

包容型领导对员工离职倾向的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION

闫金山

Quanshan Yan

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: February 21, 2019 / Revised: November 30, 2019 / Accepted: December 3, 2019

摘要

在移动互联、大数据、人工智能为代表的新经济环境下,以新生代知识型员工为主体的企业,逐步呈现出人力资源多元化、文化差异化、需求多样化等新特征,企业组织中的员工的表层多样性和深层多样性愈发突出。因此,包容型领导是否适应合伙制知识型企业发展的领导力及对离职倾向影响研究是一个新课题。

本次研究通过北京一家资产评估事务所为案例,创新性的提出了企业团队包容型领导的模型。本次模型测量工具是 Mobley, Rieckhoff & Voigt (1977) 提出的量表,主要测量员工对企业印象的转变、离职的念头、寻找其他工作的行为及找到工作的可能性。揭示了包容型领导对员工在合伙制企业中离职倾向的负向相关作用。其次,从理论和实证方面,证实了包容型领导在中国情境下的合伙制企业的适用性,为今后更多包容型领导的实证研究打下基础。

本研究证实了包容型领导在中国情境下的合伙制企业的适用性,对样板企业及其它合伙制企业的合伙人领导力提升具有借鉴意义,同时也为企业精准降低员工离职倾向提供了参考建议。

关键词: 包容型领导 心理需求 离职倾向

Abstract

In the new economic environment represented by mobile interconnection, big data and artificial intelligence, with the new generation of knowledge workers as the main body, enterprises are gradually presenting new features such as human resources diversification, cultural differentiation and demand diversification. The composition and deep diversity of employees in the enterprises' organizations are increasingly more prominent. Therefore, it is a new topic to study regarding whether inclusive leadership can adapt to the leadership roles and have an influence on the turnover tendency in the development of knowledge-based enterprises.

This study, by using the example of an asset appraisal firm in Beijing, innovatively proposed a model of inclusive leadership for corporate teams. The measurement tool of this model is a scale proposed by Mobley, Rieckhoff & Voigt (1977) that mainly measures the change of employees' impressions of the company, the idea of leaving the job, the behavior when seeking another job and the possibility of finding a job. It reveals a negative correlation between inclusive leadership and employee turnover in partnerships. Secondly, in terms of the theoretical and empirical aspects, it proves the applicability of the partnership enterprises with inclusive leadership in the Chinese context and lays a foundation for the empirical research of more inclusive leaders in the future.

This study confirms the applicability of inclusive leadership in partnerships in China and provides reference for the improvement of partner leadership in model companies and other partnerships. It also provides recommendations for companies to effectively reduce employee turnover.

Keywords: Inclusive Leadership, Psychological Needs, Turnover Tendency

引言

目前关于包容型的研究主要从理论研究的方向出发，关于组织情境和组织绩效的关系研究并不明显，缺少实证研究的依据。所以，关于包容型的工作环境塑造，主要涉及到包容型氛围、包容型领导、包容型实践等几个方面，这些情境因素会产生相应的组织绩效，从而增强组织内部管理的有效性，这也成为当下日益关注的话题。如何提升组织绩效？什么类型的领导能够提升组织绩效？员工为什么会有离职倾向？领导力与离职倾向有什么关系？

本文在总结现有文献和事务所实践的基础上，创新性的提出了企业团队包容型领导的模型，揭示了包容型领导对员工在合伙制企业中离职倾向的负向相关作用。其次，从理论和实证方面，证实了包容型领导在中国情境下的合伙制企业的适用性，为今后更多包容型领导的实证研究打下基础。

研究背景和意义

研究背景

理论背景

在现有的与“包容型”相关的研究中，学者们基于多样的研究思路与不同的指导理论，对包容型概念和相关理论框架进行探讨与研究。Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh (2011) 从归属感和独特性两个视角提出了包容型研究的分析框架。许多相应的研究表明，在构建包容型的工作环境中，包容型氛围、包容型领导、包容型实践等组织情境因素能够影响到员工的包容型感知以及包容型环境的构建，并进一步对工作满意度、组织承诺、组织公民行为、员工离职、员工创造力、工作压力、工作绩效等组织绩效产生直接或间接的影响 (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006; Shore et al., 2011)。

实践背景

资产评估行业是现代高端服务业，以鉴证为基础确定过去或未来某一时点的符合市场发展趋势的公允价值是资产评估的重要特点。北京北方亚事资产评估事务所（以下简称“北方亚事”）前身为北京北方亚事资产评估有限公司，于 1993 年经中国原国有资产管理局批准成立，是中国为数不多的大型全资质评估机构。2015 年，北方亚事资产评估有限责任公司转制成为特殊普通合伙企业——北京北方亚事资产评估事务所（特殊普通合伙），是行业十强中第一家特殊普通合伙制机构。

事务所总部设在北京，以合伙制为基础搭建了全国性的业务平台，目前下设江苏、河北、海南、湖南、四川等三十几家分所，合伙人 50 余人，并且还在不断扩张中。

本文以如何培养领导力为出发点，提出了资产评估行业合伙人包容型领导力和员工离职倾向关系的研究课题。

理论意义

首先，本文在总结现有文献和事务所实践的基础上，提出合伙企业合伙人包容型领导的模型；揭示了包容型领导对员工在合伙制企业中离职倾向的负相关作用。

其次，在理论和实际研究过程中，包容型领导在中国文化氛围和环境影响下，可以更多更好的促进合伙制企业的发展，为今后包容型领导的相关研究奠定基础。

实践意义

本次研究处于一个不断跨界整合的大变革时代，处于中国资本市场监管机构正在大力推动合伙制转制的背景下，以员工为主要生产要素行业中，员工自身的被认同需求不断加大，对工作满意度的心理门槛日益提高，进行包容型领导和工作满意度及离职倾向研究十分重要，

中国资产评估行业的变革已经开始，正在走上轨道，包容型领导的研究会对行业的发展产生推动作用。

包容型领导和离职倾向的关系

包容型领导

包容型领导的定义

在领导研究领域，Komives, Lucas & Mcmahon (1998) 认为“包容”属于关系型领导模式重要要素；Gao (2010) 将企业核心力的提升作为关键，分析认为“包容型领导强调机会的均衡、分配的公平与成果的共享”。

包容型领导的提出

包容型思想渗透在组织管理领域，相关研究显示，领导者个人的领导行为和包容型互为影响 (Shore et al., 2011; Day & Antonakis, 2013; Festekjian, Tram, Murray, Sy & Huynh, 2014)。当前的环境下，管理多样性能能力和包容型工作环境的构建成为研究重点。领导情境并非稳定不变，因而需要强化领导者和下属合作力度。

包容型领导研究的相关变量

1. 包容型领导的前因变量

组织管理领域采取实证研究方法，认为领导背景、领导行为和组织多样性相关因素，领导包容性具有相应的影响作用 (Kearney & Gebert, 2009; Day & Antonakis, 2013)。

2. 包容型领导的结果变量

Carmeli, Lieberman, Kraversky, Fan, Govorov & Markovich (2010) 将包容型领导与员工创新行为加以整合，认为心理安全感属于中介影响变量，包容型领导与心理安全感互为影响；Ma, Cheng & Zhou (2014) 分析中国相关企业，认为包容型领导与员工离职倾向相联系，组织内包容型领导行为与员工离职倾向呈负相关。

离职倾向

离职倾向的概念

离职倾向 (Turnover intention, TI) 是指工作者在特定组织工作一段时间，经过一番考虑后，蓄意要离开组织的意图，属于主动离职的范畴。离职倾向被认为是导致雇员自愿离职的最直接的前定变量，也是众多影响雇员自愿离职因素的因变量。

离职倾向的影响因素

Fu, Ling & Fang (2002) 把离职倾向的影响因素归结为六个维度：个体因素（教育水平、绩效、任期等）、工作相关因素（角色模糊和角色冲突、任务多样性、工作环境等）、组织因素

(制度因素如奖励制度、组织结构、组织管理等)、个体与组织适合性(个体偏好的氛围和组织氛围之间的适合性)、外部环境因素(劳动力市场状况、组织外工作机会、社会经济环境)以及与态度和其他内部心理过程相关的因素(承诺、工作满意、觉察到的影响力、工作期望等)。

离职倾向的测量

在离职倾向的测量方面，大部分学术研究的工具是 Mobley 提出的量表，主要测量员工对企业印象的转变、离职的念头、寻找其他工作的行为及找到工作的可能性。

小结

作者认为影响员工离职倾向的因素分为四类：外部宏观因素(如劳动力市场供求情况等)、组织因素(如组织性质、组织结构多样性、组织认同、企业文化、内部管理、分配公平等)、工作因素(如薪酬福利、工作安全、工作时间、晋升与培训、工作压力等)、个体因素(如性别、年龄、婚姻状况、教育水平、以往离职经历、风险偏好、自我较能等)。本文作者认为企业领导力是企业发展的核心竞争力，而包容型领导力对企业发展起着举足轻重的作用，员工又是企业发展的第一生产力，所以包容型领导对降低员工离职倾向起决定性作用。

研究总结

1. 研究方法

本研究采取定性研究和定量研究相结合的方法。定性研究主要包括文献研究和实地访谈。定量研究中，利用量表对核心变量进行测量，展开大规模的问卷调查，以搜集的数据为基础，利用 SPSS 23.0 进行数据分析，以验证研究模型。

2. 样本与数据收集

本研究访谈和收集问卷的对象为北京北方亚事总部及分所的合伙人和员工。在定量研究中，本研究通过调查问卷进行数据搜集，调查问卷分为员工问卷和领导问卷两个版本。抽取 57 个工作合伙人，共 57 位合伙人领导，289 位员工，进行合伙人领导和员工的配对，组成一个研究单元，一次取样，分别收取问卷。

本研究发放领导问卷 57 份，收回有效问卷 57 份，回收率 100%；发放员工问卷 289 份，收回有效问卷 287 份（有两份因个人原因未能回收），回收率 99.3%。其中，普通合伙人担任领导有 38 人，直接领导的普通员工有 196 人。

3. 测量工具

本研究的主要关键变量包括合伙人包容型领导、创始人包容型领导、心理需求(自主需求、胜任需求、关系需求)、工作满意度。

本研究设计的量表里，都拟使用六点尺度量表法来进行测量，从“1”到“6”，分成六个程度，来区分“完全不同意”到“完全同意”之间的尺度。

3.1 包容型领导的测量

关于包容型领导的测量量表，来源是 Carmeli et al. (2010) 工作中包容型领导和员工参与的创造性任务：心理安全的中介作用，《创造力研究杂志》

1. 他/她对于听取新想法持开放态度。
2. 他/她关注改善工作流程的新机会。
3. 他/她就讨论期望目标和实现目标的新方法持开放态度。
4. 能够就问题向他/她进行咨询。
5. 他/她在合伙人中能发挥持续作用。
6. 我能够就专业的问题向他/她进行咨询。

3.2 心理需求的测量

关于心理需求的测量量表，来源是 Anja, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens (2010) 在工作中获取自主性、能力和关联性：与工作相关的基本需求满意度量表的构建和初步验证，《职业与组织心理学杂志》

1. 在工作中，我觉得能够活出真实的自我。
2. 我在工作中需要完成的任务和我真正想做的是一致的。
3. 我能够按照我所认为最好的方式进行工作。
4. 在工作中，我经常不得不听从他/她人的命令。
5. 如果我能选择，我会在工作中采用不一样的方法做事情。
6. 在工作中，我被强迫做我不想做的事情。
7. 我精通我的工作任务。
8. 我能胜任我的工作。
9. 我擅长我在工作中所做的事情。
10. 我觉得，即使是工作中最难的任务，我也能完成。

3.3 工作满意度的测量

关于工作满意度的测量量表，来源是 Wright & Cropanzano (1998) 情绪衰竭是工作表现和自愿离职的一个预测因素，《应用心理学杂志》

1. 整体而言，我对这份工作本身很满意。
2. 整体而言，我对自己的同事很满意。
3. 整体而言，我对自己的上司很满意。

4. 整体而言，我对自己的晋升机会很满意。
5. 整体而言，我对自己的薪水很满意。

3.4 离职倾向的测量

关于离职倾向量表，来源是 Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1979) 密歇根组织评估问卷。未出版的手稿，密歇根大学。

1. 我经常会考虑从现在组织中辞职。
2. 明年我很可能会找新工作。
3. 正在考虑离职。

3.5 控制变量

关于确定本研究的控制变量方面，在前期的访谈中，与 4 位北方亚事总部及分所的领导和 1 位员工进行了交流，以捕捉影响工作满意度和离职倾向的控制变量。在访谈中发现，员工的年龄、性别、学历、职位、级别、工资水平等各不相同，不同的年龄、性别、受教育程度对工作满意度和离职倾向都有明显的影响，为了便于研究，我们把这些变量作为控制变量。样本的年龄、性别、受教育程度特征，如表 1 所示。

表 1 研究样本分布特征

变量	均值	标准差	类别	百分比
员工性别	1.51	.501	男	49.5
			女	50.5
员工年龄	34.27	9.602	25 岁以下	16.8
			25-29 岁	19.4
			30-39 岁	36.9
			40-49 岁	18.9
			50 岁以上	8.0
员工受教育程度	3.78	.641	高中/中专	1.5
			大专	29.1
			本科	60.2
			硕士	8.7
			博士	0.5
员工受教育程度	3.78	.641	高中/中专	1.5
			大专	29.1
			本科	60.2
			硕士	8.7
			博士	0.5

表 1 研究样本分布特征（继续）

变量	均值	标准差	类别	百分比
领导性别	1.23	.422	男	77.0
			女	23.0
领导年龄	46.04	6.596	30-39 岁	18.9
			40-49 岁	45.9
			50 岁以上	35.2
领导受教育程度	4.06	.792	高中/中专	2.6
			大专	18.9
			本科	51.0
			硕士	25.5
			博士	2.0

4. 数据基本分析

4.1 变量信度分析

调查问卷的信度是保证实证研究科学性和严谨性的前提，因此在对各变量进行进一步的相关性以及回归分析之前，先对本研究的所有变量的信度水平进行了分析和检验。本研究主要借助 SPSS23.0 统计分析软件对涉及到的变量进行信度分析，具体的结果见表 2。

表 2 变量信度分析

变量	条目数量	α 系数
普通合伙人包容型领导	9	.97
创始合伙人包容型领导	9	.92
心理需求	16	.79
	6	.64
	4	.90
	6	.70
工作满意度	5	.85
离职倾向	3	.94

控制变量：员工年龄、性别、教育程度；领导年龄、性别、教育程度。

信度分析能够帮助研究者判断变量测量的准确性。变量测量的信度越高，说明变量测量的准确度越高，研究也更有说服力。通常研究中判断一个变量测量问卷信度的时候，常常采用 Cronbach's Alpha 系数来作为其判断标准：当 $\alpha > 0.70$ 的时候，说明信度可以接受；当 $\alpha > 0.8$ 时，表明变量量表的信度很好。本研究所用的 5 个主要变量中，有 4 个变量的 α 系数大于

0.8，只有心理需求这一变量的 α 系数为 0.79，其中自主需求维度的 α 系数为 0.64，胜任需求维度的 α 系数为 0.90，关系需求维度的 α 系数为 0.70。根据此次对所用变量的测量，本研究的数据具有良好的信度水平，数据的结果是可靠的。

4.2 变量效度分析

为了进一步验证构念之间的区分效度，运用 AMOS 22.0 的结构方程进行验证性因子分析。在验证性因子分析前，采用“项目-结构平衡法”进行因子打包，将每个变量的题项依据载荷大小打包为三个因子，然后进行分析。

表 3 验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
模型 1(五因子)	A, B, C, D, E	2.29	0.95	0.97	0.97	0.97	0.07
模型 2(四因子)	A+B, C, D, E	6.03	0.87	0.89	0.87	0.89	0.13
模型 3(三因子)	A+B, C+D, E	8.50	0.82	0.83	0.80	0.83	0.16
模型 4(二因子)	A+B+C+D, E	14.19	0.69	0.70	0.65	0.70	0.22
模型 5(单因子)	A+B+C+D+E	21.08	0.53	0.54	0.46	0.54	0.27

注：A, B, C, D, E 分别代表，普通合伙人包容型领导、心理需求（自主需求、胜任需求、关系需求）、工作满意度、离职倾向、创始合伙人包容型领导，“+”代表前后两个因子合并。

表 3 结果表明，由普通合伙人包容型领导、创始合伙人包容型领导、心理需求、工作满意度、离职倾向组成的五因子模型，各项拟合指标均达到可接受的水平 ($\chi^2/df = 2.29$; NFI=0.95; IFI=0.97; TLI=0.97; CFI=0.97; RMSEA=0.07)，且与四因子、三因子、二因子和单因子模型进行比较，拟合优度最佳，可以进行后续的假设检验。

4.3 变量相关关系分析

在研究中，常常将相关分析作为回归分析的基础。基于此，本文采用 Pearson 相关分析法，对所研究变量进行了相关分析(具体的结果见表 4)。

从表 4 中了解到，包容型领导的均值在 5 左右，表明合伙人具有包容型特征；员工心理需求、工作满意度的均值在 4 以上，表明员工在工作中心理需求满足程度高、工作满意度较高；此外，员工离职倾向均值为 2.31，表明员工的离职倾向不明显。对于各个变量的描述性统计的分析，可以看出每个个体对于某一项目的认同程度。一般而言，标准差 (S.D.) 越小，说明每个人对于某一变量的认同程度越一致。

此外，从相关系数可以看出，变量间的相关性与本文前的假设是一致的：包容型领导与自主需求 ($\gamma = 0.30, p < 0.01$)、胜任需求 ($\gamma = 0.24, p < 0.01$)、关系需求 ($\gamma = 0.44, p < 0.01$)、工作满意度 ($\gamma = 0.52, p < 0.01$) 都呈显著正相关关系；包容型领导与员工离职倾向 ($\gamma = -0.31, p < 0.01$) 呈显著负相关关系，心理需求与工作满意度 ($\gamma = 0.52, p < 0.01$) 呈显著正相关关系，与员工离职倾向 ($\gamma = -0.49, p < 0.01$) 呈显著负相关关系。

表4 各主要变量的均值、标准差和变量间相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	8.1	8.2	8.3	9	10	11
1. 员工年龄	1													
2. 员工性别	-.14*	1												
3. 员工学历	-.05	.07	1											
4. 领导年龄	.04	.08	.04	1										
5. 领导性别	-.05	.08	-.02	-.21**	1									
6. 领导学历	.02	-.01	.11	-.15*	.16*	1								
7. 普通合伙人														
包容型领导	-.05	-.07	-.17*	-.09	.05	.07	(.97)							
8. 心理需求	.06	-.18*	-.13	-.08	.01	.11	.46**	(.79)						
8.1 自主需求	.03	-.06	-.09	-.02	-.03	.06	.30**	.78**	(.64)					
8.2 成就需求	.22**	-.31**	-.09	-.14	.10	.03	.24**	.58**	.21**	(.90)				
8.3 关系需求	-.07	-.06	-.10	-.04	-.03	.14	.44**	.79**	.43**	.20**	(.70)			
9. 工作满意度	.05	-.06	-.13	-.09	-.02	.11	.52**	.52**	.44**	30**	.39**	(.85)		
10. 离职倾向	-.04	.13	.18*	.14*	.09	-.05	-.31**	-.49**	-.41**	-.28**	-.37**	-.48**	(.94)	
11. 创始合伙人														
人包容型领导	.01	.09	-.13	-.18*	.07	.08	.42**	.42**	.30**	.25**	.35**	.45**	-.18*	(.92)
平均值 (M)	34.27	1.51	3.78	46.04	1.23	4.06	4.96	4.45	3.94	4.80	4.74	4.56	2.31	5.21
标准差 (S.D.)	9.60	.50	.64	6.60	.42	.79	.76	.51	.66	.76	.69	.74	1.00	.62

注：**表示 $p < 0.01$ ；*表示 $p < 0.05$ ；对角线括号内的数值为信度系数 Cronbach's α 值。b 对角线括号内的数值为信度系数 Cronbach's α 值。

5. 假设检验结果

本研究采用层级回归 (Hierarchical Regression Modeling, HRM) 的方法来验证假设关系。层级回归结果列在本节各表中。首先，本文验证了普通合伙人包容型领导对于员工的工作满意度和离职倾向的主效应；其次，验证了心理需求在普通合伙人包容型领导与员工的工作满意度和离职倾向之间所起的中介作用；最后，验证了创始合伙人包容型领导所起的调节作用，创始合伙人包容型领导调节的是普通合伙人包容型领导与心理需求之间的关系。具体分析如下：

5.1 合伙人包容型领导与员工工作满意度

由表 5 的数据结果可知，在控制了员工和领导的性别、年龄、学历六个变量以后，合伙人包容型领导对于工作满意度有显著的正向影响 ($M2, r = 0.50, p < 0.01$)，由此表明假设 1 得到了数据的支持，也就是说，合伙人包容型领导对于工作满意度呈正相关关系。

表 5 层级回归结果：合伙人包容型领导与工作满意度

变量	工作满意度	
	M1	M2
常量	5.19**	2.21**
控制变量		
员工年龄	.01	.01
员工性别	-.05	.01
员工受教育程度	-.15	-.05
领导年龄	-.01	-.01
领导性别	-.08	-.11
领导受教育程度	.11	.07
自变量		
普通合伙人包容型领导		.50**
R^2	.04	.29**
F	1.37	10.91**
ΔR^2	.04	.25**
ΔF	1.37	65.39**

注：**表示 $p < 0.01$ ；*表示 $p < 0.05$ 。

6. 研究结果

本研究的结果显示：

1. 团队包容型领导与离职倾向之间具有显著的负相关关系。
2. 心理需求（自主、胜任、关系需求）在团队包容型领导与离职倾向之间的中介作用成立，其中自主需求在合伙人包容型领导与离职倾向之间的中介作用成立，胜任需求在合伙人包容型领导与离职倾向之间的中介作用成立，关系需求在合伙人包容型领导与离职倾向之间的中介作用成立。
3. 创始合伙人包容型领导在合伙人包容型领导与心理需求之间的调节作用成立。

7. 研究结果的解释与讨论

包容型领导和离职倾向是高度负相关的。

第一，基于社会交换理论，包容型领导者在组织日常管理中会注重开放性、可接近性以及可获得性，员工容易获得组织提供的有用资源，这些资源有可能成为员工提升个人能力的关键因素。员工在得到组织的恩惠之后，会对组织产生一种信任感，在工作中也会投入更多的精力，因此，会增强本身的工作满意度，同时降低离职倾向。

第二，包容型领导带来的领导信任，也能提高员工的工作满意度。从理论上来讲，工作自主权也被证实是影响工作满意度的一个重要因素。

第三，根据马斯洛层次需求理论和奥尔德弗的 ERG 需求理论，在一个融洽的领导氛围中，基于相互关系中尊重的需要，领导者能够支持和关心下属的需求，反过来下属也自然会形成积极的情感反应，进行积极的自我情绪管理，工作态度会明显提升，离职倾向明显弱化。

第四，包容型领导与工作满意度之间的相关性，还可能与中国传统的“家”文化息息相关。比起企业所提供的薪酬和福利，现在的员工更看重一个企业所提供的“家”的氛围。包容型领导主张和谐的、自由的工作环境，正适应了员工的这种心理，反之则离职倾向强烈。

第五，市场经济的等价交换原则也在某种程度上影响着包容型领导与员工工作满意度的关系。

8. 研究的理论意义与启示

本文研究发现包容型领导对员工的离职倾向具有显著的负向影响，并且能够通过提高员工的文化认同来降低员工的离职倾向。

本文的研究对包容型领导为合伙制企业发展正向推动的研究，在理论上有如下贡献：

1. 从理论和实证上拓展了包容型领导的研究。
2. 揭示了包容型领导对员工在合伙制企业中离职倾向的显著负相关作用。
3. 从理论和实证方面，证实了包容型领导在中国情境下的合伙制企业的适用性，为今后更多包容型领导的实证研究打下基础。

9. 研究的实践意义与启示

资产评估机构的员工更侧重专业和从业经验。如在评估工作任务中根据实际的工作情况对关键的评估指标作出专业判断，自主决定及完成评估任务，从而感受到自己在项目中承担着无可替代不可或缺的角色，将极大降低员工离职倾向。

9.1 提升企业包容型领导力，对离职倾向实施积极引导

9.1.1 作为企业各级领导者，首先需要认识到包容型领导风格对于企业员工工作满意度提高、员工离职比例降低的积极效应，坚持建树包容型领导力，提高领导水平。

9.1.2 从组织层面讲，企业要把包容型领导从隐性变显性，从感性变理性，建立一整套完整的激励制度，通过精神和物质的奖励，规范和特殊的奖励，刺激员工的工作积极性和卓越的工作业绩。

9.1.3 坚持建设以包容型为核心的企业文化，使员工在公平、民主、公正的文化熏陶下，上下同心，使员工树立归属感，实现对企业文化的高度认同，共同追求企业认可的价值观，树立对企业的信任和忠诚。

9.1.4 企业坚持建设学习型组织，为员工提供培训等发展性学习机会。

9.1.5 企业各层领导者要坚持自律和无私奉献。工作上推功揽过，分配上不怕吃亏，生活上不搞特殊。

9.1.6 尊重员工的自我领导、自我管理能力，尊重员工的首创精神，善于总结员工的宝贵工作经验，让员工在组织中、家庭和社会中赢得尊严。

9.1.7 从员工的视角来理解和分析员工离职倾向的原因，具体问题具体分析，用理解行为来解决普遍性的问题，用包容之心解决个别特殊问题。

9.1.8 强调员工通过各种方式和管道参与决策。上下沟通，充分让员工谏言、论证，不同意见也要受到尊重，受到保护，让员工在参政议政参与决策的过程中提升对组织的认同和归属。

9.2 正确认识离职倾向，科学看待人才流动

9.2.1 人才流动是客观规律

包容就是一种宽容，那么无原则、无底线的宽容就是纵容，是睁一只眼闭一只眼的放任，包容型领导力的培养和提升对组织来讲既是提升也是挑战。

9.2.2 离职倾向因素复杂，细分才能对症下药

本次研究发现，离职倾向在薪酬满意度高的群体中占比较高，其实这正是高知识员工中的正常反应。

9.3 中国资产评估机构包容型领导提升的途径

包容型领导的作用对象是员工，提升的途径也应以人为本，中国资产评估机构的包容型领导提升的途径，结合行业特点，应从业务和组织角度出发，一是对分支机构，二是对整个组织的员工。

9.3.1 对分支机构大力扶植，去“地方标签”

目前资产评估行业的市场规模不断扩大，分支机构的强大与否与已经直接影响总部的发展，以北方亚事为例，每年总部收入 2 亿元，分所贡献的业务收入可以占到 45%。因此，对分支机构大力扶植，从意识上去掉分支机构的地域性标签，让分所的员工感受到总部带来的良性推动，将总分所融为一家，是包容型领导提升的重要途径。

9.3.2 重视行业环境的变化，从重管理向重程序转变

中国资产评估行业在《资产评估法》颁布后，迎来了一个前所未有的法治时代。在以往的行业管理过程中由于行业处于初级阶段，各项规程的制定和实施中执行人的主观因素较强，因此机构管理过程中，经常有很多制度，员工在执业过程无所适从。

10. 本研究理论创新点

1. 以实践经验为基础，总结对包容的认识。
2. 在特殊普通合伙制下，以合伙人为研究对象，研究了包容型领导与员工工作满意度之间的关系。
3. 把自我决定理论引入研究模型，以心理需求为中介变量、以创始合伙人包容型领导为调节变量，来研究包容型领导对员工工作满意度的影响。
4. 合伙人的包容型领导与特殊普通合伙制资产评估机构的员工工作满意度呈正相关作用。
5. 合伙人的包容型领导与特殊普通合伙制资产评估机构的员工离职倾向呈负相关作用。

11. 本研究的局限性和未来研究展望

1. 本次研究中，我们虽然参考了大量的理论文献并寻找了一定的理论依据，但是缺乏包容型领导和员工离职倾向后续数据的跟踪，仍需要从实践和后期深入研究中得到印证。
2. 本次研究仅在中国一家特殊普通合伙制资产评估事务所提取样本，并没有大规模的广泛提取样本，研究具有一定的局限性。
3. 目前选取样本的对象仍处于合伙制转制的探索试验期，内部机制尚未成熟，对于问卷的质量和出现的同源误差，尚需在后续的实证研究中调整，进一步保证数据分析的可靠性。
4. 对包容型领导与合伙制内外部关系相关联问题，仍需深入持续研究。未来研究可从如下方面进行：

- 扎根组织管理实践，开发适合本土化的测量工具，并使用不同情境的样本反复测试。
- 探讨在组织管理实践中，包容型领导更适用于哪些类型的企业。
- 比较包容型领导与变革型领导及家长型领导等领导风格在预测组织层面结果的差异性。
- 关注包容型领导进行跨文化比较研究。

References

- Anja, V. D. B., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Achieving autonomy, competence, and relevance at work: Construction and preliminary verification of job-related basic needs satisfaction scales. *Journal of Career and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Carmeli, I., Lieberman, I., Kraversky, L., Fan, Z., Govorov, A. O. & Markovich, G. (2010). Broad band enhancement of light absorption in photosystem i by metal nanoparticle antennas. *Nano Letters*, 10(6), 2069.
- Day, D. V. & Antonakis, J. (2013). *The future of leadership*. The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development.
- Festekjian, A., Tram, S., Murray, C. B., Sy, T. & Huynh, H. P. (2014). I see me the way you see me: The influence of race on interpersonal and intrapersonal leadership perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 102-119.
- Fu, Y. Q., Ling, W. K. & Fang, L. L. (2002). Factors Affecting the Turnover Intention of Enterprise Employees. *China Labor*, (7), 152-153. [in Chinese]
- Gao, H. (2010). Discussion on Inclusive Leadership Based on Enterprise Core Competence. *Shanghai Management Science*, (6), 10-13. [in Chinese]
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- Komives, S. R., Lucas, N. & McMahon, T. R. (1998). *Exploring Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Ma, Y. R., Cheng, W. B. & Zhou, J. M. (2014). The role of psychological ownership and cynicism in the influence of inclusive leadership on employee turnover intentions. *Journal of Central South University (Social Science Edition)*, 20(3), 6-12. [in Chinese]
- Mobley, M. J., Rieckhoff, K. E. & Voigt, E. M. (1977). The temperature dependence of multiple charge-transfer bands in. pi.-.pi. Electron donor-acceptor complexes. *J.phys.chem*, 81(8), 809-810.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion is a predictor of job performance and voluntary separation. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-93.



Name and Surname: Quanshan Yan

Highest Education: Doctoral Candidate

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Business Management