



物联网行业管理者包容型领导对员工建言行为的影响
： 自主性动机的中介作用

关平

本硕士学位论文提交博仁大学创新商务管理与财会学院
属博仁大学硕士学位工商管理专业课程学习的一部分

二零二二年

**THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON
EMPLOYEES VOICE BEHAVIOR IN THE INTERNET
OF THINGS INDUSTRY: THE MEDIATING ROLE OF
AUTONOMY MOTIVATION**

PING GUAN

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Business
Administration
Department of College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University
Academic Year 2022**



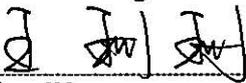
Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

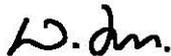
Master of Business Administration

研究报告题目: 物联网行业管理者包容型领导对员工建言行为的影响: 自主性动机的中介作用
Title of Thematic: THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON EMPLOYEES VOICE BEHAVIOR IN THE INTERNET OF THINGS INDUSTRY: THE MEDIATING ROLE OF AUTONOMY MOTIVATION
Researcher|研究者: Miss.Ping Guan
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Daoming Wang

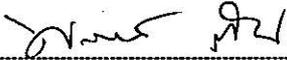
The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Thematic Paper submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the College of Innovative Business and Accountancy.



Dr. Shanshan Wang Committee President
评审委员会主席



Dr. Daoming Wang Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师



Dr. Pornthip Tantivisethsak Committee Examiner
委员会考官

This is to certify the said Thematic Paper was approved by the College of Innovative Business and Accountancy(CIBA).



Asst. Prof. Dr. Siridech Kumsuprom Dean of College of Innovative Business and Accountancy
创新商务管理与财会学院院长

Date | 日期: 08 JUL 2023

研究报告题目： 物联网行业管理者包容型领导对员工建言行为的影响：自主性动机的中介作用
作者： 关平
主指导教师： 王道明博士
副指导教师： -----
学系： 工商管理硕士
学年： 二零二二

摘要

在工作中，直接领导的风格对下属员工的行为存在着直接影响。2009年8月，IBM发布的《智慧地球赢在中国》计划书，正式揭开IBM“智慧地球”中国战略的序幕。在未来社会发展的大趋势中，数字化、网络化和智能化都被认为是重要部分，物联网、云计算等都与“智慧地球”关系紧密，这些也成为科技发达国家制定本国发展战略的重点。本研究基于中国物联网行业的员工进行问卷调查，并对收集的数据进行整理，旨在研究包容型领导和员工建言行为，以及员工的自主性动机作为中介因素之间的关系。

本研究对包容型领导、建言行为、自主性动机的起源、发展、目前研究情况等做了具体概述，确定了包容型领导的三个重要维度（开放性、可用性、易接近性），员工建言行为的两个维度（促进性建言、抑制性建言），以及基于自我决定理论的自主性动机进行研究。通过对有效问卷的一系列数据分析，验证了本文的4个假设：员工感知的包容型领导与员工建言行为正相关、员工感知的包容型领导与自主性动机正相关、自主性动机与员工建言正相关、员工自主性动机在包容型领导和员工建言行为中有中介作用，并最后给出了一些在实践工作中可以参考的建议：提高组织和领导的包容性，创造包容型组织氛围；注意奖惩方式，给予员工更多的自主权等。

关键词：包容型领导；员工建言行为；自主性动机



(王道明博士)

导师

Thematic Paper Title: The Influence of Inclusive Leadership on Employees Voice Behavior in the Internet of Things Industry: The Mediating Role of Autonomy Motivation
Author: Ping GUAN
Principal Advisor: Dr. Daoming WANG
Co-advisor: -----
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2022

Abstract

In work, the style of direct leader has a direct impact on the behavior of subordinate employees. In August 2009, IBM released the plan " Smarter Planet Wins in China", which officially opened the prelude of IBM's "Smarter Planet" China strategy. In the general trend of social development in the future, digitalization, networking and intelligence are considered to be an important part. The Internet of Things, cloud computing and so on are closely related to the "Smarter Planet ", which has become the focus of the development strategy of the developed countries in science and technology. Based on a questionnaire survey of employees in the Internet of Things industry in China, and collated the collected data, this study aims to study the relationship between inclusive leadership and employee voice behavior, as well as employee autonomy motivation as an intermediary factor.

In this study, the origin, development and current research status of inclusive leadership, voice behavior and autonomous motivation are specifically summarized. Three important dimensions of inclusive leadership (openness, availability and accessibility), two dimensions of employee voice behavior (promotive voice behavior and prohibitive voice behavior) and autonomous motivation based on self-

determination theory are identified. Through a series of data analysis of valid questionnaires, four hypotheses of this paper are verified: Employee perception of inclusive leadership is positively correlated with employee voice behavior, employee perception of inclusive leadership is positively correlated with autonomy motivation, autonomy motivation is positively correlated with employee voice behavior, and employee autonomy motivation plays an intermediary role in inclusive leadership and employee voice behavior. Finally, some suggestions for reference in practical work are given: Improve the inclusiveness of the organization and leadership, and create an inclusive organizational atmosphere; Pay attention to rewards and punishments, give employees more autonomy, etc.

Keywords: Inclusive Leadership; Employees Voice Behavior; Autonomy Motivation



(Dr. Daoming WANG)

Individual Study Advisor

致谢

2022 年伴随着疫情的尾声，我来到了泰国，准备完成自己硕士学业的最后阶段，回顾这两年的学习，我学到的不止是知识，更是开拓了眼界，我有太多的感谢和感恩想表达。

首先，我要感谢我的导师——王道明老师，王道明老师治学严谨的态度、渊博的知识储备、不厌其烦的指导无一不令我钦佩和感激。都说学生写论文很痛苦，我想每一位老师刚看到我们的论文时可能更苦恼，是王老师一步一步的指引，让我学会如何构建框架，如何优化细节，如何使文章更具规范性，有幸成为王老师的学生，让我获益颇深。我由衷地感谢王老师的指导和帮助，衷心祝愿王老师身体健康，万事如意！

我还要感谢王珊珊老师和孟巍老师，在论文的开题答辩阶段给我提出了启发性的意见，让我对接下来的内容有了更进一步的思考。在博仁大学的求学过程中，我不仅感受到了学校带给我们的温暖，更感受到了伏案到深夜工作的老师们的付出，正是你们的努力，成就了一代又一代博仁学子。愿祝所有老师工作顺利，生活如意！

最后我要感谢我的家人，感谢你们对我的关爱和理解，为我提供经济支持，帮我排除外在困扰，才能让我安心顺利完成学业。

研究生的学习时光一晃而过，我想当以后我回忆起这两年的时光应该是美好的，是闪闪发光的。感恩遇见，再接再厉，未来加油！

关平

CIBA

Dhurakij Pundit University

2023 年 01 月 29 日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	i
form of declaration of independent academic work	ii
致谢	iii
摘要	iv
Abstract.....	v
目录.....	vii
表目录.....	viii
图目录.....	ix
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究问题.....	3
1.4 研究思路及结构.....	3
1.5 研究意义.....	3
第 2 章 文献综述.....	5
2.1 包容型领导文献综述.....	5
2.2 建言行为文献综述.....	10
2.4 研究假设.....	15
2.5 研究概念框架.....	18
第 3 章 研究方法与设计.....	20
3.1 研究总体和样本.....	20
3.2 抽样方法.....	20
3.3 数据收集方法.....	20
3.4 数据分析方法.....	28
第 4 章 数据分析.....	30
4.1 描述性统计.....	30
4.2 同源方差检验.....	31
4.3 数据正态分布检验.....	32
4.4 相关分析.....	32
4.4 回归分析.....	33
第 5 章 结论与未来研究展望.....	39
5.1 研究结论.....	39
5.2 理论贡献.....	41
5.3 管理启示.....	41
5.4 研究局限于展望.....	42
参考文献.....	43
附录一 员工建言行为内容效度问卷.....	48
附录二 员工建言行为正式问卷.....	52

表目录

表 2.1 不同学者对包容型领导定义的比较.....	8
表 2.2 包容型领导的构成维度.....	9
表 2.3 建言行为测量.....	12
表 2.3 建言行为测量（续）.....	12
表 2.4 自主性动机概念的发展.....	13
表 2.5 自主性动机的层次划分.....	13
表 2.6 自主性动机维度.....	15
表 3.1 包容型领导测量量表.....	22
表 3.2 建言行为测量量表.....	22
表 3.3 员工自主性动机测量量表.....	22
表 3.4 开放性信度结果汇总表.....	23
表 3.5 可用性信度结果汇总表.....	24
表 3.6 易接近性信度结果汇总表.....	24
表 3.7 促进性建言信度结果汇总表.....	25
表 3.8 抑制性建言信度结果汇总表.....	25
表 3.9 自主性动机信度结果汇总表.....	26
表 3.10 包容型领导 KMO 和 Bartlett 球形检验和总方差结果.....	26
表 3.11 包容型领导正交旋转后因子载荷矩阵.....	27
表 3.12 建言行为 KMO 和 Bartlett 球形检验和总方差结果.....	27
表 3.13 建言行为正交旋转后因子载荷矩阵.....	27
表 3.14 自主性动机 KMO 和 Bartlett 球形检验和总方差结果.....	28
表 3.15 自主性动机正交旋转后因子载荷矩阵.....	28
表 4.1 样本人口统计学特征.....	30
表 4.1 样本人口统计学特征（续）.....	错误!未定义书签。
表 4.2 Harman 单因素检验.....	31
表 4.3 三个关键变量描述统计.....	32
表 4.4 相关分析结果.....	37
表 4.5 模型汇总.....	33
表 4.6 模型拟合优度检验（ANOVA）.....	34
表 4.7 包容性领导与建言行为线性回归分析结果.....	34
表 4.8 模型汇总.....	34
表 4.9 模型拟合优度检验（ANOVA）.....	34
表 4.10 包容性领导与建言行为线性回归分析结果.....	39
表 4.11 模型汇总.....	35
表 4.12 模型拟合优度检验（ANOVA）.....	35
表 4.13 包容性领导与建言行为线性回归分析结果.....	36
表 4.14 模型汇总.....	36
表 4.15 模型拟合优度检验（ANOVA）.....	37
表 4.16 包容性领导和自主性动机与建言行为线性回归分析结果.....	37
表 4.17 研究假设汇总表.....	38

图目录

图 2.1 本文研究概念框架	19
----------------------	----

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

在世界整体经济的持续发展过程中，企业之间的竞争也越来越激烈，对企业的软实力的要求也更为显著，企业需要适应复杂且多元的竞争环境。在应对激烈的外部竞争的同时，对于企业自身管理的要求也在不断增加，除了构建企业的使命愿景、引进优秀的人才外，对于企业中多元化的员工的管理也十分的重要，这其实是当今大环境下对想要生存发展的企业的新要求。许晔和郭铁成在 2013 年指出“2008 年 11 月，IBM 提出“智慧地球”概念，立即成为全球关注的焦点。”

（许晔与郭铁成，2013）。许晔和郭铁成在 2014 年指出：“2009 年 8 月，IBM 又发布了《智慧地球赢在中国》计划书，正式揭开 IBM“智慧地球”中国战略的序幕。数字化、网络化和智能化，被公认为是未来社会发展的大趋势，而与“智慧地球”密切相关的物联网、云计算等，更成为科技发达国家制定本国发展战略的重点。”

（许晔与郭铁成，2014）

物联网是涵盖了多学科、跨领域知识，复杂且专业的行业和学科，因此对于这类专业人才的培养方式十分重要，需要从多种方面进行考虑。对人的分工的要求也更为精细，对人的思维、逻辑、技能等提出了更高的要求（孙其博等人，2010）。

目前，物联网企业的员工构成也是多样性的，在员工的价值观、人生观、社会认知等深层次上更多的体现出来，而不止表现在表层多样性，如性别、年龄、籍贯等上。早期有些学者认为，使用平等的方式对待员工，有助于在员工多样性的情况中，减少组织内部矛盾，随着员工多样性的突显，以及管理学的不断发展，一些学者对包容型领导行为开始关注并研究。对组织的发展方向、文化建设、团队凝聚力都有着决定性指引的领导，其行为风格的研究十分重要，包容型领导是研究包容性管理的一个不可忽视的维度。中国长久以来的“和而不同”的文化，不断影响着一代又一代人，在当今在企业管理的应用中体现出来的就是包容性。先前中国国内外学者的研究涉及在企业中包容型领导行为对组织整体的积极影响，以及对下属员工的行为激励，但基于中国情境下物联网行业中领导的包容性的研究还比较少。

在日常的工作中，员工与直接领导的交流非常多，在这种情况下，领导的行

事风格必然会直接影响下属员工。学者梁建在 2014 年认为：“当员工能够在和领导工作中感知到领导的开放性、可用性和以接近性，出于互惠原则，员工会表现出更多的积极心理和更容易出于自主性做出有利于组织的行为”（梁建，2014）。

分析中国国内外学者的研究结果，可以发现：学者们主要是从个人行为表现和具体的情境等角度进行建言行为的研究。对于物联网行业中这一领域的相关研究较少。很多员工不愿意对所在企业中出现的问题提出自己的优化建议。张志学与张建君（2010）一方面是因为领导由于自己权威的考虑，并不愿意去听取员工的建议。而另一方面，员工的建言对象一般都是比自己年长的领导，在中国传统等级的观念的影响之下，使得员工和领导的权力距离较大，更愿意安于本分，不愿意产生建言行为。对于领导而言，其自身也更喜欢使用权威来管控下属员工，当下属提出一些有利于组织发展，或者是对可能的产生的消极影响进行规避的建议时，一些领导会感到自己的权威受到了挑战。在此类建言风险的情况下，下属很可能就不愿意去建言。因此找到一种恰当的管理模式是十分必要的。

邹齐（2014）在管理实践中，也有很多知名企业由于员工不建言或者企业没有很好的采纳员工的建言而导致破产的。比如，美国的能源巨头——安然公司，由于该企业没有营造一个很好地建言的环境，当员工发现公司的很多投资行为存在很大风险的时候，不敢向企业建言，或者不愿向企业建言，最终在 2001 年导致一代能源巨头的坍塌。类似的案例举不胜数，这可以反映出企业要想长久存续发展，不可缺少的重要环节之一就是要培养愿意建言、敢于建言的员工。因为下属员工的建言意愿程度很大地影响着企业的发展，所以对员工建言行为的研究是有重要意义的。

综上所述，本文将中国几家物联网排名靠前的企业为研究对象，从包容型领导的三个重要特征入手，基于自我决定理论，将员工自主性动机作为中介变量，研究在物联网企业中员工自发的建言行为会怎样被包容型的领导风格影响，希望可以为现实中的公司管理实践问题提供解决思路。

1.2 研究目的

- 1.分析包容型领导和员工建言行为的关系
- 2.探究包容型领导对员工自主性动机的影响
- 3.检验自主性动机对员工建言行为的影响
- 4.研究自主性动机在包容型领导和员工建言行为间的中介作用

1.3 研究问题

根据本文的研究背景和研究目的，将中国物联网企业作为研究对象，围绕以下几个问题进行研究：

- 1.包容型领导对员工建言行为影响因素有哪些？ 这些因素的影响程度如何？
- 2.自主性动机是否会在包容型领导和员工建言行为之间起中介作用？

1.4 研究思路及结构

本文通篇可以分为三个部分，每个部分的章节划分归属和行文安排如下所示：第一部分为理论建构部分，包括第一章、第二章以及第三章。本文第一章概述了中国物联网企业中包容型风格的领导对下属员工的建言行为的背景、目的、以及目前存在的问题，提出本文的选题出发点。第二章是较为详细的理论研究综述，包括：包容性领导、自主性动机与员工建言行为关键变量的内涵、测量维度及其相关研究，并根据已有文献架构了本文的研究概念框架，并提出了本文的研究假设。第三章界定了本文的研究总体和研究样本，确定了数据的收集和分析方法，及问卷的处理。第二部分为实证分析部分，包括第四章。基于从第一部分得到的理论依据和方案，结合搜集的问卷数据，探索并验证验证员工感知的包容型领导、自主性动机和员工建言行为三个关键变量间的关系。第三部分为理论与实证相结合部分，包括第五章。这一部分将第一部分得到的理论机制和第二部分基于在职员工问卷数据的实证分析结合，得出本文的研究结论，阐述其机制。提出一些实践建议，供业界参考。最后反思本研究的不足，提出改进，供后续研究改进。

1.5 研究意义

1.5.1 理论层面

通过阅读以往文献发现，对于表现出包容型风格的领导的研究还不是很全面，现处于早起研究阶段，而且对于东方，尤其是基于中国历史文化和具体实践的研究更少。西方研究对象主要包括高校、医院、科研团队和超市等，基于中国物联网企业的研究相对较少。

近年来，包容型领导与少部分积极行为的关系也陆续得到关注，但是总体来说，研究成果还不多，尤其对于物联网企业员工感知的包容型领导风格、员工的自主性动机、以及下属员工的建言行为影响机制的研究还不是很丰富，有待学者进一步研究。因此，本研究也将在这一点上做出进一步的努力。

目前，中国学者对于自主性动机的相关理论研究还比较少，本文通过研究将自主性动机作为中介变量，基于自我决定理论的自主性动机包括认同调节、整合调节和内在动机，在包容型领导对员工建言行为的理论研究层面研究上做了一些努力，可以为后续研究者提供一点帮助。

学者们对于建言行为的研究相对是更成熟的，本文将员工个体的自主性动机作为中介因素，研究员工感知的包容型领导对下属员工的影响。通过文献研究法，从员工建言行为的风险角度出发，将员工建言行为的两个结果变量确定为：促进性建言行为和抑制性建言行为，探究员工感知的包容型领导风格对由这两种建言行为构成的建言行为总体的影响机制，以及自主性动机的中介作用，丰富了建言行为的相关研究。

1.5.2 实践意义

员工在不同类型的领导风格下会做出不同的行为，例如授权型领导，在这种风格的领导手下工作可能会被授予一定的行事权利，拥有一些可自由发挥的空间，但是员工仍会感觉有较大的权利距离，最多是在具体工作事情上可以不那么紧张，但在这种领导风格下，依然会存在较大的精神压力。随着企业员工构成的多元化，员工更有可能乐于接受包容型风格的领导，因为这种行为风格的领导是以下属为中心的，他们乐于融入到员工的工作中，并成为团队有用的一份子。

包容型领导不仅在工作上能够帮助员工，在生活上也与员工保持紧密的联系，这样能让员工从心底认同并乐意做出有利于组织利益的事情。但从前人的相关研究中发现，员工建言行为受包容型领导影响的过程仍不十分明确。因此，本文将基于自我决定理论的自主性动机作为中介变量，探究包容型领导对下属员工建言行为的影响，对包容型的领导风格与员工建言关系的研究成果起一定丰富作用，并为希望对现实中企业的管理实践提供有价值的启发。

第 2 章 文献综述

本章主要是将之前搜寻和归纳的各国有关包容型领导、员工建言行为、自主性动机的相关的文献进行综合陈述，主要是从三个变量的概念和测量维度进行综述，介绍了三个变量的当前研究情况，并对这些变量可以进一步研究的切入点展开了陈述。

2.1 包容型领导文献综述

2.1.1 包容型领导的内涵

《汉书·五行之下》中最早提到“包容”这个词语：“上不宽大包容臣下，则不能居圣位”，大概意思就是：皇上如果不能宽大为怀，包容臣子的一些错误和冒犯，则不能在皇上这个位子上坐很久，这里的皇上可以引申为当今的领导者。

“inclusive”是“包容的”的英文，也引申为对外开放的、包容广阔的、一切的。Nembhard *et al.* (2006) 最早对包容型领导进行的定义并提出：“包容型领导能够接受并欣赏他人的意见，从而帮助塑造团队成员的信念”，是从行为视角出发，提出了领导者包容性（Leader inclusiveness）的定义，即他们的声音是真正被重视的，也就是说领导者欣赏员工的想法并认可员工贡献。

在组织管理中，领导是一个非常重要的角色，其行为方式在组织团队的运行中起着带头作用。在组织行为研究中，领导学经过了漫长的发展历程，学者们认为在对下属员工和企业的组织发展的所有影响因素中，领导风格和领导方式是其中重要的一部分，对整个社会的体系建设同样具有重要意义 (Weber, 1947)。领导理论的发展经历了从传统领导理论发展到当代领导理论的发展过程。而传统领导理论则经历了从特质理论、行为理论到情境理论的变化发展过程，从关注领导着自身的特质，到关注领导的行为风格，情境理论开始关注领导和下属之间的交互关系，而当代理论则在领导情境理论的前提下进一步发展，进而出现了交易型、魅力型、变革型等多种新型的领导方式，对比传统理论，当代理论更加注重领导与员工的互动关系，同时对员工表现出更多的尊重、理解和信任，这种领导方式可以有效的鼓励员工展现出更多有益于组织的行为。

教育管理领域中最先研究“包容型领导”（Inclusive Leadership）的是：不同

的学生个体存在一定的差异，因此，从事教学工作的老师是否能为不同的学生个体创建宽松包容的教学环境和氛围，这也是教育领域需要回答的重要问题。相类似地，在特殊教育领域，如何包容智力语言等存在缺陷甚至综合能力较差的学生，接受个体的差异，消除教师因种族、社会地位、性别等所带来的区别对待行为，也成为特殊教育关注的重要领域。如何做到公平地对待每个学生也是重要问题，这些针对性的教育方式称之为包容性教育 (Vitello & Mithaug, 2013)。包容型领导也越来越多地受到组织行为学研究者的关注，包容型领导也随着进入企业管理中来。

通过文献梳理，Komives (1998) 在总结前人关系型领导方式时，最早在组织行为学领域提出了“包容”，并逐渐受到学者的关注。Pless (2004) 探讨了建立包容性多元文化的原则，流程和具体实践，指出在组织中，创建包容性的氛围是实现组织管理有效性的一个重要手段。Echols (2009) 认为员工会将包容型的领导作为自己的榜样，在工作中向之看齐，并加以模仿，引发个体的潜在力量，进而实现共同利益，Echols 将领导者特质作为研究方向，对不同类型领导特质进行了定义。

Hollander (2009) 认为，包容的领导风格创造了一个相对轻松的氛围，领导和员工可以很好地交流合作，员工在这种环境下也更加倾向于向领导者和组织献计献策，从而更好地推动任务的完成，是将领导和员工的关系看作是领导和追索者的关系最后实现双方共赢 (Nishii & Mayer, 2009)。

Carmeli *et al.* (2010) 对包容型领导的研究也是从“领导—员工”的互动关系视角出发的，其认为包容型风格的领导在与下属的互动中能体现出三个特点，分别是：是开放性 (Openness) 体现在管理者对员工提出的新想法、工作中的新机遇等是持有乐于接收、采纳的态度；可用性 (Availability) 是在员工在遇到问题时可以找到领导帮忙，领导在组织中是持续“存在”的一员；易接近性 (Accessibility) 是指领导在员工的工作中出现新问题时鼓励与其交流，并乐于倾听。

景保峰 (2014) 下属受包容型领导的影响研究也是从互动视角出发，领导乐于倾听下属的声音并会对其表现出他们的信任，也包括员工能够感受到的来自领导的关注。目前来看，Carmeli 等人对于包容型领导的定义在后来学者的研究中也广泛被认可。

中国学者对包容型领导的定义和影响因素也做了探讨。学者 Hofstede (2001) 认为：“中国比较强调集体主义文化，通常在人际交往或表达意见时多采取中庸之道，而较少提出有别于主流意见的其它意见。” (Hofstede, 2001)。因此研究背景的不同，在中国情境下对多样性的包容很可能有别于西方国家。对包容型领导内涵的理解也可能有所不同。

学者高宏（2010）通过对基于企业的关键能力的包容型领导系统模型进行分析，得出包容型领导力是一个四梯度的结构模型，该模型包括：个人基本道德特质、核心价值观、专业技能、以及文化知识和才智型学识。

朱其训（2011）认为包容型领导对下属的期待主要是让下属在工作中更加以团队、公司的整体目标为目标，并付出自己的努力行为，认为包容型的领导风格其实是领导过程的体现，这个过程将以人性化的管理方式表现出来，对员工进行指导沟通。

李燕萍等（2012）提出了平衡授权、走动式管理和渐进式创新，这三种是具有代表的包容型领导行为模式。认为“以人为本”是领导应该遵循的管理原则，认为领导和员工应该是一种相互包容的关系。

方阳春（2014）通过问卷调查和专家访谈，认为包容型领导风格的领导是愿意对其下属公正培养，并可以包容员工的意见甚至出现的失误，认可并接纳员工。

何丽君（2014）提出利他、尊重等是包容型领导的主要特征，通过表现出包容行为将领导的过程和结果有效结合的领导方式，是一种参与性、开放性、共享性的新型领导方式。

朱瑜和钱妹婷（2014）提出，尊重、倾听下属声音，在工作中表现出公平公正、合理共享等特点是包容型领导应该具备的，它是一种开放的领导模式，可以有效地将组织任务与员工结合起来，并注重员工之间的平等机会。

表 2.1 不同学者对包容型领导定义的比较

研究者	定义
Komives (1998)	包容型领导是能够尊重员工，接受不同员工的差异，注重员工意见表达的领导方式。
Edmondson (2006)	包容型领导是注重营造良好环境，重视员工的意见，并能对员工给予支持的领导方式。
Echols (2009)	认为包容型领导可以为员工树立榜样，鼓励员工更多的工作投入，引发个体的潜在力量
Hollander (2009)	包容型领导讲求与员工实现双方共赢，注重领导和员工的积极互动，并能为一致的目的和组织蓝图而共同努力的领导方式。
Carmeli <i>et al.</i> (2010)	从领导—员工互动关系视角出发，认为包容型领导在与员工的互动中能体现出三个特点，它们分别是开放性（Openness）、可用性（Availability）和易接近性（Accessibility）
高宏（2010）	包容型领导力是致力于以培养、增强与保持企业关键能力，并最终使组织产生最优绩效的领导方式。
朱其训（2011）	包容型领导是指以人性化的方式，指导和带领员工共同为企业目标奋斗的领导方式。
李燕萍等（2012）	包容型领导是指能通过权力下放等方式，进而实现管理的动态平衡和包容性发展的领导方式。
何丽君（2014）	包容型领导是一种以参与、开放和共享为方式，以协调、可持续、共享发展为目标领导方式。
方阳春（2014）	包容型领导者能够接纳员工意见，认同下属的付出，并愿意培养下属，可以对下属平等视之的领导方式。
朱瑜和钱姝婷（2014）	包容型领导者以人为本，能够包容员工的不同需求，倾听员工意见，并注重员工间机会平等的开放的，兼容并包的领导模式。

资料来源：本研究整理

根据研究者对包容型领导所做的定义，Carmeli *et al.* (2010) 在对包容型领导的定义里很好地突出了其行为特点，且管理学研究者们多采用此定义进行实证研究。因此，本文认同 Carmeli *et al.* (2010) 的观点，认为包容型领导会细心倾听下属的需求，能够在与下属员工的互动时候表现出开放性、可用性和易接近性的特点，进而更好地实现组织目标的一种关系型领导方式。

2.1.2 包容型领导的测量与结构

目前，测量包容型领导的方法主要有两种：问卷调查法和案例分析法。

案例分析法主要通过非结构化方式包括观察法和访谈法分析得到包容型领导的关键指标，从而构建其结构特征。该方法通常应用于教育学领域。

组织管理领域更多地利用调查问卷法，采用自评或他评的方式报告包容型领

导。该方法事先构建包容型领导概念及结构，并以此进行实证研究探究其与其他行为态度变量间的关系。现有的对包容型领导结构的研究成果较为丰富，从单一维度到五维度均有，并开发了相应量表。

第一种测量包容型领导的问卷是 Nembhard and Edmondson (2006) 他们认为包容型领导可以划分为两方面，它们是“邀请”和“欣赏”，这是基于医院样本进行分析时开发的。Nembhard and Edmondson (2006) 将医生作为调查样本，并参考了 Shortell *et al.* (1991) 开发的主要应用于医院情境的问卷，而对一般的管理情境并不适用，最终形成了三题项的包容型领导测量问卷。

第二种问卷是 Carmeli *et al.* (2010) 开发出来的三维度量表（开放性、易接近性和可用性），共 9 个题项，该问卷可以应用于一般的组织情境。它们分别是“该领导乐于倾听新想法”等（开放性）；“在遇到问题时，我可以找该领导讨论”等（可用性）；“该领导乐于倾听我的要求”等（易接近性）。继 Carmeli 的研究之后，之后关于包容型领导的研究多沿用 Carmeli 的定义以及测量。

第三种包容型领导问卷是 Hollander (2012) 针对 160 名员工进行访谈，最终问卷共计 16 个题项，Hollander 最终形成三维度的包容型领导问卷是在对发放并接受的 267 名员工的问卷数据进行探索性因素分析等数据分析后得出的，包含维度分别是支持、认可，沟通、行动、公正和利己、不尊重，分别有 6 个题项。

另外，中国学者如朱其训（2011），李燕萍（2012），何丽君（2014）和方阳春（2014）等也根据中国具体的管理情境开发了量表。段诚和唐宁玉（2016）的研究涉及包容型领导的内涵等方面，但是目前还未被广泛运用于组织管理的研究领域。基于以上分析，本研究在总结包容性领导力测量文献的基础上，梳理的包容性领导力维度和测量方法，如下表 2.2 所示：

表 2.2 包容型领导的构成维度

维度构建者	维度	要素
Nembhard and Edmondson (2006)	1	
唐宁玉与张凯丽 (2015)	2	“包”；“容”
Carmeli (2010)	3	开放性；可用性；易接近性
Hollander (2009)	3	利己—不尊重；支持—认可；沟通—行动—公平
李燕萍 (2012)	3	平衡式授权；走动式管理；渐进式创新

何丽君 (2014)	3	参与; 开放; 共享
方阳春 (2014)	3	领导者包容员工的观点和失败; 认可并培养员工; 领导者公平对待员工
朱其训 (2011)	4	开放; 民主; 人本; 公正
姚明晖与李元旭 (2014)	4	放性; 亲和性; 宽容性; 支持性
方阳春与金惠红 (2014)	5	鼓励跨部门、跨学科的合作交流; 包容团队成员的失败并给予指导; 培养并认可团队成员; 包容并合理利用成员的优势; 公平地对待成员并与员工实现共赢
彭伟等 (2017)	5	容纳他人; 容许犯错; 尊重下属; 认可下属; 体谅下属

资料来源: 本研究整理

综合以上讨论分析, 基于本研究立足的物联网企业中一般组织管理情境, 本研究将选取 Carmeli *et al.* (2010) 开发从开放性、可用性、可接近性的 9 题量表进行测量包容型领导行为, 此量表在西方情况表现出了良好的信度和效度, 且并被广泛用于包容性领导力研究中, 是本研究理想的研究工具。

2.2 建言行为文献综述

2.2.1 建言行为的内涵

在中文语境下, “建言” 一词被人们熟知的两种基本解释分别是: 一是指古语或古谚, 如《道德经》中的“明道若昧, 进道若退, 夷道若类。” 老子旨在告诉我们, 万事万物都存在对立面, 我们的主观意识往往侧重于表面现象, 而深藏在对立面的因素往往视而不见, 听而不闻, 如果能够换一个角度看问题, 试着从客观立场和视角进行观察分析, 你一定会有全然不同的发现和认知, 往往就可以透过现象, 看到本质。二是指提议, 也就是“进言”、“进谏”。Hirschman 1970 年著作《退出、呼吁与忠诚》(‘Exit, Voice & Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, & States’) 率先提出“EVL 模型”, 其中 V 即表示“建言行为(Voice)”, 将其定义为“在组织现状难以令员工满意时, 员工解决存在问题采用的方式方法”。该定义中建言行为发生的诱导性情境因素为对组织的现状不满。后续深入研究表明建言行为的前因不唯一, 同时也未必消极。高组织认同度的员工出于对组织考量也可能发生建言行为。故 Dyne and Pine (1998) 提出新的定义“为在改善工作或组织状态的作用之外的人际交往, 员工积极向组织提出建设性建议的行为”。该定义域较之前提出的建言行为不同之处有二: 首先, 认为建言行为是出于改变现状的目的; 其次, 正式将建言行为划归为角色外行为, 表明建言行为不在任一

职位的工作说明中，也不存在针对该行为的奖惩规定。2001年，两位学者认为建言行为应该侧重于提高组织绩效和发起组织变革，并提出建言行为应当具有双向沟通的特点。而 Rusbult *et al.* (1988)在 Hirschman 研究的基础上将 EVL 模型修正为 EVLN 模型，其中 N 表示忽视，表明员工在面对组织所存在的问题时，除了采取建言、退出或是对组织忠诚，也可能忽视该问题的存在。

随后学者们 (Dyne *et al.*, 2003) 提出了更为广义的概念，他们认为，建言行为不仅包括建设性的建议，还包括员工通过建言行为会对组织环境表达的关切。由此认为建言行为的划分维度不应该是单一的，应该是包含了几个维度的。

段锦云和钟建安 (2005) 最先对建言行为下定义。他们认为，建言行为是员工优化组织运作的积极行为，将提高组织绩效，实现组织成功作为目的，归属于角色外行为。针对中国情境，并基于心理层面，Liang *et al.* (2012) 认为建言行为应该被分为促进性建言和抑制性建言两个维度，划分依据是建言的内容。并根据建言的正面和负面以及建言的风险进行划分。促进性建言是指个人以增强组织力量和提高组织绩效为目的，提出的正向且具有建设性的想法，包括一些创新的想法和明确解决方案以优化组织效率的语言表达行为；抑制性建言指的是个人能够在指出组织中现有的弊病时，不担心提出这些后果，并可以直言提出，目的是为规避组织中可能出现的问题或是不利于组织发展的消极事情而产生的语言表达行为，这些问题可能是带有变革性质的问题，例如指出组织中可能并没有什么实际作用的、仅仅是表面功夫的绩效考核制度。这两种建言行为都是角色外行为。区别在于，前者更顺从，后者更激进，更容易使领导者感受到权威被挑战。Chen *et al.* (2004) 的在研究中指出，在中国背景下，建言行为是在组织中公民行为的独立维度之一。凌斌等 (2010) 认为，员工的建言行为是以优化企业当前情况而进行表达自己想法的行为，员工认为自己的建言行为对提高企业绩效是有帮助的。

通过阅读以往文献，发现建言行为的定义经历了广义到具体的发展。很早之前有学者提出，对该组织的不满建言行为产生的根本原因。与直接无视问题而不做任何表示相比，是一种相对积极的行为。但是在具体建言行为的内容和性质方面一直没有明确的界定。

基于各国学者对建言行为的定义和描述，本文认为建言行为是以变革和改善现状为目的的积极正向反应，是个人提出创新方案或者指出存在问题的积极角色外行为。

2.2.2 建言行为的测量与结构

早期，建言行为的研究多采用访谈法和问卷调查法。近些年，学者们也开始应用现场研究和实验法进行研究 (Botero & Van Dyne, 2009; Whiting *et al.*, 2012)。同时，由于建言行为关注的是组织的现状和效率，学者们也开始进行跨层次研究 (Morrison *et al.*, 2011)。随着研究方法的发展, Ng and Fledam (2011)、Venkataramani *et al.* (2016) 采用不同时段测测量同一变量的方式检验结果可靠性。本文将建言行为的测量汇总为如下表格：

表 2.3 建言行为测量

来源	维度	结构	说明
Van Dyne and LePine (1998)	1 维度	有益于组织绩效提升的建议	有益于组织绩效提升的建议
Farrell (1993)	2 维度	“破坏—建设”；“主动—被动”	基于建言行为方式划分
Janssen <i>et al.</i> (1998)	2 维度	“普通型建言”；“创新型建言”	基于建言特点划分
Hagedorn <i>et al.</i> (1999)	2 维度	“关怀型建言”；“侵略型建言”	基于建言行为反应形式划分
Van Dyne <i>et al.</i> (2003)	3 维度	“防卫型建言”；“默许型建言”；“亲社会型建言”	基于建言动机划分
Nikolaou <i>et al.</i> (2008)	2 维度	对组织高官建言；对直接主管建言	基于建言对象划分
Liu <i>et al.</i> (2010)	2 维度	对同事建言；对上司建言	基于建言对象划分
段锦云与凌斌 (2011)	2 维度	“顾全大局式建言”；“自我冒进式建言”	结合中国文化背景
Liang and Farh (2008; 2012)	2 维度	促进性建言”；“抑制性建言”	基于建言内容划分

资料来源：本研究整理

由上表可以看出，建言行为的结构在不同学者的研究中有所区别，但其中较为一致的部分是，均认为建言行为是出于自我意愿。同时，认为建言行为是以变革和改善现状为目的的积极正向反应。Liang *et al.* (2012) 开发了两维度的建言量表，包括测量促进性建言和抑制性建言。因为该量表是基于中国背景的，并且可以在其他人随后的实际研究的测量中显示出良好的稳定性。因此，它与本文中的情况相匹配，因此本文选择了用此量表。

2.3 自主性动机文献综述

2.3.1 自主性动机的内涵

对动机理论的研究，较多是基于定量的角度 (Vroom & Yetton, 1973)，这些研究将动机的强度视为影响最佳机能的关键因素。Ryan and Deci (2000) 提出自我决定理论，它包括三种动机，即内在动机(intrinsic motivation)、外在动机(extrinsic motivation)和去动机(amotivation)。它划分了人们活动中的个人动机类型。

在后续研究中，Ryan and Deci (2000) 进一步将外在动机细分为四种类型，并根据这四种外在动机的自主程度从高到低对其进行排序，依次为个体：整合调节、认同调节、摄入调节和外部调节。在此基础上，Ryan and Deci (2000) 后来提出了一种新的观点，它分为两种类型：内在动机，即自主动机(autonomous motivation)和控制动机(control motivation)。

表 2.4 自主性动机概念的发展

阶段	维度	内容	来源
第一阶段	3 类	内在动机、外在动机和去动机	Ryan and Deci (2000)
第二阶段	2 类	外在动机（外部调节、摄入调节、认同调节、整合调节）和内在动机	Ryan and Deci (2000); 张春虎（2019）
第三阶段	2 类	自主性动机和控制动机	

资料来源：本研究整理

同时，自主动机从层级的角度可以分为三个层次，即长期稳定的总体水平、特定的社会状况水平和特定的工作或任务事件水平 (Vallerand, 2000)，如下表 2.5 所示：

表 2.5 自主性动机的层次划分

层面	界定
总体层面	个体长期保持稳定的一个动机状态
社会情境层面	个体在特定的社会环境中，所形成的较为稳定的自主性动机水平
特定时间层面	个体在完成具体的工作或者参与具体的任务中所表现的自主性动机强度

资料来源：本研究整理

在管理和心理学领域，学者们对特定事件层面的自主性动机变化较为关注，并试图找到影响自主性动机前因变量变化和动机的趋势(金佳, 2014; 孟亮, 2016;

方慧，2018；裴冠雄，2018）。因此，本研究认为自主性动机是指个体在特定工作或任务事件中的自主性动机。

2.3.2 自主性动机的测量与结构

自我决定理论(Self-Determination Theory, SDT)主要是针对对个体激励与自我决定程度进行分析研究的关于个体行为的理论。它关注动机的产生、转化和所产生的影响 (Deci & Ryan, 1985)。关于动机的论述是自我决定理论的核心内容之一。在组织管理领域，Gagné *et al.* (2010) 编制的《工作动机量表》(MAWS) 被广泛应用于测量员工工作的自主性动机 (Gagné *et al.*, 2010、2011；陈海燕, 2013)。

通过分析理论和实证数据，本研究最终将意愿性、兴趣性、认同性和挑战性确定为自主性动机的四个重要特征。这种结构在 SDT 的理论的假设也是成立的。

1.意愿性：个体出于自身的意愿做出行为是自主性动机的主要原因，可以将其理解为“我之所以这样做，是因为我想这样做”。每个人都想不受外界的干扰和控制，做自己行为的主人。因此，自主性动机的重要组成部分之一就是基于自己的独立需求，完全出于个人意愿，个人将有积极参与行为和控制自己行为的动机；在这种动机的作用下，个人也可以实现更理想的行为效果，更愿意享受他们所从事的行为过程。法国思想家卢梭 (Rousseau) 曾说过：崇尚自由是人的天性，人在发展过程中应该顺应这种天性

2.兴趣性：一些研究指出，动机的自主性与被试的自我兴趣的就相关联系就越高 (Ryan & Connell, 1989)。中国古代先秦时，先贤就的思想中包含了对兴趣的讨论，强调做事要更加注重对事物本身的兴趣。《论语》说：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。《庄子》中说：“凡外重者内拙。”也就是说，人们在做事情时不应该过分关注外部条件，而应该关注事情本身 (孙同海, 2013)。兴趣是自主性动机的重要来源。这些思想在一定程度上反映了兴趣的积极意义。英国教育家 Neill (2006) 甚至认为，“生活的意义在于追求幸福和寻找兴趣。当一个人对一件事真正感兴趣时，产生的行为动机就是自主性的，此时他不会将其视为“被迫努力工作”。

3.认同性：当前的自主性动机测量工具将其列为自主性动机的基本属性 (Ryan & Connell, 1989)。一个人的行动是自主的重要前提就是，这个人对于其责任、意义是很认可的。在这项研究中，自主性动机的意味着个人做一些事情，因为他们意识到这对他们实现人生规划、责任等具有很重要的意义。在这种动机的

驱动下，个人在其行为过程中不会感到受到控制。它是一种非常重要的自主性动机，尽管这种动机是由外在动机的内部化产生的，但是这种动机可能比完全由个人的兴趣产生的自主性动机更能促使一个人表现出良好的行为（杨星星等人，2009）。

4.挑战性：当一个人的胜任某一件事困难的事的需求被满足时，将会产生其他事情给予不了的成就感到。出于这种目的从事某些行为反映了自主性动机的挑战。在这项研究中，自主性动机的挑战体现在做某事是为了“挑战自己”、“发挥创造力”等。个体拥有自主性动机并能够为组织创造绩效的助力之一就是满足个体的胜任需求，这在先前的研究也得到证实（Gagné & Deci, 2005）。

表 2.6 自主性动机维度

维度	内容	来源
意愿性	“我做，是因为我想做”	Gagné <i>et al.</i> (2010)
兴趣性	当真正对某件事产生兴趣时，会非常乐意去完成	
挑战性	做某件事情可以满足个体胜任的需求	
认同性	个体做某件事情是由于认识到了该事对于自己有着重要意义	

资料来源：本研究整理

2.4 研究假设

2.4.1 包容型领导与员工建言行为的关系

在关系型领导中包容型领导是近年来才出现的一种领导-员工关系，其理论和实践价值都在当今知识信息多元的时代受到极大的重视。领导行为是员工处于工作场合最重要的情境因素之一，领导行为对员工心理及行为均有重要影响，包括组织关心的工作态度和行为。包容型领导对下属表现出很强支持性，广开言路并接纳不同见解。同时，包容型领导也努力提升自我，使得其能力能够与职位相互匹配，这样也保证员工在提出自己建议想法时，领导有充分的知识和信息储备，与员工就该问题展开探讨，并实质性促进该问题的解决。员工的求同需求得到满足，心理安全感比较高（Shore, 2011），这也给员工以信心和信号。已有研究表明，在团队或组织中，领导者包容程度对组织或是团队成员的心理安全认知有正向影响（Carmeli *et al.*, 2010）。Derert and Burriss (2007) 研究发现，如果下属感知到领

导对建言行为的需求与鼓励，则会增加建言可能性。

包容型领导内涵体现在开放性、可用性及易接近性。其中，开放性是领导对决策和建议等行为保持开放和欢迎的态度，这充分表明了领导对建言行为的需要以及鼓励；可用性体现在领导者领导职能的有效性上，这表明领导具有相当的知识储备，能够正确处理和对待员工所提出的建议；易接近性表明领导在双方互动中给人以容易交流相处的亲切感，这种情感上的亲密性降低建言行为发生的壁垒，给建言行为的发生创造了前提条件。

包容型领导通过包容行为，使得员工能够亲切感受到领导的信任和支持，这将鼓励和促进员工的自主性需求的满足，从而充分调动员工自主性，从而表现出更多自主性特点的行为。建言行为具有自主性的特点，因此，包容性领导促进员工积极发言，并对组织发展提出建言。包容型领导可以接受员工对组织的现状和未来发展提出多样性甚至是挑战性的建议，而不必担心该行为被视为挑衅和不能让人接受的。领导的包容性使得其更有可能听到多样化的建议，而这些建议或是信息进而会促进其对建议的包容，员工建言的风险预期降低，而领导的态度同时增加其对意见的听取甚至是采纳的可能性。因此，本文假设如下：

H1：员工感知的包容型领导与员工建言行为呈正相关；

2.4.2 包容型领导与自主性动机的关系

根据自我决定理论，积极的信息外部环境可以促进个体内在动机的增强和外在动机的自我调节。外在干预是影响个体动机，进而影响实际行为发生的有效途径。工作中包容型领导赋予下属更多的自主性，包括选择机会、民主参与外部事件等，这种正向的环境有利于员工内在动机的培养，以及较高程度的动机的内化调节的产生。具有包容型领导风格的上级与下属保持较为近的距离，关心下属。而领导行为在很大程度上代表着组织带给员工的感受和体验，故成员在这个过程中感受到组织所给予的物质、情感、归属等支持，这一系列的外部事件都有助于构建起员工对组织的认可，并将其组织的价值观、文化等认同内化，从而产生自我与组织是一体的感觉和认知。

同时包容型领导的包容性赋予员工更大的自主权，包括提供帮助和指导而非直接的命令。而当个体对外在事件的认知评价划分为信息性而非控制性特征时，个体产生自主性感受，满足自主性需求。此类信息性事件促使员工个体内在动机正向增强以及认同、内摄调节的发生。故包容型领导有利于形成自主性动机，使

得员工生发出对组织本身自然而然的兴趣。综上，本文做出如下假设：

H2：员工感知的包容型领导与自主性动机呈正相关；

2.4.3 自主性动机与建言行为的关系

自主性动机可以对员工提高解决工作中遇到的相对复杂和困难工作有帮助 (Amabile, 1985)。员工在建言行为的挑战性体现在提出的抑制性建言，可能会使领导认为其权威受到了挑战，因此，在建言的过程中可能存在一些建言风险。同时，建言行为具有一定的变革属性，这可能对改善组织的现状是有益处的。因此，自主性动机可以在员工想要产生建言的行为的时候起推进作用。员工工作过程中的自主性动机反映了一种对自己工作的自主探索，这种探索常常会受到个人的好奇心、兴趣和内在驱动力的影响 (Oudeyer & Kaplan, 2008)。它可以使员工及时发现工作中的问题，不断改进和创新，产生创新性行为。员工的建言行为是一种创新属性的行为。同时，自主性动机还强调，员工会因为这个任务与自己追求的价值观相符合，而更愿意去完成，这是因为，任务本身具有一定的价值使员工对任务的兴趣得到提高，并可能会产生一些角色外行为 (Dysvik & Kuvaas, 2008)。Tangirala and Ramanujam (2008) 认为员工在向组织提出自己的想法的过程中可能存在一些建言风险。只有员工对其所在组织的认可度很高时，才更容易承受建言风险去积极建言，去提出有利于组织建设的意见。并且员工要非常了解其组织，只有这样，他们才能够看到别人看不到问题，不止这样，还要求员工要打心里认可组织，愿意为推进组织的发展贡献自己的力量时，才会提出有建设性的建议。赵蕾与翟心宇 (2018) 认为，员工的参与工作的热情程度也会影响员工的建议。当员工的热情不高时，员工很难充分意识到工作的目的和责任，更别说专注于工作质量，并提出确保个人目标的实现的切实有效的建议和措施。综上，作出假设：

H3：自主性动机与员工建言呈正相关；

2.4.4 自主性动机在包容型领导和员工建言行为间的中介作用

建言行为是积极正向的组织公民行为之一，其更为显著地受益方是组织本身，同时建言行为本身也与一系列创新性的行为有一定正向的关系。Tangirala and Ramanujam (2008) 实证研究表明建言行为具有“挑战性和建设性”。建言行为本身不属于工作职责范畴，而且其挑战性和建设性的特性类似于创新行为，从特征层面讲，建言行为也是一种创新，需要一定的信息基础，同时具有风险、不确定性和对组织的益处。这些特征表明建言行为应是建立在员工本身的内在认同和内

在动机上。学者杨梦园，赵强（2016）将内部动机纳入解释机制，认为包容型领导的互动属性有利于领导-成员交换关系的提升和工作中的融洽，进而促进员工个体内在动机的提升。然而虽然引用自我决定理论，并未将其实质即动机内化纳入解释范畴，并未逃离内外动机的传统划分方式。自我决定理论中提到，能力需求、自主需求和关系需求被认为是个人的三个基本需求 (Deci & Ryan, 2002)。个人动机的变化受基本需求的影响很大。内化的关键因素是外部因素对三个基本需求的满足，进而有利于外部因素的内化，调节和改善个体行为，这一点不论是在学术研究还是在现实管理中都被证实了 (Baumeister & Leary, 1995)。其中，最关键的作用是自主需求的满足。其中支持性的社会环境，如提供选择空间和积极反馈以及其他工作环境，以及良好的人际交往环境，如有效的主动沟通、团队良好的共情氛围和其他积极的人际行为都可以促进自主性需求的满足 (Gagné & Deci, 2005)。

因此，自主性动机的选择比内在动机更能反映包容性领导对成员个体动机的影响过程和机制。员工创新行为可以被包容型领导行为正向影响(赵金金, 2019)。建言行为同样是需要改变现状或是对组织建设的一系列设想，具有一定的创造性，包容型领导对其应该同样具有一定的促进作用。建言行为是自发的组织公民行为。这种自发性具有一定的行为选择特征，当自主性足够激发自主性动机表现为自主性特征的行为时，这一逻辑并不能完全被社会交换理论中的利益互惠所解释。因此，本研究认为自主性需求的满足和自主性动机的增强促使建言行为发生。基于包容型领导对自主性动机的正向影响和自主性动机对建言行为的正向影响。提出如下假设：

H4: 员工自主性动机在包容型领导和员工建言行为中有中介作用；

2.5 研究概念框架

本文通过充分阅读前学者的文献，主要研究中国物联网企业中管理者包容型领导对下属员工建言行为的影响机制，以及在加入自我决定理论中自主性动机这一中介变量后，员工又会受包容型领导如何影响。

根据上述内容整理研究框架如图 2.1：

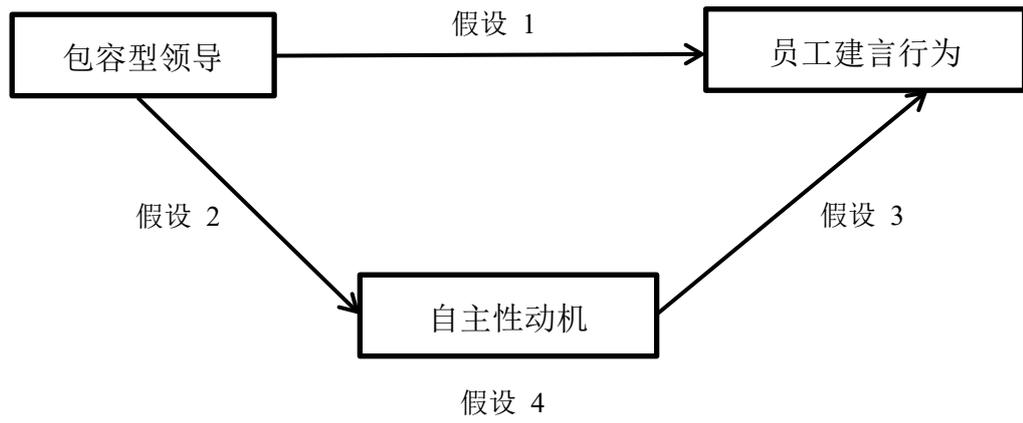


图 2.1 本文研究概念框架
资料来源：本研究整理

第 3 章 研究方法与设计

3.1 研究总体和样本

3.1.1 研究对象总体

近年来，物联网已成为全球发展最快的新兴产业之一，据国际电信联盟（ITU）统计的数据显示，预计到 2020 年将突破 20 亿个连接。在世界范围内，各国纷纷把物联网作为未来战略发展方向。中国以国家战略高度推动物联网产业加速发展。本研究的主要目的是探索中国物联网企业中下属员工的建言行为受到包容型领导怎样影响，样本选取直接决定所得研究数据的代表性，进而影响效度以及结论的可靠性。

3.1.2 研究样本

因本文研究对象数量巨大，通过查找文献 Gay and Airasian (2003) 提到，如果抽样框包括大约 5000 人或以上，研究者应该选取大约 400 人。本文的抽样框大于 5000 人，因此选取研究样本数为 400。

3.2 抽样方法

本研究将对以中国华为、阿里、海康威视、小米 IOT、百度智能云等一些发展较好的物联网企业员工作为研究对象，进行便利抽样。

研究使用非概率抽样中的便利抽样（convenience samples）是一种让调查人员本着随意性原则去选择样本的抽样方式。这种抽样的方法适用于探测性调查，或调查前的准备工作。

3.3 数据收集方法

先选好合适本文研究的量表并设计完成问卷后，使用的进行的线上问卷发放、收集的平台是“问卷星”，请本人在物联网企业工作的同学、朋友等转发并如实填写，并请他们转发给其同事。让父母和亲属转发给在物联网企业工作的同事填写。问卷填写人员均是在物联网企业工作的人员。将问卷星收集的数据，以 excel 表格的形式下载下来，对于问卷中存在：选择了非物联网从业人员的；整份问卷中，给研究变量的题项打同一个分数的；将连续 9 道题及以上选择了同一选项的；在使用问卷星作答时间少于 1 分钟的，只要问卷中出现上述情况中的一点，都被看作是无效问卷，并剔除。

3.3.1 问卷整体设计

在正式问卷作答前对本问卷进行了简单概述,并要求作答者选择是否工作于物联网行业。本研究调查问卷总共包含 4 部分;第 1 部分是个人的基本情况,共 6 项,包括性别、年龄、学历、工龄、职位层级和职位类型。第 2-4 部分作为问卷的主体,包括三个关键变量的题项描述。问卷选择“李克特五点式量表”作为评分标准,每题可以进行 5 种程度的选择,从符合程度由少到多分别为:“完全不符合”到“非常符合”,对应分值为“1”到“5”。

3.3.2 量表的选择与设计

本文主要探究物联网企业中包容型领导对员工建言行为的影响机制,Carmeli (2010) 指出:“包容型领导是关系型领导的一种,强调了上下级之间的互动关系。”(Carmeli, 2010)。其开发的量表三维度量表,共 9 个题项,开放性、可用性和易接近性各三个题项,从目前的学术研究中可以得知,此量表的结构是稳定的,良好的效度让此量表能够在实证中广泛使用,本文基于互动特性选择此量表。

本研究采用 Liang and Farh (2008) 开发的组织中员工建言行为两维度量表,为检验包容型领导对两类不同建言行为的影响,把建言行为划分成促进性建言和抑制性建言(各 5 题项),共 10 个题项,有利于进一步研究包容型领导对下属员工建言行为的整体影响机制。此量表是基于中国情境开发的,较符合本研究的情景。

中介变量的部分,量表采用了 Gagné *et al.* (2010) 修订的工作动机量表中员工自主性动机部分,主要用于测量组织中下属是否具有自主性的个体动机。为更具科学性,本文以前学者研究的经典量表为依据,结合下属员工对领导的建言行为,以及员工自主性动机的中介作用进行了整合修改。

整合后的研究量表如下:

表 3.1 包容型领导测量量表

来源	题项	内容
Carmeli <i>et al.</i> (2010)	IL1	我的领导乐于倾听新想法
	IL2	我的领导关注能够改善工作的新机会
	IL3	我的领导愿意和我们共议目标及实现途径
	IL4	在遇到问题时，我可以在我的领导那里获得帮助
	IL5	在专业问题上，我可以咨询我的领导
	IL6	我的领导在我们团队中是持续存在的一份子
	IL7	我的领导会倾听我的请求
	IL8	在遇到突发问题时，我的领导乐于向我伸出援手
	IL9	我可以容易找我的领导讨论新出现的问题

资料来源：本研究整理

表 3.2 建言行为测量量表

来源	题项	题项内容
Liang and Farh (2008)	促进性建言行为	
	PMVB1	我会针对公司可能出现的问题，提出我的个人观点
	PMVB2	我会主动地为公司发展谋划，提出新想法
	PMVB3	面对工作程序上的问题，我会积极提出我的见解
	PMVB4	我会积极作出有用的建议来帮助公司实现目标
	PMVB5	我会主动提出改善公司运转的有效建议
	抑制性建言行为	
	PHVB1	其他成员工作效率不佳，我提醒和劝告
	PHVB2	某些举措可能会给公司带来严重的损害，我会敢于坚持自己的反对意见
	PHVB3	我会主动地对公司中效率低下等情况发表看法，即使会让一些人难堪
PHVB4	当公司出现问题的时候，我会大胆指出，不担心人际关系破裂	
PHVB5	主动向领导汇报工作中的协调问题	

资料来源：本研究整理

表 3.3 员工自主性动机测量量表

来源	题项	内容
Gagné (2010)	AM1	我在工作的时候获得很多乐趣
	AM2	我在工作中所做事情令人兴奋
	AM3	我在这项工作中会获得欣慰
	AM4	这项工作有助于我实现生活目标
	AM5	这份工作符合我对自己的职业规划
	AM6	这份工作与我的个人价值观相匹配

资料来源：本研究整理

3.3.3 问卷预测评

本文对于各个变量的度量，均建立在学界已有的成熟的量表上，但是由于特定适应的情景可能存在差异，语义表达不够准确等原因，担心会对调查问卷的信度产生一定影响。所以在进行正式问卷发放前，进行了一次小范围的预测试，用来测试问卷内容的准确性和有效性。为了检验问卷的效度，在检验结构效度的基础上，还进行了一次内容效度的检验，请了高校工作的老师和在物联网企业工作的管理者进行了内容效度检验。从数据分析结果来看，剔除达不到要求的词条，

修改不太合适的题项，重新修订并完善了问卷。进行的这些步骤都是为了使本研究最终问卷的质量得到提高

本次研究的预测试问卷通过问卷星制作，借助互联网平台，请亲属、老师、同学转发给在华为、海康威视等发展较好的物联网企业工作的人员。预调查采用便利抽样方法，在获取较高质量的问卷同时，以获取相应的完善意见。

本次预测评共计回收问卷 60 份，其中有效问卷数量为 47，有效问卷回收率为 78.3%。

1. 信度分析

在使用 SPSS 对数据进行信度检验时，根据大多数学者的观点，如果 α 系数高于 0.9，可以说明该问卷题项的信度非常良好；如果 α 系数在 0.7~0.9 之间，则问卷信度可以接受；如果 α 系数低于 0.7，则应该放弃此问卷。如果修正后的项与总计相关性（CITC）值低于 0.3，应该删除此题项；如果 CICT 值小于或等于 0.5 且在删除了此题项以后，量表的信度增加，则说明该题项很差，应该删除（游正林，2010）。

从表 3.4 可以看出，开放性信度检验的 3 个测量题项的克隆巴赫值为 0.860， α 系数大于 0.7，由此可以得知，该题项信度良好。在下表 3.4 中，开放性的 3 个题项的 CITC 值均大于 0.5，删除项后的克隆巴赫值均小于 0.860，分析项被删除后的信度系数值没有明显的上升。可以说明数据信度质量好；所以这 3 个题项没必要修正，全部可以保留。

表 3.4 开放性信度结果汇总表

研究维度	题项编号	题项	CITC 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
开放性	IL1	我的领导乐于倾听新想法	.817	.728	.860
	IL2	我的领导关注能够改善工作的新机会	.704	.834	
	IL3	我的领导愿意和我们共议目标及实现途径	.691	.845	

资料来源：本研究整理

从表 3.5 可以看出，可用性信度检验的 3 个测量题项的克隆巴赫值为 0.852， α 系数大于 0.7，说明研究数据信度质量高。根据下下表可用性的 3 个测量题项的 CITC 值均大于 0.5，删除项后的克隆巴赫值均小于 0.852，分析项被删除后的信度系数值没有明显的上升。可以说明数据信度质量好；因此，这 3 个题项没必

要修正，全部可以保留。

表 3.5 可用性信度结果汇总表

研究维度	题项编号	题项	CITC 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
可用性	IL4	在遇到问题时，我可以在我的领导那里获得帮助	.856	.846	.852
	IL5	在专业问题上，我可以咨询我的领导	.843	.763	
	IL6	我的领导在我们团队中是持续存在的一份子	.818	.802	

资料来源：本研究整理

从表 3.6 可以看出，易接近性信度检验的 3 个测量题项的克隆巴赫值为 0.834， α 系数大于 0.7，因而说明研究数据信度质量高。根据下表易接近性的 3 个测量题项的 CITC 值均大于 0.5，删除项后的克隆巴赫值均小于 0.834，分析项被删除后的信度系数值并没有明显上升。说明数据信度质量好；因此，这 3 个题项没必要修正，全部可以保留。

表 3.6 易接近性信度结果汇总表

研究维度	题项编号	题项	CITC 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
易接近性	IL7	我的领导会倾听我的请求	.642	.802	.834
	IL8	在遇到突发问题时，我的领导乐于向我伸出援手	.670	.812	
	IL9	我可以容易找我的领导讨论新出现的问题	.877	.740	

资料来源：本研究整理

从表 3.7 可以看出，促进性建言信度检验的 5 个测量题项的克隆巴赫值为 0.894，大于 0.7，因而说明研究数据信度质量高。根据下表促进性建言的 5 个测量题项的 CITC 值均大于 0.5，删除项后的克隆巴赫值均小于 0.894，分析项被删除后的信度系数值并没有明显的上升。说明数据信度质量好；因此，这 5 个题项没必要修正，全部可以保留。

表 3.7 促进性建言信度结果汇总表

研究维度	题项编号	题项	CITC 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
促进性建言	PMVB1	我会针对公司可能出现的问题，提出我的个人观点	.698	.815	.894
	PMVB2	我会主动地为公司发展谋划，提出新想法	.751	.805	
	PMVB3	面对工作程序上的问题，我会积极提出我的见解	.865	.881	
	PMVB4	我会积极作出有用的建议来帮助公司实现目标	.738	.857	
	PMVB5	我会主动提出改善公司运转的有效建议	.879	.878	

资料来源：本研究整理

从表 3.8 看出，抑制性建言信度检验的 5 个测量题项的克隆巴赫值为 0.903， α 系数大于 0.7，因而说明研究数据信度质量高。根据下表抑制性建言的 5 个测量题项的 CITC 值均大于 0.5，删除项后的克隆巴赫值均小于 0.903，分析项被删除后的信度系数值并没有明显的上升。说明数据信度质量好；因此，这 5 个题项没必要修正，全部可以保留。

表 3.8 抑制性建言信度结果汇总表

研究维度	题项编号	题项	CITC 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
抑制性建言	PHVB1	其他成员工作效率不佳，我提醒和劝告	.939	.857	.903
	PHVB2	某些举措可能会给公司带来严重的损害，我会敢于坚持自己的反对意见	.869	.868	
	PHVB3	我会主动地对公司中效率低下等情况发表看法，即使会让一些人难堪	.937	.844	
	PHVB4	当公司出现问题的时候，我会大胆指出，不担心人际关系破裂	.863	.850	
	PHVB5	主动向领导汇报工作中的协调问题	.867	.861	

资料来源：本研究整理

从表 3.9 可以看出，自主性动机信度检验的 6 个测量题项的克隆巴赫值为 0.793， α 系数大于 0.7，因而说明研究数据信度质量高。根据下自主性动机的 6 个题项 CITC 值均大于 0.5，删除项后的克隆巴赫值均小于 0.793，分析项被删除后的信度系数值并没有明显的上升。说明数据信度质量好；因此，这 6 个题项没必要修正，全部可以保留。

表 3.9 自主性动机信度结果汇总表

题项编号	题项	CITC 值	项已删除的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
AM1	我在工作的时候获得很多乐趣	.930	.767	.793
AM2	我在工作中所做的事情令人兴奋	.881	.772	
AM3	我在这项工作中会获得欣慰	.871	.707	
AM4	这项工作有助于我实现生活目标	.891	.772	
AM5	这份工作符合我对自己的职业规划	.932	.767	
AM6	这份工作与我的个人价值观相匹配	.926	.729	

资料来源：本研究整理

2. 效度分析

内容效度也被称为逻辑效度，是指该题目对于将要衡量的内容所具有的适当性，也就是衡量内容所具有的相符性。本研究经过文献梳理分析，选取得是与本文研究情境、内容比较符合的成熟量，并加以修改，在预调研阶段，请专家学者帮助，专家学者均表示问卷整体是合适的，确保了问卷内容效度良好。

对于量表的结构效度检验使用的是探索性因子分析法。在本研究中具体的程序为：对反映变量结构效度的重要指标，KMO 值进行检验，该值通常大于 0，且小于 1。之前学者的文献中通常认为符合以下标准时，可以说明结构效度良好，可以进一步进行因子分析等验证：即 KMO 值大于 0.7，同时满足 Bartlett 球形检验的显著性水平需小于 0.05 时。

首先，对包容型领导量表进行效度检验，由表 3.10 可知，包容型领导的 KMO 值为 0.827 大于 0.7，并且此时 P 值小于 0.001，表明 KMO 值达标，具有强显著性。由此可以得出结论：包容型领导的各个题项之间有相互关系的，选择的题项用来作因子分析是合适的。提取的特征值大于 0.9 的因子共 3 个，3 个因子的方差解释度分别为 50.483%、12.818%和 10.921%，累计方差解释度为 74.223%，大于 70%。

表 3.10 包容型领导 KMO 和 Bartlett 球形检验和总方差结果

	成分 1	成分 2	成分 3
	Kaiser-Meyer-Olkin 值 .827		
	近似卡方		1778.294
Bartlett 的球形度检验	自由度		36
	显著性		.000
特征值	4.544	1.154	.983
方差解释 (%)	50.483	12.818	10.921
累计方差 (%)	50.483	63.301	74.223

资料来源：本研究整理

由表 3.11 可知，包容型领导的开放性维度各题项因子载荷在 0.761-0.862 之间，可用性各题项因子载荷在 0.625-0.845 之间，易接近性各题项因子载荷在 0.656-0.901 之间。综上所述说明本研究采用的包容型领导量表中各题项解释性良好。

表 3.11 包容型领导正交旋转后因子载荷矩阵

测量题项	成分 1	成分 2	成分 3
IL3	.862		
IL2	.838		
IL1	.761		
IL4		.625	
IL6		.845	
IL5		.675	
IL9			.776
IL8			.901
IL7			.656

资料来源：本研究整理

然后，对建言行为量表进行效度检验，由表 3.12 可知，建言行为的 KMO 值为 0.820 大于 0.7，并且此时 P 值小于 0.001，表明 KMO 值达标，具有强显著性。由此可以得出结论：建言行为的各个题项之间有相互关系的，选择的题项用来作因子分析是合适的。提取的特征值大于 0.9 的因子共 2 个，2 个因子的方差解释度分别为 50.658%、18.944%，累计方差解释度为 73.602%，大于 70%。

表 3.12 建言行为 KMO 和 Bartlett 球形检验和总方差结果

	成分 1	成分 2
	Kaiser-Meyer-Olkin 值 .820	
	近似卡方	1844.909
Bartlett 的球形度检验	自由度	45
	显著性	0
	特征值	5.066
方差解释 (%)	50.658	18.944
累计方差 (%)	50.658	69.602

资料来源：本研究整理

由表 3.13 可知建言行为的促进性建言行为维度各题项因子载荷在 0.644-0.772 之间，促进性建言各题项因子载荷在 0.601-0.844 之间。综上所述说明本研究采用的建言行为量表中各题项解释性良好。

表 3.13 建言行为正交旋转后因子载荷矩阵

测量题项	成分 1	成分 2
PHVB2	.772	
PHVB3	.756	
PHVB5	.700	
PMVB3	.645	
PMVB5	.644	
PMVB1		.601
PHVB4		.779
PMVB2		.844

PHVB1	.807
PMVB4	.635

资料来源：本研究整理

最后，对自主性动机量表进行效度检验，由表 3.14 可知，自主性动机的 KMO 值为 0.802 大于 0.7，并且此时 P 值小于 0.001，表明 KMO 值达标，具有强显著性。由此可以得出结论：员工自主性动机的各个题项之间有相互关系的，选择的题项用来作因子分析是合适的。提取的特征值大于 0.9 的因子共 3 个，3 个因子的方差解释度分别为 41.334%、18.386%和 15.872%，累计方差解释度为 75.591%，大于 70%。

表 3.14 自主性动机 KMO 和 Bartlett 球形检验和总方差结果

	成分 1	成分 2	成分 3
	Kaiser-Meyer-Olkin 值 .802		
	近似卡方 1352.589		
Bartlett 的球形度检验	自由度	15	
	显著性	.000	
特征值	2.48	1.103	0.952
方差解释 (%)	41.334	18.386	15.872
累计方差 (%)	41.334	59.72	75.591

资料来源：本研究整理

由表 3.15 可知，自主性动机的各题项因子载荷在 0.597-0.972 之间。综上所述本研究所采用的自主性动机量表中各题项解释性良好。

表 3.15 自主性动机正交旋转后因子载荷矩阵

测量题项	成分 1	成分 2
AM4	.875	
AM1	.848	
AM2		.867
AM5		.599
AM3		.597
AM6		.972

资料来源：本研究整理

3.4 数据分析方法

在本研究的实证部分中，使用 SPSS 作为分析问卷所收集到的数据的工具。具体运用了如下一些数据分析方法：

3.4.1 同源方差检验

本研究所涉及的变量（包容型领导、自主性动机、员工建言行为）为同一人在相同时间采用问卷调查方式得到数据，有可能有同源偏差问题的存在，故采用 Harman 单因子检验法检验用来判断数据的质量。

3.4.2 相关分析

为了分析各变量之间的关系，本研究将使用 Pearson 相关分析法来对包容型领导、员工建言行为及自主性动机进行相关性分析，这种分析方法是较成熟的，进而对相关变量的假设关系及影响程度进行趋势探究。

3.4.3 回归分析

回归分析是一种统计方法，在验证变量之间存在相关的基础上，用于进一步来验证变量间因果关系的分析方法。当变量之间具有显著的线性关系时，则可以用相关系数来反应影响的方向及程度，并进一步构建线性方程 (Preacher & Hayes, 2008)。

在对三个关键变量进行相关分析后，将对数据进行回归分析，此分析目的是进一步检验各变量之间的相互关系，以及影响程度，为了验证前文提出的四个假设，探究员工感知的包容型领导对员工建言行为的影响，并在加入中介变量（员工自主性动机）后，包容型领导对建言行为的影响进行分析。

第 4 章 数据分析

为分析包容型领导对下属员工建言行为的影响关系、探究包容型领导对员工自主性动机的影响、检验自主性动机对员工建言行为的影响以及研究自主性动机在包容型领导和员工建言行为间的中介作用，本章节主要通过前三章预调研后所得到的正式问卷，通过问卷星网站投放问卷并筛选数据后，利用 SPSS 对问卷的数据进行分析，主要对数据进行描述性统计分析、同源方差检验、数据正态分布检验、相关分析和回归分析。问卷共回收 463 份问卷，剔除 74 份无效问卷，得到 389 份有效问卷，有效问卷回收率 84.02%。

4.1 描述性统计

本节对调研数据进行描述性统计分析，主要包括所收集的物联网行业员工的各项人口统计学特征（性别、年龄、学历、工作年限、职位层级、所在部门），对有效数据进行频率统计，用来观测数据在各个区间的占比和累计频率。

表 4.1 样本人口统计学特征

特征	类别	频数	百分比	累计百分比
性别	男	199	51.2	51.2
	女	190	48.8	100
年龄	[20-29)	180	46.3	46.3
	[30-39)	114	29.3	75.6
	[40-49)	77	19.8	95.4
	50+	18	4.6	100
	大专及以下	54	13.9	13.9
学历	本科	198	50.9	64.8
	硕士	103	26.5	91.3
	博士	34	8.7	100
工作年限	[1-3)	185	47.6	47.6
	[3-5)	107	27.5	75.1
	[5-10)	40	10.3	85.3
	10+	57	14.7	100.0
职位层级	普通员工	194	49.9	49.9
	基层管理者	97	24.9	74.8
	中层管理者	59	15.2	90
所在部门	高层管理者	39	10	100
	研发类	78	20.1	20.1
	营销类	69	17.7	37.8

资料来源：本研究整理

表 4.1 样本人口统计学特征（续）

特征	类别	频数	百分比	累计百分比
所在部门	制造类	76	19.5	57.3
	行政支持与服务类	129	33.2	90.5
	其他	37	9.5	100

资料来源：本研究整理

由表 4.1 可知，本次问卷调查结果中，被调查的对象男性占比 51.2%，女性稍微低于男性 48.8%。年龄方面，在 20-29 岁的人员最多，达到 46.3%，其次是 30-39 岁，29.3%，50 岁以上的人员最少 4.6%。学历方面，占比最大的是本科，最少的是博士。工作 1-3 年的人员最多，将近一半 47.6%。职位为普通员工的最多达到 49.9%。从所在部门来看，行政支持的服务类占比最大 33.2%，其他类最少。

4.2 同源方差检验

本研究的问卷由填写者在同一时期完成。尽管在设计和收集问卷的阶段已经对问题的呈现、对匿名的强调，以及对完成问卷介绍部分的指导方面做了充分的准备工作，但仍然可能存在同源偏差的问题，因为这个原因必须对其进行检验。

本研究对同源偏差的建言使用的是 Harman 单因素检验法，认为如果单一因子的解释方差大于 40%，则判定其解释具有主导地位，认为存在同源偏差问题。本文对构成包容型领导的开放性、可用性和易接近性，构成建言行为的促进性建言行为、抑制性建言行为以及员工的自主性动机，投放到探索性因子分析当中，进行主成分进行抽取，对这 6 个变量进行检验。

表 4.2 Harman 单因素检验

成分	总方差解释					
	初始特征值			提取载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%
1	10.941	35.294	35.294	10.941	35.294	35.294
2	2.738	8.832	44.126	2.738	8.832	44.126
3	1.914	6.175	50.301	1.914	6.175	50.301
4	1.555	5.016	55.317	1.555	5.016	55.317
5	1.231	3.972	59.289	1.231	3.972	59.289
6	1.21	3.902	63.191	1.210	3.902	63.191
7	1.174	3.786	66.977	1.174	3.786	66.977
8	1.061	3.423	70.399	1.061	3.423	70.399
9	.946	3.052	73.451			
10	.869	2.804	76.255			

资料来源：本研究整理

根据表 4.2 所示：一共提取出特征值大于 1 的共 8 个因子，第一个主成分解释的方差变异量为：35.294%，小于 40%，累加的解释总方差变异量为 70.399%，

可以说明，本研究不存在严重的同源偏差问题，为后续研究提供了研究基础。

4.3 数据正态分布检验

在了解了样本的大致分布情况的基础上，本节根据对三个关键变量：包容型领导、自主性动机和建言行为的问卷调查结果得分情况，通过计算偏度系数和峰度系数检验数据是否符合正态分布。

表 4.3 三个关键变量描述统计

	N	均值	标准差	偏度	偏度 标准误	峰度	峰度 标准误
包容型领导	389	3.3203	.55340	.220	.124	.357	.247
建言行为	389	3.2618	.58558	-.068	.124	-.407	.247
自主性动机	389	3.2806	.58514	.117	.124	.357	.247
有效个案数 (成列)	389						

资料来源：本研究整理

偏度系数一般用于描述分布偏离对称性的程度，峰度系数可以用来反映频数分布曲线顶端的平缓程度。利用变量的偏度和峰度进行正态性检验时，可以分别计算偏度和峰度的 Z 评分（Z-score）。偏度和峰度 Z-score 范围在±1.96 之间，认为可以服从正态分布。

偏度 Z-score=偏度值÷偏度值的标准差

峰度 Z-score=峰度值÷峰度值的标准差

根据表 4.3 计算得出：包容型领导的偏度系数=1.774，峰度系数=1.445；建言行为的偏度系数=-0.548，峰度系数=-1.648；自主性动机的偏度系数=-0.944，峰度系数=1.445；可知：三个关键变量都满足正态分布。

4.4 相关分析

为探究包容型领导（由开放性、可用性、易接进性构成）与中介变量自主性动机以及因变量员工建言行为（由促进性建言和抑制性建言构成）之间是否具有相关性，本研究使用的是 SPSS 来进行 Pearson 相关系数法检验，来对三个关键变量进行其之间相关性的检验，目的是为下一步作回归建言奠定基础，因为，如果变量之间不具有相关关系，那么就不能进行回归分析。整理得到相关系数矩阵如下表 4.4 所示：

表 4.4 相关分析结果

	平均值	标准差	1	2	3
1 包容型领导	3.3203	.55340	1		
2 建言行为	3.2618	.58558	.743**	1	
3 自主性动机	3.2806	.58514	.559**	.666**	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

资料来源: 本研究整理

由表 4.4 可得以下关系:

员工感知的包容型领导与员工建言行为的相关系数 $\beta=0.743$ ($P<0.001$), 可以说明包容型领导与员工建言行为之间具有正相关的关系;

员工感知的包容型领导的与员工自主性动机的相关系数 $\beta=0.559$ ($P<0.001$), 可以说明包容型领导与自主性动机具有正相关的关系;

自主性动机与员工建言行为的相关系数 $\beta=0.666$ ($P<0.010$), 可以说明员工自主性动机与建言具有正相关的关系。

4.5 回归分析

4.5.1 包容型领导对员工建言行为的回归分析

回归分析是在相关分析的基础上, 确定变量之间是否存在相互关系, 通过描述自变量对因变量的影响, 并得出公式, 可以观测当自变量变化时, 因变量的改变程度。本文使用多元线性回归分析方法, 分析建言行为的回归方程。

根据上一节的相关分析中可以初步得出, 包容型领导、自主性动机、建言行为存在显著的相关关系。在本节中将建言行为作为因变量, 将包容型领导作为自变量, 自主性动机作为中介变量, 进行多元线性回归分析。

包容型领导和建言行为之间存在显著正相关关系, 因此可以进行回归分析, 包容型领导为自变量, 建言行为为因变量具体数据分析结果如表 4.5 所示:

表 4.5 模型汇总

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算后的误差
1	.743	.552	.551	.39237

资料来源: 本研究整理

从表的分析结果可以发现, 模型的相关系数是 0.743, 决定系数是 0.552, 经过调整后的决定系数为 0.551, 可以表明选取的自变量解释度为 55.1%, 该数值大于 30%。因此, 认为该模型选取的自变解释变量包容型领导对建言行为的解释度高。

表 4.6 模型拟合优度检验 (ANOVA)

模型		平方和	自由度	均方	F	显著性
1	回归	73.463	1	73.463	477.163	.000
	残差	59.582	387	.154		
	总计	133.045	388			

资料来源：本研究整理

模型拟合优度检验 (ANOVA) 结果表明：模型的 F 值为 477.163，并且显著性概率值 0.000，由于该数值小于 0.001，说明数据分析的结果具有统计学意义。因此认为最终的回归方程拟合效果很好。

表 4.7 包容性领导与建言行为线性回归分析结果

	未标准化系数		标准化系数 Beta	t	显著性	VIF
	B	标准误				
(常量)	.651	.121		5.374	.000	
包容型领导	.786	.036	.743	21.844	.000	1.000

资料来源：本研究整理

表 4.7 结果显示：包容型领导（由开放性、可用性、易接近性合成）的回归系数为 0.786， T 值为 21.844，且对应 P 值小于 0.001，数据分析结果具有显著统计学意义，说明包容型领导（由开放性、可用性、易接近性构成）对建言行为（由抑制性建言和促进性建言构）有显著正向影响作用，即包容型领导得分越高，员工建言行为水平越高。

因此，假设 1：员工感知的包容型领导与员工建言行为正相关，成立。

可建立回归方程：建言行为=0.651+0.786*包容型领导

4.5.2 包容型领导对自主性动机回归分析

包容型领导和自主性动机之间存在显著正相关关系，因此可以进行回归分析，包容型领导作为自变量，自主性动机作为因变量具体数据分析结果如表 4.8 所示：

表 4.8 模型汇总

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算后的误差
1	.559	.312	.311	.48582

资料来源：本研究整理

上述分析结果表明，模型的相关系数为 0.559，决定系数为 0.312，经过调整后的决定系数为 0.311，可以表明选取的解释变量解释度达到 31.1%，该数值大于 30%，因此，认为模型选取的自变量包容型领导对自主性动机的解释度高。

表 4.9 模型拟合优度检验 (ANOVA)

模型		平方和	自由度	均方	F	显著性
1	回归	41.509	1	41.509	175.873	.000
	残差	91.339	387	.236		
	总计	132.849	388			

资料来源：本研究整理

模型拟合优度检验 (ANOVA) 结果表明: 模型的 F 值为 175.873, 并且显著性概率值为 0.000, 由于该数值小于 0.001, 可以表明数据分析的结果具有统计学意义。因此认为最终的回归方程拟合效果很好。

表 4.10 包容性领导与建言行为线性回归分析结果

	未标准化系数		标准化系数 Beta	t	显著性	VIF
	B	标准误				
(常量)	1.318	.150		8.786	.000	
包容型领导	.591	.045	.559	13.262	.000	1.000

资料来源: 本研究整理

表 4.10 结果显示: 包容型领导 (由开放性、可用性、易接近性合成) 的回归系数为 0.591, T 值为 13.262, 且对应 P 值小于 0.001, 数据分析结果具有显著统计学意义, 说明包容型领导 (由开放性、可用性、易接近性合成) 对自主性动机有显著正向影响作用, 即包容型领导得分越高, 员工自主性动机水平越高。

因此, 假设 2: 员工感知的包容型领导与自主性动机正相关, 成立。

可建立回归方程: 自主性动机 = 1.318 + 0.591 * 包容型领导

4.5.3 自主性动机对建言行为回归分析

自主性动机和员工建言行为之间存在显著正相关关系, 因此可以进行回归分析, 自主性动机为自变量, 员工建言行为为因变量具体数据分析结果如表 4.11 所示:

表 4.11 模型汇总

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算后的误差
1	.666	.443	.442	.43747

资料来源: 本研究整理

上述分析结果表明, 模型的相关系数为 0.666, 决定系数为 0.443, 经过调整后的决定系数为 0.442, 说明选取的解释变量的解释度为 44.2%, 该数值大于 30%, 因此, 认为模型选取的自变量自主性动机对建言行为的解释度高。

表 4.12 模型拟合优度检验 (ANOVA)

模型		平方和	自由度	均方	F	显著性
1	回归	58.980	1	58.980	308.178	.000
	残差	74.065	387	.191		
	总计	133.045	388			

资料来源: 本研究整理

模型拟合优度检验 (ANOVA) 结果表明: 模型的 F 值为 308.178, 并且显著性概率值为 0.000, 由于该数值小于 0.001, 可以表明数据分析的结果具有统计学意义。因此认为最终的回归方程拟合效果很好。

表 4.13 包容性领导与检验行为线性回归分析结果

	未标准化系数		标准化系数 Beta	t	显著性	VIF
	B	标准误				
(常量)	1.076	.126		8.508	.000	
自主性动机	.666	.038	.666	17.555	.000	1.000

资料来源：本研究整理

表 4.13 结果显示：包容型领导（由开放性、可用性、易接近性合成）自主性动机的回归系数为 0.666，*T* 值为 17.555，且对应 *P* 值小于 0.001，数据分析结果具有显著统计学意义，说明自主性动机对建言行为有显著正向影响作用，即自主性动机得分越高，员工建言水平越高。

因此，假设 3：自主性动机与员工建言正相关，成立。

可建立回归方程：员工建言行为=1.076+0.666*自主性动机

4.5.4 自主性动机的中介作用

检验自主性动机中介作用也是本文的研究重要部分，将使用 SPSS 进行回归分析，检验自主性动机是否在自变量和因变量之间发挥中介作用。根据温忠麟（2004）等人的研究，回归中介效应检验应按以下四个步骤进行评估：（1）自变量对因变量作用显著；（2）自变量对中介变量作用显著；（3）中介变量对因变量作用显著；（4）第一步使用自变量对因变量进行回归，第二步将中介变量放入这两者的回归检验中再次回归，将这两次的回归结果进行对比。对于部分中介作用的判断标准是：在加入中介变量后，自变量对因变量的回归系数变小，并且，此时的自变量对因变量的回归系数依然显著。完全中介作用的判断标准是：在模型中加入中介变量之后，中介变量的系数显著，但是，此时自变量对因变量的回归系数不显著。

根据前文我们可以得知：（1）包容型领导正向作用于员工建言行为；（2）包容型领导正向作用于员工自主性动机；（3）自主性动机正向作用于员工建言行为。因此，接下来需要进行中介效应检验的第 4 步。在这里我们要建立两个模型，其中，在模型 1 中投放包容型领导为自变量，员工建言行为为因变量，进行回归分析。模型 2 中投放自主性动机和包容型领导为自变量，建言行为为因变量，进行回归分析。

表 4.14 模型汇总

模型	R	R 方	调整后 R 方	标准估算后的误差
1	.743	.552	.551	.39237
2	.802	.643	.642	.35059

资料来源：本研究整理

上述分析结果表明，模型 2 的相关系数为 0.802，决定系数为 0.643，经过调整后的决定系数为 0.642，说明选取的自变量解释度达到 64.2%，该数值大于 30%，因此，认为模型选取的自变量包容型领导和自主性动机对建言行为的解释度高。

表 4.15 模型拟合优度检验 (ANOVA)

模型		平方和	自由度	均方	F	显著性
1	回归	73.463	1	73.463	477.163	.000
	残差	59.582	387	.154		
	总计	133.045	388			
2	回归	85.601	2	42.800	348.219	.000
	残差	47.444	386	.123		
	总计	133.045	388			

资料来源：本研究整理

模型拟合优度检验 (ANOVA) 结果表明：模型 2 的 F 值为 348.219，同时其显著性概率为 0.000，由于该数值小于 0.001，说明数据分析的结果具有统计学意义。因此认为最终的回归方程拟合效果很好。

表 4.16 包容性领导和自主性动机与建言行为线性回归分析结果

模型		未标准化系数		标准化系	T	显著性	VIF
		B	标准误	数 Beta			
1	(常量)	.651	.121		5.374	.000	
	包容型领导	.786	.036	.743	21.844	.000	1.000
	(常量)	.171	.119		1.439	.151	
2	包容型领导	.571	.039	.539	14.717	.000	1.454
	自主性动机	.365	.037	.364	9.937	.000	1.454

资料来源：本研究整理

可以看到，在模型 2 加入自主性动以后，包容型领导对建言行为的回归系数从模型 1 中的 $\beta=0.786$ ($p<0.001$) 下降到模型 2 中的 $\beta=0.571$ ($p<0.001$)，从这里我们可以得知，在投放自主性动机这一中介变量之后，包容型领导对建言行为的影响程度降低，此时的回归系数仍然具有显著性，并且而此时中介变量自主性动机的回归系数为 $\beta=0.365$ ($p<0.001$)，也具有显著性。因此，符合前文提到的部分中介效应检验原则，由此，我们可以结论：自主性动机在包容型领导与员工建言行为之间发挥中介部分效应。

因此，假设 4：员工自主性动机在包容型领导和员工建言行为中有中介作用，成立。

可建立回归方程：员工建言行为=0.171+0.571*包容型领导+0.365*自主性动机

4.5.5 研究假设结果汇总

本文共提出 4 个假设，根据上述的分析结果，本研究证实了包容型领导会对员工的建言行为产生显著正向影响；包容型领导会对员工的自主性动机产生显著正向影响；自主性动机会对员工的建言行为产生显著正向影响；员工的自主性动机在员工感知的包容型领导和建言行为之间有中介作用。验证情况汇总如下表：

表 4.17 研究假设汇总表

研究假设	研究结论
H1: 员工感知的包容型领导与员工建言行为正相关	成立
H2: 员工感知的包容型领导与自主性动机正相关	成立
H3: 自主性动机与员工建言正相关	成立
H4: 员工自主性动机在包容型领导和员工建言行为中有中介作用	成立

资料来源：本研究整理

第 5 章 结论与未来研究展望

本文基于中国物联网行业，详细的分析并进行实证检验明确了包容型领导、自主性动机和员工建言行为之间的影响关系。具体的实证分析和检验，明晰了包容型领导、自主性动机以及员工建言行为之间的影响关系，基于 389 份有效问卷进行分析后，验证了前文提出的假设。本章将根据前文的论述和实证分析的结果进行汇总分析。根据研究结果得出了一些在实际工作中的管理启示，希望可以供企业借鉴。在指明未来可以进行研究的方向的同时，也剖析了本文的研究局限性。

5.1 研究结论

本文以包容型领导、建言行为以及自主性动机理论为基础，综合运用文献分析法、归纳演绎法，根据前人研究及本研究需要，通过相关文献梳理探究包容型领导（开放性、可用性、易接近性）、员工的建言行为（促进性建言、抑制性建言）以及自主性动机（基于自我决定理论）的关系，提出相应假设。然后运用 SPSS 对收集到的 389 份有效问卷样本进行了一系列分析，包括描述性统计分析、正态检验，并进行了变量之间的相关分析和回归分析，得出以下结论：

5.1.1 包容型领导与员工的建言行为显著正相关

通过相关文献梳理和实证分析，发现包容型领导的三个重要维度（开放性、可用性和易接近性）共同影响着员工的建言行为（抑制性建言和促进性建言）。本研究通过对数据进行相关分析，得出包容型领导和员工建言行为之间存在相关关系，并在此基础上进行了回归分析，得出包容型领导对下属员工的建言行为有 78.6% 的正向影响。上述结论在过往学者的研究中也印证：**Carmeli (2010)** 指出包容型领导往往与下属有更好的交流关系，员工因此会有更强的心理安全感和表达自我的勇气；员工有更多的建言机会，也更能表达自己。**Van Dyne (1998)** 指出个人特征能够预测建言行为，其中尽责性、外向性、亲和性都对建言行为有正向影响，这些特征也与包容型领导的特征是具有相似性的。包容型领导通过表现出的一系列包容行为，能够在员工的日常工作互动中体现出支持性、有利于激发员工的主动行为，降低员工建言成本的同时，也增加了员工的组织认同性、自主性以及努力实现整体使命愿景的意愿性，进而提出有利于组织情况改善或否定不利于组织发展的建言行为。

5.1.2 包容型领导显著正向影响员工的自主性动机

包容型领导表现更多的包容性行为，可以拉近与下属之间的距离，为员工提供更多有用的外部信息，满足其胜任需求，提升员工的自我价值感和实现组织目标的主动性。本研究通过对数据进行相关分析，得出包容型领导和员工自主性动机之间存在相关关系，并在此基础上进行了回归分析，得出包容型领导对下属员工的自主性动机有 59.1%的正向影响。上述结论在过往学者的研究中有印证：Nishii (2009) 的研究也表明，包容型领导可以有效抑制员工的跳槽想法，增加下属的积极行为的产生。景保峰 (2015) 的研究也显示了包容性领导和员工内在动力之间的积极影响关系。

5.1.3 员工的自主性动机显著正向影响员工的建言行为

基于自我决定理论，自主性动机通常被学者认为是由整合调节、内摄调节以及完全是个体自己兴趣的内部动机构成的。其中，被内化程度很高，有时甚至全部被内化的整合调节和内摄调节，也被和内部动机一起被看作是自主性动机。本研究通过对数据进行相关分析，得出员工自主性动机和建言行为之间存在相关关系，并在此基础上进行了回归分析，得出员工的自主性动机对其建言行为有 66.6%的正向影响。上述结论在过往学者的研究中有印证：Bindl and Parker (2011) 指出如果一个员工会在团队中使用向主管建言的方式表达自己的观点，或者提出对于可能发生的不利于组织发展的事情的规避建议，那他个人的自主性动机是比较高的。员工的主动行为会受很多因素影响，其中较为重要的就是个体产生动机的过程是怎样的，如果一个人的自主性动机很强烈，那么他的主动行为就会越多。

5.1.4 自主性动机在员工感知的包容型领导和建言行为之间中介作用显著

包容型领导的开放性、可用性和易接近性对员工的建言行为具有直接促进作用。包容型领导对的正向信息的特征有利于员工自主性动机的产生，有助于外部信息进行内化，从而减少个体行为中的外部控制性。建言行为中的抑制性建言行为由于更具风险，在具备自主性的个体的挑战意愿的驱动下有助于抑制性建言的实现。对于促进性建言，拥有更多自主性动机的员工会更具主动性和意愿性，对优化组织整体目标具有促进作用。本研究通过对数据进行相关分析，得出包容型领导、员工自主性动机和建言行为之间存在相关关系，并在此基础上进行了回归分析，将自主性动机加入回归模型后，包容型领导对员工的建言行为影响从 78.6%下降到 57.1%，此时显著性水平小于 0.001，并且自主性动机在员工感知的

包容型领导和建言行为之间存在 36.5% 的影响。根据前文论述判断中介效应的原则，验证员工自主性动机在包容型领导对员工建言行为中起中介作用，但是部分中介作用。上述结论在过往学者的研究中也有印证：Nembhard and Edmondson (2006) 和 Carmeli *et al.* (2010) 认为包容型领导作为一种开放、鼓励、兼容的领导方式，能够让员工形成更多对工作的积极反应，具体而言，包容型领导的开放性能够促使员工表达自己的观点，并积极参与关于实现目标的讨论

5.2 理论贡献

本文将员工感知的包容型领导对员工建言行为影响作为本研究的模型，以自主性动机作为中介变量，并在组织行为学中引入心理学中新发展起来的自我决定理论来考察工作情境中积极影响员工的行为机制。自我决定理论作为心理学中动机理论的一个重要成果，本文将其引入到组织管理领域，揭示建言行为的动机的产生过程。并从建言行为的风险角度区分，分别验证了包容型领导的三个重要维度和自主性动机对促进性建言和抑制性建言行为的影响机制，丰富了员工建言行为的视角。

5.3 管理启示

企业应该增强组织与领导的包容性，努力建设创造包容型的组织氛围。通过研究发现，包容型领导能够有利于员工做出建言行为，因此可以在企业的文化建设上加入包容性的元素，让员工在包容型的组织氛围中体会到更多幸福感，从源头上打造包容型的组织氛围。企业文化可以看作是组织的灵魂和集体凝聚力的表现，企业不仅可以在运营发展的环节加入包容性观念，也应将这种理念渗透到日常的工作之中，作为一种潜移默化的企业管理风格。在组织的大环境中建设包容性氛围，注意奖励和惩罚的方式方法，使员工感受到组织鼓励员工的建言行为，构建良性循环。

通过本文研究发现员工的自主性动机对建言行为的影响显著。在工作设计和岗位职责中，可以适当给予员工在工作中的自由发挥的空间，将工作中的一些不涉及原则问题的一些限制去掉，让员工敢于“做自己”。管理者应该努力激发员工的自我效能感，激发其自主性动机的产生，可以多鼓励员工、对于下属犯错的时候不要急于指责、贬低，应该弄清楚事情原委，耐心帮助员工避免类似错误发生。对绩效的反馈渠道应不断完善，对于表现优秀的员工应该及时表扬，给予其

正向反馈,让员工在以后的工作中更认真、更积极。领导应重视下属的个体感受,尽可能满足其合理需求,融入到员工之间,成为团队的一分子,加强同事之间的互动协作。让员工工作在没有后顾之忧的环境之中,使其感受到大环境的包容性,才能更好地突破自我,创造更好的业绩。

5.4 研究局限与展望

本文构建的员工感知的包容型领导、自主性动机和员工建言行为间影响机制模型,并对假设进行了实证验证,发现并详细阐述自主性动机在其中的作用机制。尽所能应用各类检验将研究精细化,但由于个人精力所限,研究仍有待进一步完善和挖掘。

5.4.1 研究样本选取的局限性

本研究调查主要在线上进行,均由员工个人填写,采用自我报告的形式。缺乏面对面的交流,沟通的局限性可能导致问卷所得数据的不完全符合个人实际情况,或是可能对调查内容存在误解。这样会导致调查所得数据具有一定的偏差。未来研究可以采取直接领导评价下属建言行为,下属评价上级包容型领导力的方式展开互评,互评而非自评的方式更加客观。且数据来源主要是中国的物联网企业,可能存在一定局限性。

5.4.2 变量测量量表的局限性

本文使用的是中国国内许多学者采用的,外国学者开发的比较成熟量表。尽管在中国已经有许多学者使用在实证分析中使用过这些量表,但是由于固有的文化差异在测量上可能存在偏差。未来可以基于中国学者开发的两边进行再深入的研究。另外,本研究中采用的自主性动机的测量是针对工作本身的,可能有一定的偏移。因此,未来研究中,可以开发更加适合中国国情的量表,使数据结果具有更加广泛的代表意义。

5.4.3 研究样本的局限性

本次研究采用的是截面数据做回归,缺乏纵向的动态数据,以探究其内化过程发生情形。同时,中国是典型的高权力距离的国家,领导者与下属关系必将受其影响,可以考虑引入作为调节变量,丰富模型的刻画程度,探究该理论模型的边界。

参考文献

- 陈海燕（2013）。自主性动机在变革型领导力和员工工作投入间的中介作用。[硕士学位论文, 浙江大学], 中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10335-1013303390.htm>
- 段诚、唐宁玉（2016）。包容性领导的探索性研究。《成都理工大学学报：社会科学版》，24（1），53-58。
- 段锦云、钟建安（2015）。组织中的进谏行为。《心理科学》，28（1），69-71。
- 段锦云（2012）。家长式领导对员工建言行为的影响：心理安全感的中介机制。《管理评论》，24（10），109-116。
- 方慧（2018）。胜任需要挫败对个体内在动机的影响机制研究：基于认知神经科学的视角。[博士学位论文, 广东工业大学], 中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-11845-1018193461.htm>
- 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》，33（4），53-57。
- 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。
- 高宏（2010）。基于企业核心能力的包容性领导力探讨。《上海管理科学》，32（6），10-13。
- 何丽君（2014）。包容性领导的理念及其实现路径。《领导科学》，（10），40-42。
- 焦媛媛、米捷、胡琴（2014）。物联网产业联盟网络结构分析及动态演化研究。《科技进步与对策》，31（14），58-64。
- 金佳（2014）。基于脑电信号分析的激励理论中内在与外在动机的机理研究。[博士学位论文, 浙江大学], 中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10335-1014240122.htm>
- 景保峰（2015）。包容型领导对员工创造力的影响——基于内在动机和心理可得性的双重中介效应。《技术经济》，34（3），27-32。
- 雷震洲（2010）。解读“智慧地球”。《电信网技术》，（1），38-40。
- 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。
- 梁建（2014）。道德领导与员工建言：一个调节-中介模型的构建与检验。《心理学报》，46（2），252。
- 凌斌、段锦云、朱月龙（2010）。工作场所中的心理安全：概念构思，影响因素和结果。《心理科学进展》，18（10），1580-1589。
- 罗文豪、刘东、章凯（2021）。追随研究的演进及其在中国情境下的未来发展方向探索。《南开管理评论》，24（2），214-224。
- 孟亮（2016）。基于自我决定理论的任务设计与个体的内在动机：认知神经科学视角的实证研究。[博士学位论文, 浙江大学], 中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/article/cdmd-10335-1016149122.htm>
- 裴冠雄（2018）。竞争对内在动机的影响研究：来自认知神经科学的证据。[博士学位论文, 浙江大学], 中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10335-1018322071.htm>

- 孙其博、刘杰、黎彝、范春晓、孙娟娟 (2010)。物联网：概念，架构与关键技术研究综述。《北京邮电大学学报》，33 (3)，1-9。
- 孙通海 (2013)。《庄子》(中华经典藏书)。中华书局。
- 王建斌 (2012)。差序格局下本土组织行为探析。《软科学》，26 (10)，66-70。
- 王婷婷、庞维国 (2009)。自我决定理论对学生学习自主学习能力培养的启示。《全球教育展望》，(11)，4。
- 王艳子、田雅楠 (2019)。包容型领导对员工建设性越轨行为的激发机理研究。《外国经济与管理》，41 (3)，54-69。
- 吴爱华、杨秋波、郝杰 (2019)。以“新工科”建设引领高等教育创新变革。《高等工程教育研究》，1，1-7。
- 许晔、郭铁成 (2014)。IBM“智慧地球”战略的实施及对我国的影响。《中国科技论坛》，(3)，148-153。
- 杨梦园、赵强 (2016)。包容型领导对员工建言的影响：建言效能感和内部动机的中介作用。《领导科学》，(5Z)，33-34。
- 杨星星 (2013)。《中学生科学创造力的动机研究》。[硕士论文，华东师范大学]，中国知网 <https://cdmd.cnki.com.cn/Article/CDMD-10269-1013267537.htm>
- 游正林 (2010)。《社会统计学：对问卷调查数据的统计分析》。社会科学文献出版社。
- 于海波 (2009)。《员工招聘与素质测评》。对外经济贸易大学出版社。
- 张志学、张建君 (2010)。《中国企业的多元解读》。北京图书出版社。
- 张德、吴剑平 (2003)。《企业文化与CI策划》。清华大学出版社有限公司。
- 赵金金 (2019)。差序式领导对知识型员工建设性越轨行为的影响机制研究。《商业经济与管理》，11 (337)，42-54。
- 赵蕾、翟心宇 (2018)。工作自主性对员工建言行为的影响。《中国社会科学院研究生院学报》，(6)，33-44。
- 周济 (2015)。智能制造——“中国制造 2025”的主攻方向。《中国机械工程》，26 (17)，2273。
- 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。
- 朱莹 (2010)。浅谈如何加强中小型物流企业的人力资源管理。《中国高新技术企业》，9，54-56。
- 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。
- 邹齐 (2014)。共襄盛举、共展未来、共谋发展——第十一届中国国际轮胎资源循环利用展览会暨中国轮胎循环利用协会 2014 年年会胜利闭幕。《中国轮胎资源综合利用》，(11)，6。
- Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: The role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14 (4), 401-416.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902.

- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567-598). American Psychological Association.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- 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.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 43-85). Springer, Boston, MA.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.
- Echols, S. (2009). Transformational/servant leadership: a potential synergism for an inclusive leadership style. *Journal of Religious Leadership*, 8(2), 85-116
- 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*, 27(7), 941-966.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self - determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). *The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate* (Vol. 49, No. 3, p. 225). Educational Publishing Foundation.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., & Wang, Z. (2012). *Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale*. Manuscript submitted for publication.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2003). Educational research: Consequences for analysis and applications.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hollander, E. P. (2014). Leader-follower relations and the dynamics of inclusion and idiosyncrasy credit. *Conceptions of Leadership: Enduring Ideas and Emerging Insights*, 201-221.
- Kanouté, F., André, J., Charette, J., Lafortune, G., Lavoie, A., & Gosselin-Gagné, J. (2011). Les relations école-organisme communautaire en contexte de

- pluriethnicité et de défavorisation. *McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 46(3), 407-421.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 32, pp. 1-62). Academic Press.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). *Responsible leadership: A relational approach. In Responsible leadership* (pp. 53-73). Routledge.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- 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*, 27(7), 941-966.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-537.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? the moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Oudeyer, P. Y., & Kaplan, F. (2008). *How can we define intrinsic motivation. In the 8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems*. Lund University Cognitive Studies, Lund: LUCS, Brighton.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self - monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership. *Educational Review*, 61(4), 433-447.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Ryan, J. (2007). Inclusive leadership: A review. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 18(1-2), 92-125.

- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Shortell, S. M., Rousseau, D. M., Gillies, R. R., Devers, K. J., & Simons, T. L. (1991). Organizational assessment in intensive care units (ICUs): construct development, reliability, and validity of the ICU nurse-physician questionnaire. *Medical Care*, 709-726.
- Simpson, R. (2004). Masculinity at work: The experiences of men in female dominated occupations. *Work, Employment and Society*, 18(2), 349-368.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Venkataramani, V., Zhou, L., Wang, M., Liao, H., & Shi, J. (2016). Social networks and employee voice: The influence of team members' and team leaders' social network positions on employee voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 37-48.
- Vitello, S. J., & Mithaug, D. E. (2013). *Inclusive schooling: National and international perspectives*. Routledge.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making (Vol. 110)*. University of Pittsburgh Pre.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations. *Journal of Political Economy*, 11(7), 475-478.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159-182.

附录一 员工建言行为内容效度问卷

尊敬的先生/女士：

非常感谢您在百忙之中参与我们的问卷调查。本问卷旨在探究物联网行业员工建言行为的形成机制。为检验三个关键变量的内容效度，希望您仔细阅读下面的题目，检查题目是否合适，如有不合适，请您联系我进行修正。内容不涉及个人隐私问题，并仅作学术研究之用，您提供的一切信息保证绝对保密。

1.您的姓名，职位信息

1.您是否工作在物联网行业？

A.合适

B.不合适

第一部分 个人基本情况

本部分共 6 题，请您根据实际情况，选择相应选项

2.您的性别

A.合适

B.不合适

3.您的年龄

A.合适

B.不合适

4.您的学历

A.合适

B.不合适

5.您的工龄

A.合适

B.不合适

6.您目前的职位层级

A.合适

B.不合适

7.您所在的职位类型

A.合适

B.不合适

第二部分

以下描述是有关您的直接上级的领导行为，请您根据实际情况，选择同意程度并在相应数字上打钩（1-完全不符合；2-不太符合；3-般符合；4-比较符合；5-完全符合。从1到5，数字越大，表明符合程度越高）

	开放性	题项是否合适	
1	我的领导乐于倾听新想法	合适	不合适
2	我的领导关注能够改善工作的新机会	合适	不合适
3	我的领导愿意和我们共议目标及实现途径	合适	不合适
	可用性		
4	在遇到问题时，我可以在我的领导那里获得帮助	合适	不合适
5	在专业问题上，我可以咨询我的领导	合适	不合适
6	我的领导在我们团队中是持续存在的一份子	合适	不合适
	易接近性		
7	我的领导会倾听我的请求	合适	不合适

8	在遇到突发问题时，我的领导乐于向我伸出援手	合适	不合适
9	我可以容易找我的领导讨论新出现的问题	合适	不合适

第三部分

人们会因为不同的原因而努力工作，以下是一些为工作付出努力的原因请您根据自身情况选择同意程度（1-完全不符合，2-不太符合，3-一般符合，4-比较符合，5-完全符合。从1到5，数字越大表明符合程度越高）

	促进性建言	题项是否合适	
1	我会针对公司可能出现的问题，提出我的个人观点	合适	不合适
2	我会主动地为公司发展谋划，提出新想法	合适	不合适
3	面对工作程序上的问题，我会积极提出我的见解	合适	不合适
4	我会积极作出有用的建议来帮助公司实现目标	合适	不合适
5	我会主动提出改善公司运转的有效建议	合适	不合适
	抑制性建言		
6	其他成员工作效率不佳，我提醒和劝告	合适	不合适
7	某些举措可能会给公司带来严重的损害，我会敢于坚持自己的反对意见	合适	不合适
8	我会主动地对公司中效率低下等情况发表看法，即使会让一些人难堪	合适	不合适
9	当公司出现问题的时候，我会大胆指出，不担心人际关系破裂	合适	不合适
10	主动向领导汇报工作中的协调问题	合适	不合适

第四部分

以下是一些对您工作行为的描述，请您根据自己实际情况和真实感受选择符合的选项。(1-完全不符合；2-不太符合；3-一般符合；4-比较符合；5-完全符合。从1到5，数字越大，表明符合程度越高)

	自主性动机	题项是否合适	
1	我在工作的时候获得很多乐趣	合适	不合适
2	我在工作中所做的事情令人兴奋	合适	不合适
3	我在这项工作中会获得欣慰	合适	不合适
4	这项工作有助于我实现生活目标	合适	不合适
5	这份工作符合我对自己的职业规划	合适	不合适
6	这份工作与我的个人价值观相匹配	合适	不合适

附录二 员工建言行为正式问卷

尊敬的女士/先生：

您好！非常感谢您能抽出宝贵的时间参与本次问卷调查。此问卷是关于物联网行业员工建言行为的研究。本问卷采用匿名填写的方式，内容不涉及个人隐私问题，并仅作学术研究之用，您提供的一切信息保证绝对保密。您的回答对本研究得到正确的结论具有十分重要的价值。请您仔细阅读题项，根据您的真实情况和感受如实作答，且勿遗漏任何一题，回答无正误之分，请您放心并客观回答。

衷心感谢您的支持与配合，祝您身体健康，工作顺利！

1.您是否工作在物联网行业？

A.是

B.否

第一部分 个人基本情况

本部分共 6 题，请您根据实际情况，选择相应选项

2.您的性别

A.男

B.女

3.您的年龄

A.20-29

B.30-39

C.40-49

D.50 以上

4.您的学历

A. 大专及以下

B.本科

C.硕士

D.博士

5.您的工龄

A.1-3 年，不包括 3 年

B.3-5 年，不包括 5 年

C.5-10 年，不包括 10 年

D. 10 年以上

6.您目前的职位层级

A. 普通员工

B.基层管理者

C.中层管理者

D.高层管理者

7.您所在的职位类型

A.研发类

B.营销类

C.制造类

D.行政支持与服务类

E.其他

第二部分

以下描述是有关您的直接上级的领导行为，请您根据实际情况，选择同意程度并在相应数字上打钩（1-完全不符合；2-不太符合；3-般符合；4-比较符合；5-完全符合。从 1 到 5，数字越大，表明符合程度越高）

	开放性	分值				
1	我的领导乐于倾听新想法	1	2	3	4	5
2	我的领导关注能够改善工作的新机会	1	2	3	4	5
3	我的领导愿意和我们共议目标及实现途径	1	2	3	4	5
	可用性					
4	在遇到问题时，我可以在我的领导那里获得帮助	1	2	3	4	5
5	在专业问题上，我可以咨询我的领导	1	2	3	4	5
6	我的领导在我们团队中是持续存在的一份子	1	2	3	4	5
	易接近性					
7	我的领导会倾听我的请求	1	2	3	4	5
8	在遇到突发问题时，我的领导乐于向我伸出援手	1	2	3	4	5
9	我可以容易找我的领导讨论新出现的问题	1	2	3	4	5

第三部分

人们会因为不同的原因而努力工作，以下是一些为工作付出努力的原因请您根据自身情况选择同意程度（1-完全不符合，2-不太符合，3-一般符合，4-比较符合，5-完全符合。从1到5，数字越大表明符合程度越高）

	促进性建言	分值				
1	我会针对公司可能出现的问题，提出我的个人观点	1	2	3	4	5
2	我会主动地为公司发展谋划，提出新想法	1	2	3	4	5
3	面对工作程序上的问题，我会积极提出我的见解	1	2	3	4	5
4	我会积极作出有用的建议来帮助公司实现目标	1	2	3	4	5
5	我会主动提出改善公司运转的有效建议	1	2	3	4	5
	抑制性建言					
6	其他成员工作效率不佳，我提醒和劝告	1	2	3	4	5

7	某些举措可能会给公司带来严重的损害，我会敢于坚持自己的反对意见	1	2	3	4	5
8	我会主动地对公司中效率低下等情况发表看法，即使会让一些人难堪	1	2	3	4	5
9	当公司出现问题的时候，我会大胆指出，不担心人际关系破裂	1	2	3	4	5
10	主动向领导汇报工作中的协调问题	1	2	3	4	5

第四部分

以下是一些对您工作行为的描述，请您根据自己实际情况和真实感受选择符合的选项。(1-完全不符合；2-不太符合；3-一般符合；4-比较符合；5-完全符合。从1到5，数字越大，表明符合程度越高)

	自主性动机	分值				
1	我在工作的时候获得很多乐趣	1	2	3	4	5
2	我在工作中所做的事情令人兴奋	1	2	3	4	5
3	我在这项工作中会获得欣慰	1	2	3	4	5
4	这项工作有助于我实现生活目标	1	2	3	4	5
5	这份工作符合我对自己的职业规划	1	2	3	4	5
6	这份工作与我的个人价值观相匹配	1	2	3	4	5

本次问卷调查到此结束，请您仔细检查是否存在遗漏，再次感谢您的配合！