²	.010	.232**	.337	.398**	.213**
F	2.177	25.562**	42.268**	41.354**	22.990**
ΔF	2.177	71.073**	120.302**	25.645**	54.667**

注：*在0.05水平（双侧）上显著相关，**在0.01水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以建言行为作为中介变量，将团队绩效作为因变量分别代入开放性为自变量的回归方程模型检验。由表 4.12 的内容可知，一方面，表中开放性在 M4 中决定系数（R²）值为.408**，且显著性概率 P < 0.05，说明建言行为在包容型领导开放性和团队绩效的影响中有着部分中介作用。另一方面，比较表中 M2 和 M4 关于包容型领导开放性的标准系数 β 的绝对值大小，M4（.282**）中的值小于 M2（.478**）中的值，说明包容型领导开放性对团队绩效的影响被建言行为中介了一部分。综上所述，建言行为在包容型领导开放性和团队绩效间起部分中介作用，即假设 H2a 得到验证。

表 4.13 建言行为在包容型领导可用性和团队绩效间的中介作用检验

	因变量：团队绩效				因变量：建言行为
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
工作年限	.033	.035	-.047	-.030	.139*
所在企业性质	.128	.070	.033	.016	.116*
自变量					
可用性		.478**		.298**	.386**
中介变量					
建言行为			.586**	.467**	.
R ²	.018	.243**	.345**	.419**	.193**
ΔR ²	.010	.233**	.337**	.409**	.183**
F	2.177	25.759**	42.268**	43.194**	19.246**
ΔF	2.177	71.653**	120.302**	30.469**	43.954**

注：*在0.05水平（双侧）上显著相关，**在0.01水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以建言行为作为中介变量，将团队绩效作为因变量代入包容型领导可用性为自变量的回归方程模型检验。由表 4.13 内容可知，一方面，表中包容型领导可用性在 M4 中决定系数（R²）值为.419**，且显著性概率 P<0.05，说明建言行为在包容型领导可用性和团队绩效的影响中有着部分中介作用。另一方面，比较表中 M2 和 M4 关于包容型领导可用性的标准系数 β 的绝对值大小，M4（.298**）中的值小于 M2（.478**）中的值，说明包容型可用性对团队绩效的影响被建言行为中介了一部分。综上所述，建言行为在包容型领导可用性和团队绩效间起部分中介作用，即假设 H2b 得到验证。

表 4.14 建言行为在包容型领导易接近性和团队绩效间的中介作用检验

	因变量：团队绩效				因变量：建言行为
	M1	M2	M3	M4	M5
控制变量					
工作年限	.033	.031	-.047	-.028	.135**
所在企业性质	.128	.082	.033	.031	.115**
自变量					
易接近性		.503**		.280**	.509**
中介变量					
建言行为			.586**	.437**	
R ²	.018	.268**	.345**	.402**	.303**
ΔR ²	.010	.259**	.337**	.392**	.295**
F	2.177	29.459**	42.268**	40.258**	34.981**
ΔF	2.177	82.555**	120.302**	22.774**	88.981**

注：*在0.05水平（双侧）上显著相关，**在0.01水平（双侧）上显著相关。

在控制了人口统计学变量影响以后，以建言行为作为中介变量，将团队绩效作为因变量分别代入包容型领导易接近性为自变量的回归方程模型检验。由表 4.14 内容得知，一方面，表中包容型领导易接近性在 M4 中决定系数（R²）值为.402**，且显著性概率 P<0.05，说明建言行为在包容型领导易接近性和团队绩效的影响中有着部分中介作用。另一方面，比较表中 M2 和 M4 关于包容型易接近性的标准系数 β 的绝对值大小，M4（.280**）中的值小于 M2（.503**）中的值，说明包容型领导易接近性对团队绩效的影响被建言行为中介了一部分。综上所述，建言行为在包容型领导易接近性和团队绩效间起部分中介作用，即假设 H2c 得到验证。

4.3.3 假设检验结果汇总

本研究所有假设检验结果汇总如表 4.15 所示。

表 4.15 研究假设检验结果汇总表

序号	内容	检验结果
H1a	包容型领导开放性显著正向影响团队绩效	通过
H1b	包容型领导可用性显著正向影响团队绩效	通过
H1c	包容型领导易接近性显著正向影响团队绩效	通过
H2a	建言行为在包容型领导开放性与团队绩效之间起中介作用	通过
H2b	建言行为在包容型领导可用性与团队绩效之间起中介作用	通过
H2c	建言行为在包容型领导易接近性与团队绩效之间起中介作用	通过



第五章 结论与展望

5.1 研究结论

5.1.1 包容型领导与团队绩效关系

研究结果显示，在控制被试的工作年限、所在企业性质等人口统计学变量的影响后，包容型领导开放性、可用性、易接近性对团队绩效的回归方程达显著水平。具体来看，包容型领导的三个维度开放性、可用性、易接近性与团队绩效，均呈现出显著正相关关系，即包容型领导的开放性、可用性、易接近性与团队绩效显著正相关。包容型领导开放性、可用性、易接近性对团队绩效有显著的积极促进作用。对此，可以理解为：包容型领导对新事物、新观点保持开放的态度，乐于听到不同的声音，并且鼓励员工参与，和员工互动，积极为下属提供支持，依据社会交换理论核心观点“当个体受益于他人时，会产生回报他人的责任感”（Cropanzano & Mitchell, 2005），员工会加强主人翁意识，更加有担当，执行力强，主动思考创新，从而提高团队绩效。

包容型领导开放性对团队绩效有显著正向影响。可以解释为：领导愿意倾听新观点、留意新机会、讨论期待的目标及达到目标的新途径，员工会投其所好，加强创新能力的培养，不断提出创新方案并反馈给领导，由此可以预测员工的创新能力得提高的同时也会升团队绩效。

包容型领导可用性对团队绩效有显著正向影响。可以理解为：领导有着明确的加强与员工互动的主动性，在员工想要咨询和需要帮助时，领导都会及时出现解决问题，大大提高了工作效率，减少了不必要的时间成本和各类资源的浪费，确保各项任务按时保质完成，进而提高团队绩效。

包容型领导易接近性对团队绩效有显著正向影响。可理解为：领导会耐倾听员工诉求，并与员工共同讨论新出现的问题，同时也希望和鼓励员工在工作中遇到问题时能及时沟通汇报。依据社会交换理论，员工会产生回报他人的责任感，把工作当做自己的事在做，大大加强了主人翁的意识，能更好地站在相反立场替领导着想，工作更有责任担当，进而提高了团队绩效。

5.1.2 建言行为的中介作用

研究结果显示，工作年限、所在企业性质等人口统计学变量的影响后，建言行为在包容型领导开放性、可用性、易接近性与团队绩效关系之间的中介作用依然显著。包容型领导的三个维度开放性、可用性、易接近性与团队绩效的关系，

及建言行为在其关系中的中介作用均得到证实，即建言行为在包容型领导开放性、可用性、易接近性与团队绩效间有中介作用。

建言行为在包容型领导开放性与团队绩效间有中介作用。可以理解为：依据领导成员交换理论可知，员工感知到领导的开放性，领会到领导的意图后，会就自己的想法主动与领导和他人交换意见，该过程会形成对领导的建言和他人的建言，而不论哪种建言，都有可能受到他人新思维的启发，重新对以往知识、经验进行整合，提升员工的创新能力，推动团队创新发展，进而提升团队绩效。

建言行为在包容型领导可用性与团队绩效间有中介作用。可以理解为：员工有需要帮助时，领导的及时出现，拉近了员工和领导间的距离，进而会增加领导和员工的双向交流，员工必然会增加建言行为。通过去其糟粕取其精华，总有好的建言作用于团队，进而提升了团队绩效。即建言行为在可用性和团队绩效间起到了部分中介作用。

建言行为在包容型领导易接近性与团队绩效间有中介作用。可以理解为：员工感知到领导平易近人、十分关注其诉求，更愿意与领导交心，促进建言。与可用性类似，通过去其糟粕取其精华，总有好的建言作用于团队，进而提升了团队绩效。即建言行为在易接近性和团队绩效间起到了部分中介作用。

5.2 管理建议

依据本研究的结果，提出如下管理建议。首先，引进包容型领导风格人才作为管理者。在选聘管理者时，不仅考虑领导者的领导能力和工作能力，更要看重领导者表现出来的容错、容差情怀，能够给予员工公平公正对待，是否尊重员工的劳动成果等。其次，关注和培养管理者具备包容型领导风格。针对性的培养管理者包容性领导能力。通过包容型领导相关知识培训，加深管理人员对包容型领导风格的认知、理解和运用，以便管理者在日常工作中自主地融入包容型领导方式相关理念。虽不能够要求每位管理者做到“吾日三省吾身”的圣人姿态，却可以转变观念，“到群众中去”听取员工心声，与员工进行良好的沟通交流，了解员工的工作需求与思想动态，为提升管理效果收集意见和建议。

5.3 理论贡献

本研究以包容型领导开放性、可用性、易接近性为自变量、建言行为为中介变量、团队绩效为因变量，在理论推导的基础上，使用经典量表进行问卷调查，全部假设得到了支持，总体来看，得到的结论可以总结为两个方面的理论贡献：

一是推理并证实了包容型领导开放性、可用性、易接近性对团队绩效的显著正向影响；二是推理并证实了建言行为在包容型领导开放性、可用性、易接近性与团队绩效关系中的中介效应；首先，推理并证实包容型领导开放性、可用性、易接近性对团队绩效的显著正向影响，丰富了团队绩效的前因变量。以往对团队绩效的前因变量的研究涉及到不同领导风格、员工行为等，其中不同领导风格主要探讨了变革型、服务型、魅力型领导风格对团队绩效的影响，包容型领导影响效果的发现，补充完善了团队绩效的前因变量。且从操作的层面而言，改变领导风格比改变员工行为有更高的操作性。其次，推理并证实建言行为在包容型领导开放性、可用性、易接近性与团队关系中的中介效应。以往在研究团队绩效和建言行为时，已有学者将建言行为作为团队绩效的前因变量进行研究，然而，建言行为的前因变量是多样的。本研究的数据显示，包容型领导开放性、可用性、易接近性对团队绩效的影响，是通过建言行为的完全中介作用实现的。因此，推理并证实建言行为在包容型领导开放性、可用性、易接近性与团队绩效关系中的中介效应，也进一步拓展了之前学者对建言行为和团队绩效关系的研究。

5.4 研究局限与展望

研究虽然使用了经典量表，确保了研究的信度和效度，运用实证分析的研究方法，探索了包容型领导开放性、可用性、易接近性对团队绩效的影响关系，检验了建言行为在其关系间的中介作用，但由于受到时间、地域等方面的限制，仍然存在以下几个方面的不足：

第一，人口学统计变量中工作年限变量的选项分段比较密集，没有体现出差异性。学历量表的分段不太合理，在量表设计中未考虑目前已是 80、90 后为职场主体的因素，学历层次较 60、70 后明显提升，应把大专以下作为一个选项，把本科和硕士以上分别设置选项。

第二，研究对象单一。本研究仅对各类企事业单位最基层员工进行调查，但未考虑对各管理岗位上的员工进行调查，虽然研究结果证实了全部假设，但对于是否适用于各层次管理岗位未能进行分析和探讨，亦无法判断研究结果在特定岗位上的实用情况。

第三，问卷数量的局限。本研究的问卷数量虽然达到了统计学上的要求，但是如果收集到更多的数据，必定会让研究结果更有说服力。

第四，样本来源地域方面。研究取样均在中国的西南部地区城市，这些城市若考虑到地处中国西南边陲，经济相对落后，员工主动性稍差，但与沿海地区而

言，民风则较为淳朴，而地区企业及其员工必然受到前述环境的影响，因此，本研究的结果是中国西南部地区相关城市得到，结论是否能在其他地区使用尚需验证。

考虑到研究的局限，未来可以从四个方面开展后续研究：首先是开展研究时更加合理的设计人口统计学变量的相关题目选项，确保研究的稳健。其次是可以扩大研究范围，把不同管理层次的员工作为研究对象，确保研究的稳定和拓展研究的理论。再次，加大研究问卷发放和收集数量，确保研究结果更具说服力。最后，依据本研究的设计，在有明显特色的不同地域分别进行抽样，以观察结果是否显著，增强研究结果的实用性。



参考文献

- 曹茜.2015.家长式领导对团队绩效的影响机制研究[博士论文].检自中国知网.
- 陈国权.(2007).团队学习和学习型团队:概念、能力模型、测量及对团队绩效的影响.《管理学报》,4(5),602.
- 程瑞.2018.包容型领导对员工建言行为影响机制研究[硕士论文].检自中国知网.
- 邓今朝,黄中梅,&余绍忠.(2015).员工建言行为与团队绩效的关系——成员目标取向的作用.《软科学》(6),81-85.
- 段锦云,&凌斌.(2011).中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响.《心理学报》,43(10),1185-1197.
- 段锦云,&钟建安.(2005).组织中的进谏行为.《心理科学》,28(1),69-71.
- 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.
- 方阳春,&金惠红.(2014).包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究.《技术经济》(4),53-57.
- 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》,V37(11),135-141.
- 冯睿.2017.包容型领导对建言行为的影响机制探究[硕士论文].检自中国知网.
- 高超民.2018.工作特征对员工建言行为影响研究[博士论文].泰国正大管理学院.
- 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.
- 何丽君.(2014).包容性领导的理念及其实现路径.《领导科学》(15).
- 何明英.(2016).人力资源管理团队绩效评价与对策研究.《轻工科技》(3),128-129.

- 胡娟.2019.包容型领导对新生代员工工作绩效的影响研究[硕士学位论文].检自中国知网.
- 胡世杰, &崔晓林. (2019). 员工建言行为:文献述评与研究展望. *中小企业管理与科技* (5), 90-91.
- 李璐.2018.包容型领导对领导信任与员工建言行为的影响[硕士学位论文].检自中国知网.
- 李万明, 鲁春洋, &程豹. (2016). 魅力型领导与员工建言行为的关系:领导—成员交换的中介作用. *领导科学* (3Z), 30-33.
- 凌斌, 段锦云, &朱月龙. (2010). 害羞与进谏行为的关系:管理开放性与心理授权的调节作用. *应用心理学* (3), 235-242.
- 刘冰, 孙艳, &齐蕾. (2017). 包容型领导对关系冲突的影响——基于心理授权与分配公平的视角. *财经问题研究* (04), 109-115.
- 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), 1482-1489.
- 刘影, &孙桂路. (2018). 中庸思维对新生代员工创新行为的影响. *合作经济与科技*, No.588 (13), 172-173.
- 马跃如, 程伟波, &周娟美. (2014). 心理所有权和犬儒主义在包容性领导对员工离职倾向影响中的中介作用. *中南大学学报(社会科学版)*, 20 (3), 6-12.
- 秦绍杰.2016.包容型领导、心理安全感与员工建言行为间关系研究[硕士学位论文].检自中国知网.
- 石亚楠. (2016). 探究现代企业团队绩效的管理与提高. *全国流通经济* (18), 111-111.
- 宋君.2018.建言行为对员工及团队绩效的多层次影响模型研究[博士学位论文].检自中国知网.
- 汪群, &陈敏敏. (2017). 包容型领导对团队创新行为的影响——团队心理安全感的中介作用. *领导科学* (11).
- 王二博. (2007). 企业员工进谏行为及其影响因素研究. (*Doctoral dissertation*, 河南大学).

吴隆增, 曹昆鹏, 陈苑仪, 唐贵瑶, WULongzeng, &CAOKunpeng, etal. (2011). 变革型领导行为对员工建言行为的影响研究. *管理学报*, 8 (1), 61.

吴明隆. 2010. 问卷统计分析实务——spss 操作与应用. 重庆大学出版社

杨荣钊. 2018. 包容型领导对员工建言行为的影响研究 [硕士学位论文]. 检自中国知网.

张见欢. 2018. 领导宽恕对新生代员工忠诚度和工作绩效的影响研究 [硕士学位论文]. 检自中国知网.

张军成. (2016). 谦卑型领导对员工建言行为的影响: 心理安全感与主动型人格的作用. *商业经济与管理* (11), 25-33.

张瑞, 荆昊, & 畅志贤. (2017). 团队建言氛围对团队绩效的影响初探. *经济研究导刊* (35), 176-177.

张志杰. 2011. 魅力型领导对团队绩效影响机制研究 [硕士学位论文]. 检自中国知网.

章璐璐, 杨付, & 古银华. (2016). 包容型领导: 概念、测量及与相关变量的关系. *心理科学进展*, 24 (9).

赵晓栋, & 何家蓉. (2016). 魅力型领导、团队情商与团队绩效的关系研究. *经营与管理* (4), 126-129.

钟竞, 邓婕, & 罗瑾琰. (2018). 包容型领导对团队绩效及员工创新绩效的影响——有调节的中介模型. *科学学与科学技术管理*, 39 (09), 139-150.

周国华, 马丹, 徐进, 任际范, ZhouGuohua, & MaDan, etal. (2014). 组织情境对项目成员知识共享意愿的影响研究. *管理评论*, 26 (5), 61-70.

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.

朱瑜, & 钱姝婷. (2014). 包容型领导研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, 36 (2), 55-64.

Ancona D G, Caldwell D F. Bridging The Boundary: External Activity And Performance In Organizational Teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(4):634-665.

- Carmeli A, Reiter-Palmon R and Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in Creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J]. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3):250-26.
- Cattell S, Kearney E, Gebert D. When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3): 581 — 598.
- Day D V, Antonakis J. The future of leadership[J]. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 2013: 221-235.
- Dow, Chantele, It Starts by Picking up a Mirror: An Introspective Look at Inclusive Leadership[J]. *Armed Forces Comptroller*, 2017, 62(4):21-23.
- Farh, Liu W H, Feldman D C. The Impact of Psychological Contract Violations Exit, Voice, Loyalty, and Neglect[J]. *Human Relations*, 1999, 52(7):895-922.
- Hollander E. P. Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship[J], *Taylor & Francis Group*, 2012:3-6.
- Hsiung H H. Authentic leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 107 (3):349-361.
- Liu, Wu; Zhu, Renhong; Yang, Yongkang. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 2010, 21(1):189-202
- Morrison, Elizabeth W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research[J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5 (1):373 — 12.
- Opsina, S. Leadership, Diversity & Inclusion: Insights from Scholarship[J]. *Graduate School of Public Service*, 2011, 3:3-30.

附录 A 员工问卷

【学术研究问卷】

尊敬的先生/女士：

您好，我是泰国正大管理学院工商管理硕士研究生，正在设计毕业论文，旨在研究包容型领导对团队绩效的影响。问卷大约需要 5 分钟来完成。对以下问卷中的题目，请您仔细阅读。问卷的填写无所谓对错之分，请您根据实际情况作答即可。您的回答是严格保密的。我们郑重承诺不会披露您的任何个人信息。请您在填写问卷时，仔细阅读每个问题，并客观真实地表达您的感受。衷心感谢您在百忙之中参与本次调研，您的支持和合作对于我们完成本次研究非常重要，对于您的支持和帮助，我深表谢意！

● 第一部分：人口统计信息

请勾选最符合您情况的选项

1. 您的性别？

男 女

2. 您的年龄？

25 岁及以下 26-35 岁
 36-45 岁 46 岁以上

3. 您的学历？

高中及以下 大专
 本科以及硕士以上

4. 您的工作年限？

2 年以内 2-4 年 4-6 年
 6-10 年 10 年以上

5. 您所在企业性质？

国有企业 民营企业 外资企业

6. 您的行业性质？

市场类 技术类
 制造类 行政支持和服务类

第二部分：请评价下列内容与您的实际情况相符程度，勾选您认为最接近的选项。		完全不符合	不太符合	一般符合	比较符合	非常符合
1	领导愿意倾听新的观点	1	2	3	4	5
2	领导能留意新的机会，从而提高工作进程	1	2	3	4	5
3	领导愿意讨论期待的目标及达到目标的新途径	1	2	3	4	5
4	如果有问题时，可以随时找领导咨询	1	2	3	4	5
5	领导一直存在于团队中，随时可以找到他	1	2	3	4	5
6	我想向领导咨询专业问题时，可以随时找到他	1	2	3	4	5
7	领导总是愿意倾听我的请求	1	2	3	4	5
8	领导总是鼓励我在出现新问题时找他	1	2	3	4	5
9	领导可以被找来讨论新出现的问题	1	2	3	4	5
10	你所在团队的工作效率很高	1	2	3	4	5
11	你所在团队工作质量完成的很好	1	2	3	4	5
12	你所在团队很好地遵守工作日程	1	2	3	4	5
13	你所在团队很遵守工作预算	1	2	3	4	5
14	你所在团队工作创新方面做的很好	1	2	3	4	5
15	你所在团队任务经常完成的很优秀	1	2	3	4	5
16	我会主动提出有利于团队变革的方案	1	2	3	4	5
17	我会就优化团队工作流程提出新建议	1	2	3	4	5
18	我会对有利于完成团队目标和任务的方案积极建言	1	2	3	4	5
19	我会主动思考如何能更快提高组织运行效率	1	2	3	4	5
20	我会就改善团队工作环境和氛围提出自己的新观点	1	2	3	4	5
21	我会积极帮助组织中的其他成员改正工作中犯的错误	1	2	3	4	5
22	我会指出团队存在的问题并考虑其产生的原因	1	2	3	4	5
23	我会就组织中其他成员的观点或意见提出自己的看法	1	2	3	4	5
24	我会对团队存在的技术和设备落后问题发表自己意见	1	2	3	4	5
25	对于组织领导存在的个别方面的瑕疵，我会适当提醒	1	2	3	4	5

致 谢

时光荏苒，岁月匆匆，转眼间硕士研究生的学习即将画上圆满句号。

回首求学路上的点点滴滴，我的每一步成长离不开老师和亲友们的鞭策与帮助，衷心感谢你们！

感谢我的导师，高超民博士。正是在高老师悉心指导、热情鼓励以及大力帮助下，本论文才得以完成。从论文选题、研究框架构思到研究方法选定、调查问卷设计、问卷发放与收集，直至论文定稿，高老师都倾注了大量心血，一遍又一遍地启发、指导、帮助我修改论文，培养我勤奋、自强和严谨的治学态度。导师一丝不苟的治学精神、永不放弃的坚定毅力，使我深受启发、教育至深，我所取得的每一点成绩都凝聚着导师的心血。

感谢正大管理学院的各位老师。不仅在学习上教授我们各种知识、经验，在生活上和办理签证方面也给予我们关心和帮助，让我从中收益良多。

此外，我要对我的家人表示歉意，由于学习，不得不牺牲陪伴父母、丈夫和儿子的时间。特别要感谢我的父母，在我学习期间一直帮我照看 3 岁的儿子。家人默默无私地奉献着爱与宽容，是我最坚强的后盾，让我得以全身心投入学业。感谢所有关心和帮助过我的老师、同学和亲戚朋友，你们的支持和理解是我成长的动力。

感谢自己！在泰国正大管理学院遇见了全新的自己，不仅收获了知识、良师益友，还通过坚持锻炼完美瘦身，从 130 斤减到 100 斤，完成了产后蜕变。

最后还要感谢在百忙之中审阅论文和参加答辩的各位老师，谢谢！

李孝梅

二〇二〇年一月十四日

声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：包容型领导对团队绩效的影响研究

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日



个人简历

姓名：李孝梅
学历：2004年7月 法学学士 法学专业
西南科技大学
职业：教师
工作地点：攀枝花学院，四川省攀枝花市东区机场路10号
E-mail：85992019@qq.com
专业能力/特长：法学（通过中国司法考试，取得律师职业资格证书）、
人力资源管理

