

包容型领导对员工创新行为的影响

——来自知识型员工的实证研究

刘静悦

中央民族大学，管理学院，北京

收稿日期：2023年9月20日；录用日期：2023年11月13日；发布日期：2023年11月23日

摘要

员工的创新行为是确保企业在竞争中获得优势的关键因素，探究领导者的风格与知识型员工的创新行为之间的相互作用，对于整个社会和组织的发展具有至关重要的意义。以往学者大多关注于包容型领导风格对员工创新行为的影响，而忽视了差错管理氛围对二者的调节作用。本文以自我效能为视角，探究包容型领导风格和员工创新行为之间的内在机制，着重研究差错管理氛围和角色宽度自我效能对模型路径的影响。

关键词

包容型领导，差错管理氛围，角色宽度自我效能，员工创新行为

The Effect of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behavior

—An Empirical Study of Knowledge-Based Employees

Jingyue Liu

School of Management, Minzu University of China, Beijing

Received: Sep. 20th, 2023; accepted: Nov. 13th, 2023; published: Nov. 23rd, 2023

Abstract

The innovative behavior of employees is a key factor in ensuring that firms gain an edge over their competitors, and exploring the interplay between leaders' styles and the innovative behavior of

knowledge workers is of critical importance to the development of society and organizations as a whole. Previous scholars have mostly focused on the impact of inclusive leadership style on employees' innovative behavior, while neglecting the moderating effect of error management climate on both. In this paper, we take self-efficacy as a perspective to explore the intrinsic mechanism between inclusive leadership style and employee innovative behavior, focusing on the effects of error management climate and role breadth self-efficacy on the model path.

Keywords

Inclusive Leadership, Error Management Climate, Role Breadth Self-Efficacy, Employee Innovation Behavior

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

党的二十大报告指出，要进一步坚持以民生利益为中心的发展思路，努力实现经济高质量发展，丰富人民精神世界。在新时代背景下，创新作为牵引现代社会长久持续发展的“牛鼻子”，促使中国各行各业加速实施创新驱动发展战略，将人才作为创新驱动形成的核心因素，逐步将“中国制造”的局面演化为“中国智造”。在这一关键期，企业为了维持长期的生存发展，不仅需要重塑企业发展思维，更需要创新型人才来支撑企业的转型升级。实现社会主义需要共同富裕[1]，而共同富裕的本质在于人的全面发展。作为企业创新的储备资源，人才是企业进行创新转型升级、赢得持久核心竞争优势的战略支柱，而对人力资本进行投资则有助于降低国家相对贫困程度[2]。在知识经济时代，知识工作者为发展社会生产力、实现共同富裕作出巨大贡献[3]。在社会层面上，共同富裕要达成和谐稳定的局面，中等收入阶层需要占据主体地位[4]。知识作为一个国家、组织、个人实现突破性发展的核心资源，不仅能够改变社会结构，还能创新社会、经济甚至政治动力[5]。从社会层面来讲，价值创造和资源分配都离不开组织和员工相互配合发挥出的关键作用。企业发展需要时刻关注激烈的外部竞争环境的变化，而培养一批具有创新意识并保持主动的知识型员工更是关乎组织生存的根本途径。

组织在谋求创新发展时，容易发生资源结构性紧张的现象[6]，而员工创新过程会受到领导风格、组织文化等多种作用因子的影响。基于这种情形，应该如何培养并激发员工的创新行为，是将资本努力沉淀为企业创新能力的关键[7]。知识型员工作为企业的知识载体和创新主体，通过在组织工作中对知识的拓展、完善和应用，最终化解工作中遇到的难题，他们通常借助自身的自主学习能力，在企业中进行创造性活动来提升自身工作价值[8]。知识驱动型员工通常具备自我管理属性，能够在知识升值、价值创造和组织协同方面创造出高价值，在效率层面上促进生产力。知识型员工与普通职员相比，有更强烈的创造性特质，能够有效利用工作资源表现出更优异的工作能力[9] [10]。激发知识型员工的创新行为一直是企业在外环境不确定性中成长发展的动力源泉。共同富裕的实现需要激发社会活力，进而刺激经济飞速增长[11]，收入与资源的合理分配是前提，个体尤其是知识工作者的全面发展是根基。领导行为能够决定组织的发展方向，领导的个人风格一定程度上决定着组织创新[12]。不同领导风格对于员工实施创新的影响效果显著[13]。综合分析近年来相关研究成果，本文认为包容型领导表现出的亲和力能够对员工创新行为起到一定促进作用，并通过实证探究其中的过程机制。

2. 理论分析与研究假设

2.1. 包容型领导与知识型员工创新行为

包容型领导指承认和接受员工的贡献,在恰当的时机予以赞赏并加以鼓励[14]。从过程视角来看,包容型领导提倡跨学科部门的沟通配合,对团队成员遇到的挫折给予包容并给出专业指导,公平对待员工,从而实现组织、团队、员工的合作共赢[15]。

创新行为是指员工在工作过程中,把探索新方法、技术、流程、产品或服务等新颖的想法付诸于实践,并予以落实[16]。员工在进行创新过程中,包容型领导可以为其提供经济资源,如资金支持、技术支持、人力资源方面的支持等,以满足员工的创新需要,员工会进一步完善其创新内容,并深入学习掌握有关技能并完成创新工作。社会交换理论认为,从其他人获取回报、“交易”的过程以及“交换”的关系存在互惠性。通过深入学习,员工可以为组织提供反馈意见并改进组织决策,找出目前工作中的缺陷,根据可能存在的创新点对工作内容进行修正,从而改善组织工作效率,提升工作绩效。包容型领导对员工予以尊重、认可、负责和支持,包容他们的工作失误,帮助员工在创新过程中满足自我实现的需要,并且营造良好的人际关系氛围[17]。

自我决定理论认为,个体具备进取心,愿意在学习知识中努力提升自我[18]。因此,如果员工创新无法利用组织所提供的资源投入时,就会斟酌自己的工作态度和工作行为。员工如果能够明确与组织的交换关系,就会在创新过程中认真对待包容型领导所提供的有形及无形的创新资源,并包容可能存在的失败。基于上述分析,本文提出假设:

H1: 包容型领导对知识型员工创新行为产生正向影响。

2.2. 差错管理氛围的中介作用

差错是工作中不自主、不恰当的行为,其与预期目标不相符,它产生的原因包括相关知识或技能的缺失、反馈不够等。Dyck 等[19]研究发现,员工的行为及态度会受到差错管理氛围的影响和牵制,他们认为这种氛围是员工对自身行为和实际活动的共同感知。尹奎等[20]认为差错管理氛围希望通过相关的实践和程序,尽量减少错误所带来的负面影响,将错误所带来的正面效应发挥到最大程度。

有限决策理论表明,员工在工作过程中不可避免地会产生差错,而差错必然会引起组织的负面后果,但有时也会产生正面积极效果,从而引发员工创新[21]。当下属出现差错和失误时,领导能够对其展现宽容和谐的态度,了解下属真实想法,并进行指导和帮助[22]。包容型领导展现出的包容性和体谅性,能够鼓励员工就差错进行更正改进,并在学习过程中进一步产生创新行为。一旦发生差错,有关差错的信息就会被告知并传播给企业职员。良好的差错管理氛围有助于员工学习理解,他们会采取积极措施来解决差错,从而加强他们面对挑战和困难的信心,这反过来又鼓励员工实施创新行为[23][24]。而员工会在消极的差错管理氛围中有更多退缩表现,不愿对差错进行挑战,从而降低创新行为发生的概率。基于上述分析,本文提出假设:

H2: 差错管理氛围在包容型领导与知识型员工创新行为之间起中介作用。

2.3. 角色宽度自我效能的调节作用

Parker [25]认为角色宽度自我效能感是指员工工作时的能力感知或自信程度,与一般性的效能感相比,员工具备更宽泛的胜任力,执行主动、人际和广泛的工作任务,不仅超越传统要求的技术能力,还包含累积问题的处理、长远目标的设定、现有程序的优化、矛盾的化解等。Odoardi [26]提出,角色宽度自我效能高的员工更为积极主动,乐于在组织中创新,属于正向的心理状态。角色宽度自我效能高的员工发挥个人主动性,采取积极措施化解复杂问题,助力企业达成长远发展的战略目标,以承诺和奉献精

神更新作业流程和组织决策，帮助企业解决存在的繁杂问题[27]。同时，知识型员工相比其他类型的员工来说，能够看到知识和信息对于工作的重要价值，具备强大的创造力和创新精神[28]。

社会认知理论认为，自我效能感有助于员工在工作时发挥主观能动性，自我效能感知程度高的员工将新想法落实于实践的执行力较强，有信心做出正向的结果预测，并控制局面。当员工对组织的归属感增强进而对组织产生情感依赖时，组织也会投入更多资金等成本为其构建支持基础[29]。积极的心理状态有助于增强员工受到风险挑战时的心理承受能力，实施一系列符合组织观念的创新行为和计划策略[30]。因此，有包容力的领导者能让知识型员工产生情感认同，激发出积极的心理情绪。基于上述分析，本文提出假设：

H3：角色宽度自我效能对包容型领导和知识型员工创新行为之间的关系具有正向的调节作用。

综合假设 1~假设 3 的推导，本文认为，差错管理氛围的中介效应可以受到不同的角色宽度自我效能感水平的影响。员工在包容的环境下能够充分发挥工作积极性，利用个人才能参与组织决策，帮助企业摆脱困境、提升绩效。因此，具备高角色宽度自我效能感水平的员工拥有积极的心理认知，能使自身优势最大化，通过内在动机与意愿激励自己产出更多创新成果。

反之，持有低角色宽度自我效能感的员工不认为自己有相应的能力为组织做出贡献，消极的心理情绪会抑制他们产生创新性想法。基于上述分析，本文提出假设：

H4：角色宽度自我效能积极调节差错管理氛围和知识型员工创新行为之间的关系。

本文理论假设模型如图 1 所示。

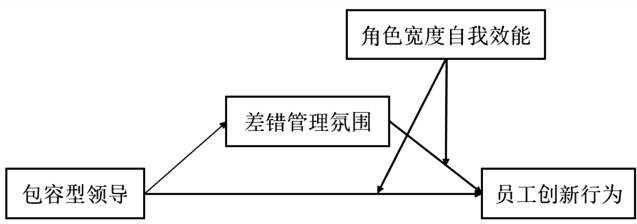


Figure 1. Hypothetical model
图 1. 假设模型

3. 研究设计

3.1. 样本选取和数据收集

研究以问卷调查的形式获取数据，对不同类型的企业的知识型员工进行调查，样本覆盖北京、山东、河南等省市。调研共发放问卷 259 份，回收整理得有效问卷 192 份，有效回收率为 74.2% (见表 1)。

Table 1. Basic statistical characteristics of the sample (N = 192)
表 1. 样本基本统计特征(N = 192)

变量	类别	样本数	比例
性别	男	88	25.5%
	女	104	74.5%
年龄	25 岁及以下	159	82.8%
	26 岁以上	33	17.2%
学历层次	本科以下	3	1.6%
	本科	53	27.6%

Continued

	硕士	130	67.7%
	博士及以上	6	3.1%
工作年限	1 年以下	138	71.9%
	1~3 年	46	24.0%
	4 年以上	8	4.1%
单位性质	国有企业	38	19.8%
	民营或私营企业	42	21.9%
	外资企业	5	2.6%
	政府事业单位	15	7.8%
	其他	92	47.9%
职位类别	研发技术类	42	21.9%
	市场销售类	32	16.7%
	生产类	5	2.6%
	职能类(财务、人力)	39	20.3%
	其他	74	38.5%

3.2. 变量测量

包容型领导采用 Carmeli [31]开发的量表, 其 Cronbach's α 系数为 0.921。

差错管理氛围采用 Dyck 等[19]开发的差错管理氛围量表。该量表具有单一的积极维度, 所有题项采用正向计分方式。量表共 16 个条目, 其 Cronbach's α 系数为 0.905。

角色宽度自我效能采用 Parker 等[32]开发的量表。题如“我会积极向其他同事提供信息。”等被广泛使用。量表共 7 个题项, 其 Cronbach's α 系数为 0.833。

知识型员工创新行为采用 Scott [16]等所编制的量表测量。量表共 6 个题项, 其 Cronbach's α 系数为 0.916。

4. 研究结果

4.1. 共同方法偏差检验和验证性因子分析

本研究采用 Harman 单因子法分析得出未旋转前第一个因子解释的总变异量所占比例为 26.539%, 低于 40%的临界标准, 表明共同方法偏差不严重。

为保证关键变量间的区分效度和聚合效果, 在 AMOS24.0 软件中对各个变量进行整体拟合度分析, 结果如表 2 所示。从适配的临界标准来看, 四因子模型的各项拟合指标($\chi^2/\text{df} = 2.217$; TLI = 0.902, CFI = 0.914, RMSEA = 0.070)处于统计学上可以接受的水平, 拟合效果最优, 适合进一步进行分析。

Table 2. Validation factor analysis results

表 2. 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
四因子模型	2.217	0.842	0.915	0.902	0.914	0.070	0.0545
三因子模型	3.986	0.695	0.788	0.759	0.787	0.125	0.1218
二因子模型	6.978	0.544	0.725	0.517	0.568	0.177	0.1875
单因子模型	10.321	0.434	0.328	0.248	0.323	0.221	0.2195

注: IL 表示包容型领导, EMA 表示差错管理氛围, RWS 表示角色宽度自我效能, EIB 表示员工创新行为。四因子模型: IL; EMA; RWS; EIB。三因子模型: IL; EMA; RWS + EIB。二因子模型: IL + EMA; RWS + EIB。单因子模型: IL + EMA + RWS + EIB。

4.2. 描述性统计与相关性分析

相关分析矩阵结果如表 3 所示。研究显示包容型领导与差错管理氛围($r = 0.144, p < 0.05$)、员工创新行为($r = 0.187, p < 0.01$)显著正相关; 差错管理氛围对知识型员工创新行为显著正相关($r = 0.262, p < 0.001$); 角色宽度自我效能与包容型领导、差错管理氛围和知识型员工创新行为的相关系数分别为 $r = 0.160 (p < 0.05)$, $r = -0.024$, $r = -0.212 (p < 0.01)$, 初步验证了研究假设。

Table 3. Correlation coefficient matrix
表 3. 相关系数矩阵

变量	M	SD	包容型领导	差错管理氛围	创新行为	角色宽度自我效能
包容型领导	3.837	0.748	1			
差错管理氛围	3.144	0.619	0.144*	1		
创新行为	3.546	0.856	0.187**	0.262***	1	
角色宽度自我效能	3.115	0.807	0.160*	-0.024	-0.212**	1

注: *, **, ***分别表示 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 。

4.3. 假设检验的回归分析

主效应检验: 由表 4 可知, 模型 8 结果表明, 包容型领导对知识型员工创新行为有显著正向影响($\beta = 0.188, p < 0.01$), 因此, 假设 H1 得到验证。

中介效应检验: 首先, 模型 1 中仅包含控制变量, 在此基础上加入领导风格变量得到模型 2, 结果显示, 包容型领导对差错管理氛围有积极作用($\beta = 0.149, p < 0.05$)。其次, 由模型 7 和模型 8 可知, 包容型领导对知识型员工创新行为具有显著的正向作用($\beta = 0.188, p < 0.01$)。此外, 将包容型领导和差错管理氛围同时作为自变量引入回归方程后, 由模型 8 和模型 10 可知, 包容型领导($\beta = 0.150, p < 0.05$)和差错管理氛围($\beta = 0.257, p < 0.001$)对知识型员工创新行为的正向影响显著, 同时包容型领导的回归系数由 0.188 ($p < 0.01$)减弱为 0.150 ($p < 0.05$), 说明在包容型领导与创新行为之间, 差错管理氛围发挥部分中介作用。

Table 4. Results of cascade regression analysis
表 4. 层级回归分析结果

变量	差错管理氛围(EMA)					创新行为(EIB)				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
性别	-0.005	-0.001	-0.081	-0.068	-0.079	-0.090	-0.076	-0.071	-0.074	-0.070
年龄	0.118	0.122	0.006	0.009	0.044	0.033	0.040	0.046	0.007	0.014
学历层次	-0.163*	-0.158*	0.011	0.021	-0.026	-0.028	-0.034	-0.028	0.011	0.012
工作年限	-0.060	-0.058	-0.031	-0.036	-0.043	-0.038	-0.048	-0.044	-0.031	-0.029
单位性质	0.119	0.132	-0.022	-0.037	0.038	0.043	-0.012	0.005	-0.046	-0.029
工作职位	-0.140	-0.136	0.094	0.110	0.052	0.043	0.090	0.095	0.129	0.130
IL		0.149*			0.228**	0.215**		0.188**		0.150*
EMA			0.269***	0.263***					0.280***	0.257***
RWS			-0.191**	-0.160*	-0.245***	-0.261**				

Continued

EMA × RWS	0.163*									
IL × RWS	-0.081									
R ²	0.053	0.075	0.123	0.148	0.105	0.111	0.014	0.049	0.089	0.110
ΔR ²		0.022*	0.109***	0.025*	0.056	0.006		0.035**	0.074***	0.061***
F	1.717	2.121*	3.217**	3.523***	2.683	2.520	0.442	1.358	2.553*	2.834**

注：*、**、***分别表示 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ (双尾检验)。

此外, 根据 Process 宏程序进一步检验, 结果显示, 95%的置信区间为[0.0006, 0.0959], 不包含 0, 表明间接效应显著, 效应值为 0.0438。包容型领导在控制了差错管理氛围这一中介变量后, 对知识型员工创新行为的直接效应依然显著, 95%的置信区间为[0.0113, 0.3318], 不包含 0, 为部分中介作用。因此, 假设 H2 得到支持。

调节效应检验: 模型 6 显示乘积项包容型领导 × 角色宽度自我效能的回归系数不显著($\beta = -0.081$), 表明角色宽度自我效能没有显著调节包容型领导与员工创新行为之间的关系, 假设 H3 没有得到验证。原因可能与样本数量小、男女性别不均衡以及员工涉及行业范围不够大等因素有关。

模型 4 显示, 乘积项差错管理氛围 × 角色宽度自我效能的回归系数显著($\beta = 0.163$, $p < 0.05$), 这说明角色宽度自我效能显著调节了差错管理氛围与员工创新行为之间的关系。调节效应图(如图 2 所示)结果显示: 角色宽度自我效能高或低时, 差错管理氛围对创新行为的影响都较为显著; 并且随着差错管理氛围的增加, 高角色宽度下的员工的创新行为也随之增加, 这与假设 H4 相同。

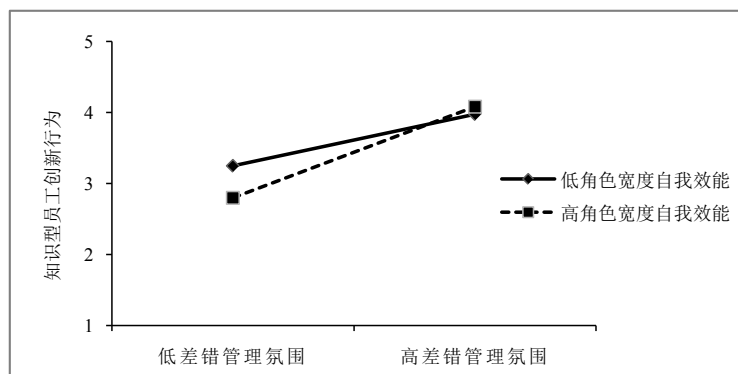


Figure 2. Moderating effects of role width self-efficacy on error management climate and innovative behavior figure

图 2. 角色宽度自我效能对差错管理氛围与创新行为的调节效应图

本研究采用 Bootstrap 检验对假设 H4 进行验证。结果(见表 5)显示, 包容型领导通过差错管理氛围对员工的创新行为产生了显著的间接影响, 而这种间接影响在角色宽度自我效能水平较高的员工和较低的员工中均达到显著性的水平, 因此, 假设 H4 得到支持。

Table 5. Conditional indirect effects test

表 5. 有条件的间接效应检验

调节变量分组	效应值	SE	95%置信区间	
低角色宽度自我效能	0.1387	0.1404	-0.1384	0.4158
中角色宽度自我效能	0.3635	0.0975	0.1711	0.5560
高角色宽度自我效能	0.5884	0.1348	0.3225	0.8542

5. 研究结论与展望

5.1. 研究结论

第一，包容型领导与知识型员工的创新行为存在正向相关性。这一结果对于丰富员工创新行为相关理论意义深远，为当前管理学范畴下包容型领导和组织内具备高知识水平人才的创新行为关系的研究提供更多借鉴价值。

第二，研究发现在差错管理氛围的作用下，包容性的领导方式能够有效激发知识型员工的创新行为。结果证实了良好的组织氛围对于个体行为表现方面的重要作用，为企业激发员工创新行为提供了新视角。

第三，研究发现员工的角色宽度自我效能感增强时，员工越能更好地在良好的组织差错管理氛围下做出更多创新行为。

5.2. 理论贡献

第一，研究拓展了包容型领导的作用视角和结果变量。现有研究证明包容型领导在员工工作投入[33]、团队绩效[34]以及主动性行为[35]等方面有积极影响，但在组织层面有关包容型领导对于员工创新的促进作用和领导效能，实证研究相对较少。因此，本研究在员工行为与组织氛围中进行领导效果的实证检验，以创新行为作为结果变量，为包容型领导作用后果方面的研究提供重要线索。

第二，研究引入差错管理氛围作为中介变量，发现包容型领导风格在激发员工产生创新行为方面存在直接和间接两条作用路径，填补了员工创新行为的前因变量相关研究的空缺。

第三，研究揭示了员工行为选择受组织氛围调节的机制。根据社会认知理论，当员工的自我效能感更高时，由于存在良好的差错管理氛围，员工表现出更强的创新意愿，从而证实了角色宽度对自我效能的强化效应。

5.3. 实践启示

国家、社会、组织的发展都离不开人的主观能动作用，如何构建完备有效的人力资源管理模式至关重要。本研究的实践启示如下：

首先，企业应加大对管理者包容特性的关注度。在实际工作中的领导招聘、升职加薪的考核因素中，需要充分重视包容型领导胜任力这一要素。注重人才优势，赋予员工更多技能和承诺，有利于组织的长远发展[36]。在对组织中的领导者培训过程中，要把领导人员的包容型领导特质放在核心位置，把包容性思维看作领导胜任力的关键组成要素，从而引导下属在工作中做出更多对组织有益的举动，减少员工间知识的相对差异[37]，有助于培养知识工作者的能力。在追求共同富裕这一长远目标的过程中，员工表现出不同的职业发展诉求，人力资源管理模式需要重视组织领导的关键作用，把握好员工与组织二者之间价值创造和资源分享的平衡。

其次，企业应重视组织中差错管理氛围的营造。共同富裕环境中，个体物质和精神需要得到双重提升[38]。组织能够为知识工作者提供生存资料和发展空间，依靠知识型员工为组织发展注入动力，知识工作者又依托组织将专业知识付诸于实践，通过创造价值完成自身发展。组织是一个有机整体，需要把员工的个人意愿与组织战略目标结合起来，在合理范围内包容员工的错误，并关注员工的心理诉求、价值观等，以期待他们有更好的思想和认知的碰撞。

再次，员工是维持企业生命力的重要支撑，拥有创新性才能的员工是让组织持久运转的源头活水，因而未来研究应更加关注影响个体创新行为的因素。员工创新是决定未来企业成长发展的核心动力，企业应将员工的需求和意愿放在首位，因此研究结论启示管理者未来需要结合员工个性特性来激发创新行

动,推动组织和知识工作者之间的协同共生良好发展态势,密切社会、组织和知识工作者之间的关系。

最后,全社会发展与员工职业生涯发展紧密依存。在技术力量的推动作用下,社会中出现许多新职业,企业用工模式出现变化,灵活就业等新形势的发展也使劳动本身的从属关系弱化[39],组织和员工需要深刻领会个体职业生涯发展与组织、社会发展之间的互动关系,通过锻造全面一体的价值链助力全体社会的平衡发展。同时,组织也需要关注内部价值分配机制,帮助员工在合理的发展路径中实现自我,并且满足共同富裕对于个体物质、精神等方面的发展要求。

5.4. 局限与展望

首先,鉴于研究条件的有限,本研究收集到的数据样本有限,样本分布地范围较窄,对员工所从事的行业也不明确,因此未来可以基于多行业、背景的从业人员数据来验证模型的稳定性;其次,本研究具有静态性,不同时点追踪法等动态方法可以在未来的研究中予以使用,以此进一步探讨包容性管理与员工行为之间的间接影响,通过查究相关传导机制并加以验证;最后,本研究采用的调查变量具有局限性,将来可以选择组织认同等不同类型的调节变量,探讨其中可能的作用路径。

参考文献

- [1] 程恩富,刘伟.社会主义共同富裕的理论解读与实践剖析:社会主义共同富裕的理论解读与实践剖析[C]//房宁,杨海蛟.马克思主义政治学研究(第2辑·2012).北京:中国社会科学出版社,2014:569-579.
- [2] 檀学文.走向共同富裕的解决相对贫困思路研究[J].中国农村经济,2020(6):21-36.
- [3] 赵曙明,何光远.人力资源视角下的共同富裕与人的全面发展路径探究[J].中国人力资源开发,2022,39(2):49-58.
- [4] 刘培林,钱滔,黄先海,等.共同富裕的内涵、实现路径与测度方法[J].管理世界,2021,37(8):117-127.
- [5] 彼得·德鲁克.后资本主义社会[M].傅振焜,译.北京:东方出版社,2009.
- [6] Masoudnia, Y. and Szwajczewski, M. (2012) Bootlegging in the RD Departments of High-Technology Firms. *Research-Technology Management*, **55**, 35-42. <https://doi.org/10.5437/08956308X5505070>
- [7] 古银华.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[J].经济管理,2016,38(4):93-103.
- [8] 陈万思.知识员工胜任力:理论与实践[M].上海:上海财经大学出版社,2007.
- [9] 詹姆士·S·珀皮顿.员工绩效顾问:知识型岗位工作设计[M].北京:人民邮电出版社,2004.
- [10] Anderson, N., Potočník, K. and Zhou, J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, **40**, 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- [11] 韩保江.实现全体人民共同富裕:逻辑、内涵与路径[J].理论视野,2021,261(11):61-67.
- [12] 王飞绒,陈文兵.领导风格与企业创新绩效关系的实证研究——基于组织学习的中介作用[J].科学学研究,2012,30(6):908,943-949.
- [13] 冯彩玲,张丽华,时勤.领导风格会提高员工的工作积极性和创新性吗?——企业家导向的跨层次调节作用[J].研究与发展管理,2014,26(3):62-73.
- [14] Nembhard, I. and Edmondson, A. (2006) Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, **27**, 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- [15] 方阳春,金惠红.包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究[J].技术经济,2014,33(4):53-57.
- [16] Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, **37**, 580-607.
- [17] 姜秀丽,齐蕾.包容型领导对新员工创新行为的作用机制研究[J].理论学刊,2018(5):63-71.
- [18] Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum, New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

- [19] Dyck, C., Frese, M., Baer, M. and Sonnentag, S. (2005) Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *The Journal of Applied Psychology*, **90**, 1228-1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- [20] 尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. 差错管理氛围研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(2): 75-87.
- [21] 张宁俊, 袁梦莎, 付春香, 等. 差错管理氛围与员工创新行为的关系研究[J]. 科研管理, 2015, 36(S1): 94-101.
- [22] 方阳春. 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[J]. 科研管理, 2014, 35(5): 152-160.
- [23] Gist, M.E. and Mitchell, T.R. (1992) Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *The Academy of Management Review*, **17**, 183-211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- [24] 杜鹏程, 李敏, 倪清, 等. 差错反感文化对员工创新行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2015, 12(4): 538-545.
- [25] Parker, S.K. (1998) Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 835-852. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- [26] Odoardi, C. (2015) The Relationship between Proactive Goal Generation and Innovative Behaviour at Work. *Journal of Management Development*, **34**, 553-565. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2014-0037>
- [27] Parker, S., Williams, H. and Turner, N. (2006) Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *The Journal of Applied Psychology*, **91**, 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- [28] Horwitz, F.M., Heng, C.T. and Quazi, H.A. (2003) Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, **13**, 23-44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- [29] 王雁飞, 蔡如茵, 林星驰. 内部人身份认知与创新行为的关系——一个有调节的中介效应模型研究[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(10): 40-53.
- [30] Cheng, C. (2014) A Longitudinal Study of Newcomer Job Embeddedness and Sales Outcomes for Life Insurance Salespersons. *Journal of Business Research*, **67**, 1430-1438. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.024>
- [31] Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. and Ziv, E. (2010) Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, **22**, 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- [32] 杨浩, 杨百寅, 韩翼, 等. 建设性责任知觉对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究[J]. 管理学报, 2016, 13(4): 533-541.
- [33] Choi, S., Tran, T.B.H. and 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**, 931-941. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- [34] Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., et al. (2015) Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management*, **54**, 217-239. <https://doi.org/10.1002/hrm.21658>
- [35] 孔靓, 李锡元, 章发旺. 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[J]. 管理评论, 2020, 32(2): 232-243.
- [36] Datta, D. and Guthrie, J. (2005) Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, **48**, 135-145. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
- [37] 孙锐, 陈国权. 知识工作、知识团队、知识工作者及其有效管理途径——来自德鲁克的启示[J]. 科学学与科学技术管理, 2010, 31(2): 189-195.
- [38] 王斯敏, 张胜. 正确理解共同富裕以“人人奋斗”实现“人人享有”[N]. 光明日报, 2021-10-13(007).
- [39] 戚聿东, 丁述磊, 刘翠花. 数字经济时代新职业发展与新型劳动关系的构建[J]. 改革, 2021(9): 65-81.