包容型领导、员工自我效能与任务绩效：基于社会认知理论的实证分析

INCLUSIVE LEADERSHIP, EMPLOYEE SELF-EFFICACY, AND TASK PERFORMANCE: AN EMPIRICAL ANALYSIS BASED ON SOCIAL COGNITIVE THEORY

王艳[1*], 许晓波[2]

Yan Wang[1*], Xiaobo Xu[2]

[1,2]泰国博仁大学国际学院

[1,2]International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Received: December 30, 2025 / Revised: March 19, 2026 / Accepted: March 25, 2026

摘要

研究目的：本研究旨在探究制造业转型背景下包容型领导对员工任务绩效的影响，基于社会认知理论构建以自我效能感为中介的理论模型，为拓展领导力理论并为制造业人力资源管理提供实证依据。

研究设计/方法/途径：研究于 2025 年 11-12 月对江苏省制造业员工开展问卷调查，收集有效数据 416 份。测量选用经典量表，使用 SPSS 进行信效度、相关与回归分析及 Bootstrap 中介检验，验证变量关系及中介作用。

研究结果：数据分析表明：1）包容型领导对任务绩效有显著正向影响；2）包容型领导对员工自我效能感有显著正向影响；3）员工自我效能感对任务绩效有显著正向影响；4）自我效能感在包容型领导与任务绩效间起中介作用。上述结果均通过显著性检验，支持研究假设。

创新性与价值：本研究基于制造业转型情境，实证揭示了自我效能感在包容型领导与任务绩效之间的中介作用，深化了对领导行为影响的理解，并为企业通过提升领导包容性与员工心理资本以优化绩效提供了管理启示。

关键词：包容型领导 自我效能 任务绩效 社会认知理论

[*]Corresponding Author: Yan Wang
E-mail: 352957985@qq.com

Abstract

Purpose: This study investigates how inclusive leadership influences employee task performance during manufacturing transformation. Grounded in Social Cognitive Theory, it examines the mediating role of self-efficacy to extend leadership theory and provide empirical evidence for human resource management in the manufacturing industry.

Study Design/Methodology/Approach: A questionnaire survey was conducted among manufacturing employees in Jiangsu Province from November to December 2025, yielding 416 valid responses. Established scales were used to measure the variables. Data were analyzed in SPSS, including reliability and validity tests, correlation and regression analyses, and Bootstrap mediation tests.

Findings: The results indicate that: 1) inclusive leadership has a significant positive effect on task performance; 2) inclusive leadership significantly enhances employee self-efficacy; 3) employee self-efficacy significantly improves task performance; and 4) self-efficacy partially mediates the relationship between inclusive leadership and task performance. All findings are statistically significant, supporting the research hypotheses.

Originality/Value: Grounded in the context of manufacturing transformation, this study empirically identifies self-efficacy as mediating the relationship between inclusive leadership and task performance. It deepens understanding of how leadership influences outcomes and offers managerial insights for enterprises to optimize performance by developing inclusive leadership and fostering employees' psychological capital (particularly self-efficacy).

Keywords: Inclusive Leadership, Self-efficacy, Task Performance, Social Cognitive Theory

引言

随着随着中国制造业深度转型，企业面临的核心挑战之一是如何在技术快速迭代、生产流程日益复杂的高不确定性环境中，持续提升员工的任务绩效。传统依赖标准化指令与层级控制的领导模式，在稳定环境下或许有效，但在转型压力下，其忽视员工心理状态与内在动机的局限凸显，难以激发员工应对非例行挑战的主动性与创造性。因此，探索一种能够有效赋能员工、助其适应变革的新型领导方式，成为制造业人力资源管理的关键议题。

包容型领导作为一种强调开放性、易接近性与有效性的支持性领导范式，为应对上述挑战提供了潜在方案。本研究认为，其效能发挥的关键在于对员工关键心理认知过程——自我效能感——的培育。根据 Bandura (1986) 的社会认知理论，个体的行为（如任务绩效）受到其认知（如自我效能感）与环境的交互影响。制造业转型所伴随的持续学习压力、技能过时焦虑与工作复杂性骤增，构成了一种特殊的“高压环境”，极易侵蚀员工对自身能否胜任新任务的信心（即自我效能感）。一旦员工自我效能感低下，便会将变革视为威胁，表现出回避与低效 (Bandura, 1997)。因此，在转型情境下员工的自我效能感成为影响其任务绩效的关键心理瓶颈。

包容型领导的价值，恰恰体现在它能系统性地构建一个对冲上述环境压力、培育员工自我效能感的“支持性微环境”。其三维度结构与社会认知理论中自我效能感的四大形成来源（掌握性经验、替代性经验、言语说服、情绪唤醒）高度契合 (Bandura, 1997)：

开放性（鼓励表达、接纳试错）营造了心理安全，使员工敢于通过尝试积累“掌握性经验”，并通过观察同事成功获得“替代性经验”。

易接近性（及时反馈、支持可及）提供了持续、积极的“言语说服”，帮助员工在困境中维持信心。

有效性（提供资源、解决问题）则通过扫清障碍、赋能成功，为员工积累最坚实的“掌握性经验”奠定基础，并缓解其焦虑情绪。

由此，我们推导出在本研究情境下的核心理论逻辑：在制造业智能化转型的高压、不确定环境中，包容型领导通过其三维度行为，构建一个支持性的组织微环境，进而有针对性地提升员工的自我效能感（认知），最终驱动其表现出更优的任务绩效（行为）。即，存在一条“环境（转型压力）→ 特定领导行为（包容型领导）→ 关键认知（自我效能感）→ 行为结果（任务绩效）”的传导过程。

本研究以转型先行区江苏省制造业员工为样本，旨在实证检验这一情境化的理论模型。与现有研究相比，本研究不仅在于验证一个普遍的中介模型，更致力于阐明：为何在制造业转型这一特定情境下，“包容型领导→自我效能感→任务绩效”这一过程具有特殊的解释力与紧迫性。研究结论将为制造业企业通过发展精准适配转型需求的领导力，来激活人力资源、破解绩效提升瓶颈，提供坚实的理论依据与可操作的管理启示。

研究目的

本研究基于江苏制造业智能化转型的现实挑战与理论深化的需要，以社会认知理论为框架，通过实证方法系统探究包容型领导、自我效能与任务绩效之间的作用关系。研究核心目的在于揭示，在制造业转型这一要求员工持续学习与适应的高度不确定环境中，包容型领导如何通过作用于员工的关键心理认知过程（自我效能感），来克服传统领导模式的局限，从而有效提升任务绩效。具体目标如下：

1. 深入解析制造业转型情境下包容型领导的三维结构对员工任务绩效的差异化影响机制。重点探究在转型压力下，领导者的开放性、易接近性与有效性如何通过营造心理安全、提供即时反馈与系统支持，直接促进员工参与流程优化、应对非例行任务，并间接为员工自我效能的提升创造条件。

2. 实证检验“包容型领导——自我效能——任务绩效”这一中介作用模型。重点论证在制造业转型背景下，自我效能感是否成为连接领导行为与员工绩效的关键心理桥梁，即验证

包容型领导是否主要通过提升员工应对变革与复杂任务的信心（自我效能感），进而对任务绩效产生显著促进作用。

3. 通过达成上述目标，本研究旨在强化研究模型与转型情境之间的逻辑联结，明确该理论路径在制造业转型环境下的特殊解释力与必要性。最终，为制造业企业在转型升级过程中，如何通过培育包容型领导风格和提升员工心理资本（自我效能感）来优化人力资源效能、保障战略落地，提供具有高度情境相关性的管理启示与可操作的实施方案。

通过达成上述研究目标，本研究将系统完善包容型领导在中介作用分析及其在制造业情境应用研究的理论基础，致力于为江苏及中国制造业的转型升级提供具有实践价值的管理启示和可操作的实施方案，促进制造业人力资源管理在理论与实践层面的协同发展与创新突破。

文献综述

概念阐述

包容型领导：包容型领导的核心特征体现为在工作情境中保持开放性，愿意听取并采纳员工的意见与观点；同时能够及时肯定员工的表现，鼓励其工作贡献；并通过保持畅通的沟通渠道，与员工积极交流，从而在制定企业决策时获得有效支持 (Javed et al., 2021)。此类领导行为共同营造了一种支持性、参与性的组织氛围，是包容型领导营造心理安全环境的关键体现。

自我效能：自我效能感由 Bandura (1977) 在社会认知理论中提出，定义为个体对自身完成特定任务所需能力的信念判断。这一概念强调个体对能力的信心程度而非实际技能水平，是其行为表现的核心要素 (Bandura, 1986)。

任务绩效：任务绩效作为组织行为学核心概念，其理论内涵随研究深入持续发展。Borman 和 Motowidlo (1993) 将其明确定义为与员工正式职责直接相关、贡献组织技术核心的行为表现，强调对角色内任务的熟练程度与目标达成度。

理论基础

社会认知理论由 Bandura (1986) 提出，并在其后续工作中不断得到发展。该理论强调认知、行为与环境的三元交互决定论，认为个体通过主动认知加工而非被动接受环境刺激来引导行为选择。该理论突出认知能动性，使个体能够预见后果、自我调节并设定目标。观察学习作为核心过程，使个体通过观察他人行为及结果获取新知，涉及注意、保持、动作再现和动机四个子过程 (Bandura, 1986)。在组织情境中，员工通过观察领导者行为形成认知表征，进而影响自身行为选择。预期理论指出个体会综合考虑物质性、社会性和自我评价性结果 (Bandura, 1986)，当员工预期行为能带来积极结果时，会更倾向于采取行动，从而直接影响任务绩效达成。

在中国制造业转型升级背景下，该理论特别有助于分析包容型领导通过提升员工自我效能感改善任务绩效的作用途径。

研究假设

1. 包容型领导与任务绩效的关系

基于社会认知理论，包容型领导作为重要的环境因素，通过其多维特征对员工任务绩效产生系统性影响。Carmeli et al. (2010) 提出的三维模型为理解这一影响提供了基础：开放性促进知识共享，易接近性保障沟通效率，有效性提供资源支持，三者共同作用于任务绩效的提升。

在江苏制造业智能化转型的背景下，员工面临持续的技术更新与流程调整。包容型领导通过构建支持性氛围，为员工适应变革、完成工作任务提供了关键支持。据此提出以下假设：

H1：包容型领导对任务绩效具有显著正向影响。

具体而言，开放性体现为领导者乐于听取意见、接纳不同观点。在制造业现场，这种开放性鼓励员工分享经验与改进建议，促进操作方法优化与生产流程改进，从而直接提升任务绩效。因此假设：

H1a：领导者开放性对任务绩效具有显著正向影响。

易接近性表现为领导者保持沟通渠道畅通、能够及时回应下属需求。在生产过程中，这确保了一线问题能迅速上报并获得支持，减少了因故障或异常导致的生产中断，保障了任务执行的连续性与稳定性。因此假设：

H1b：领导者易接近性对任务绩效具有显著正向影响。

有效性强调领导者能够提供实质性的资源支持与专业指导。通过针对性培训和技术帮助，领导者增强员工的任务胜任力与操作熟练度，进而提升其工作质量与内在动机。因此假设：

H1c：领导者有效性对任务绩效具有显著正向影响。

综上，包容型领导通过开放性、易接近性与有效性三个维度，系统性地支持员工在转型环境中实现更优的任务绩效。

2. 包容型领导与自我效能的关系

基于社会认知理论 (Bandura, 1986)，环境因素通过认知加工过程影响个体心理状态。在这一框架下，包容型领导作为关键的环境因素，通过作用于员工对自身能力的认知评价过程，系统性地促进其自我效能感的发展。根据 Bandura (1997) 提出的自我效能感形成理论，个体信心的建立依赖于掌握性经验、替代性经验、言语说服与情绪唤醒等多重经验来源。包容型领导所营造的支持性组织氛围，恰好为员工提供了积累相关成功经验、获取积极反馈与有效指导的重要条件，从而助力其自我效能感的提升。据此提出以下假设：

H2：包容型领导对员工自我效能感具有显著正向影响。

具体而言，领导者的开放性营造了鼓励尝试与知识分享的氛围。当员工观察到同事的创新行为获得接纳与认可时，能够通过观察学习增强对自身能力的信心。因此假设：

H2a：领导者开放性对员工自我效能感具有显著正向影响。

领导者的易接近性确保了沟通渠道的畅通。员工在遇到困难时能够及时获得指导与反馈，这种持续的支持性互动通过有效的“言语说服”，帮助员工形成对自身能力的积极判断。因此假设：

H2b：领导者易接近性对员工自我效能感具有显著正向影响。

领导者的有效性体现在为员工提供适恰的资源支持与任务安排。通过在实际工作中克服一系列有支持的挑战，员工能够积累直接的“掌握性经验”，从而最有力地强化其对自己能力的信念。因此假设：

H2c：领导者有效性对员工自我效能感具有显著正向影响。

综上，包容型领导通过开放性、易接近性与有效性三个维度，分别从观察学习、外部反馈和实践验证方面，共同构成培育员工自我效能感的支持体系。在制造业转型背景下，这一体系对员工建立适应技术变革的能力信心具有重要意义。

3. 自我效能与任务绩效的关系

基于社会认知理论 (Bandura, 1986)，自我效能感作为其核心概念，对员工任务绩效具有重要影响。该理论指出，个体对自身能力的信念通过影响其认知评估、动机水平和行为选择，进而促进任务绩效的提升。

在制造业转型升级背景下，面对持续的技术更新与流程变革，高自我效能感的员工更倾向于将新要求视为可应对的挑战，从而表现出更强的适应性与坚持性 (Li et al., 2015; Li & Miao, 2020)。这种积极的认知评价使其能更好地适应新型生产模式。

具体而言，自我效能感影响员工对任务要求的判断与策略选择，使其能合理评估操作难度并采取有效方法 (Bandura, 1997; Li et al., 2024)。在动机层面，高自我效能感增强员工接受挑战性任务的意愿与投入程度 (Fang, 2014)，并在遇到困难时表现出更强的坚持性。从行为上看，自我效能感促进员工主动参与学习、积极寻求协作并尝试优化操作，这些行为直接提升其任务执行能力 (Gu & Peng, 2010)。

研究表明，在技术要求高、变革快的制造环境中，自我效能感对任务绩效的预测作用尤为显著 (Liu & Zheng, 2016)。员工对自身能力的信心影响其掌握新技术的效率与解决工艺问题的能力，且在需要创新及问题解决的任务中，其促进作用更为突出 (Li & Miao, 2020)。

综上所述，自我效能感通过作用于员工的认知、动机与行为，对其任务绩效产生多方面的积极影响。在制造业这一特定情境下，该作用因任务的技术性与变革性特征而进一步增强。据此提出以下假设：

H3：员工自我效能感对任务绩效具有显著正向影响。

4. 自我效能在包容型领导、任务绩效关系中的中介作用

基于社会认知理论的三元交互模型，本研究推断包容型领导这一环境因素在很大程度上通过塑造员工的自我效能感这一关键心理认知，进而间接影响其任务绩效表现。自我效能感被认为在二者关系中起到中介作用。据此提出以下假设：

H4：员工自我效能感在包容型领导与任务绩效之间起中介作用。

具体而言，领导者的开放性营造了鼓励尝试的组织氛围。员工通过观察同事的成功实践获得替代性经验，从而提升其创新自信。这种增强的自我效能感促使员工更主动地分享知识并优化工作方法，最终推动任务绩效的改进。因此假设：

H4a：员工自我效能感在领导者开放性与任务绩效之间起中介作用。

领导者的易接近性确保了沟通渠道的畅通。员工在遇到困难时能及时获得指导与反馈，这种持续的支持通过有效的言语说服帮助其维持并增强解决问题的信心。更高的问题解决效能感使员工在复杂任务中表现出更强的坚持性与效率，从而保障任务绩效的稳定性。因此假设：

H4b：员工自我效能感在领导者易接近性与任务绩效之间起中介作用。

领导者的有效性体现在为员工提供资源支持与系统培训。这使员工能够通过克服递进式挑战积累直接的掌握性经验，从而显著强化其技能掌控感。基于真实能力成长的高自我效能感，促使员工在任务执行中追求更高标准并持续投入，最终体现为任务绩效在质量与效率上的提升。因此假设：

H4c：员工自我效能感在领导者有效性与任务绩效之间起中介作用。

综上，自我效能感在包容型领导三维度与任务绩效之间扮演了关键的中介角色。开放性通过培养创新自信促进知识共享与流程优化；易接近性借助持续反馈提升问题解决效能，保障执行稳定性；有效性通过夯实技能掌控感为高质量绩效提供心理基础。在制造业智能化转型背景下，这一中介作用为理解领导力如何通过心理认知影响员工绩效提供了重要解释。

本研究通过理论模型系统构建了完整的研究假设体系。该模型以社会认知理论为基础，重点考察包容型领导三个维度通过自我效能感影响任务绩效的中介作用。

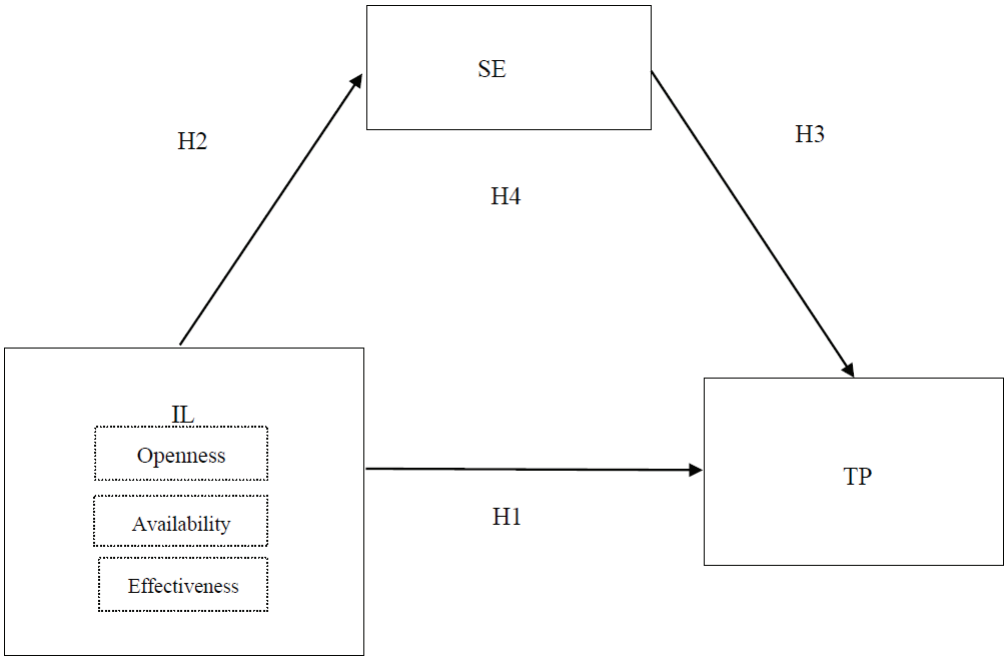


Figure 1 Theoretical Model Diagram

研究方法

本研究正式调研采用线上问卷方式收集数据，于 2025 年 11 月至 2025 年 12 月通过问卷星平台发放 500 份正式调查问卷，回收并剔除无效问卷最终获得有效样本 416 份。抽样过程采用分层抽样方法，对江苏省制造业企业员工进行问卷调查，以确保样本在核心企业特征上具有代表性。分层设计主要依据两个关键变量：企业规模和行业类型。在明确分层框架后，本研究通过以下步骤具体执行抽样与数据收集。本研究依托个人职业网络与校友资源，通过与曾任职单位及同学、朋友推荐的企业进行接洽，初步确定了参与调研的企业名单；通过直接发送附有研究说明函的电子邮件或电话沟通形式，向相关企业的人力资源部门或管理层发出调研邀请；在获得企业同意后，根据预先设计的分层比例配额，向各企业分配问卷数量。原则上，大型企业（≥ 1000 人）计划发放 110-120 份问卷，中型企业（500-999 人）计划发放 160-170 份，小型（100-499 人）及微型（≤ 100 人）企业计划发放 190-210 份。具体数量会与企业 HR 部门协商，根据其符合条件的员工规模进行微调。问卷链接通过企业指定的联系人（通常是 HR 或部门主管）以匿名方式分发给符合条件（一线员工、技术及基层管理人员）的员工，员工自愿在线填写。测量工具选用成熟量表，包容型领导采用包含开放性、易接近性和有效性的三维度量表；自我效能感采用一般自我效能感量表，结合制造业任务特点适当调整题项表述；任务绩效采用聚焦生产质量、操作效率与流程稳定性的测量量表。所有量表均通过预调查检验信度和效度。

本研究整体遵循“测量工具检验到变量关系初步探查，再到假设模型验证”的递进步骤。具体分析过程如下：使用 SPSS 软件对包容型领导、自我效能感与任务绩效三个量表进行信度

分析与探索性因子分析，以检验测量工具的内部一致性与结构效度。为进一步检验包容型领导、自我效能感与任务绩效三个核心变量之间的区分效度，避免潜在的概念混淆，本研究补充进行了验证性因子分析。通过 Mplus/Amos 软件构建并比较了不同的因子结构模型，并计算了异质——同质比率（Heterotrait-Monotrait Ratio, HTMT）以提供严格的区分效度量化证据。此处的验证性因子分析仅用于评估测量模型的质量，后续所有关于变量间关系的假设检验（H1-H4）均严格遵循基于观察变量的回归分析框架完成。随后，通过皮尔逊相关分析初步考察各变量间的关联性。为尽可能控制共同方法偏差，本研究采取了程序性与统计性双重措施。在程序控制上，问卷设计采用了匿名填写以及保证题项表述清晰无歧义。在统计诊断上，先进行了哈曼（Harman）单因子检验作为初步筛查，在后续的多元回归分析中，报告了方差膨胀因子（VIF）值。在此基础上，采用分层多元回归分析依次检验包容型领导对任务绩效的主效应（H1）、包容型领导对自我效能感的影响（H2）以及自我效能感对任务绩效的影响（H3）。为检验自我效能感的中介作用（H4），研究采用 PROCESS 宏程序，选择 Model 4，并通过 Bootstrap 中介效应检验以计算间接效应及其置信区间。

在数据分析策略上，为检验“包容型领导——自我效能感——任务绩效”这一核心理论模型，本研究主要将包容型领导视为一个整体概念，并以此进行相关分析、回归分析及 Bootstrap 中介效应检验，以验证假设 H1, H2, H3, H4。同时，为深入探究包容型领导不同维度的差异化影响，并回应在文献综述中提出的维度层面子假设（H1a-c, H2a-c, H4a-c），本研究在后续分析中，将分别以开放性、易接近性、有效性三个维度为自变量，平行地进行上述回归与中介效应检验。此举旨在确保核心模型检验的集中性与维度效应探索的完整性。

变量定义与测量

本研究对各变量采用广泛使用的量化测量方式进行界定与操作化定义，具体说明如下：

本研究采用 Carmeli et al. (2010) 开发的包容型领导量表进行测量。该量表包含开放性、易接近性与有效性三个维度，共 9 个题项，采用李克特五点计分法。量表具有良好的信效度，整体 Cronbach’s α 系数达到 0.92，并在中国制造业情境下得到验证与应用，其题项表述清晰，能有效反映制造业员工对领导行为的实际感知，确保了测量的科学性与适用性。

Table 1 Inclusive Leadership Scale

	Scale Content
1	My supervisor is willing to listen to new ideas.
2	My supervisor is concerned about opportunities to improve work.
3	My supervisor actively initiates discussions about the organization's expectations and how to achieve them.
4	When I need to consult on a problem, I can always reach my supervisor.
5	My supervisor is always present within the team and is available to help us at any time.
6	On professional issues, my supervisor can provide me with help.
7	My supervisor is willing to listen to my requests.
8	In case of emergencies, my supervisor is glad for us to seek help from him/her.
9	I can find my supervisor to discuss unexpected problems.

Table 2 The Item Distribution of Inclusive Leadership Scale

Scale Dimension	Sub-dimension	Item Distribution
Inclusive Leadership Scale	Openness	1, 2, 3
	Effectiveness	4, 5, 9
	Availability	6, 7, 8

本研究选用经 Wang et al. (2001) 修订的一般自我效能感量表（GSES）进行测量。该量表基于社会认知理论，共包含 10 个题项，用于评估个体应对挑战的总体信心。在制造业转型背景下，该工具能有效测量员工适应技术更新与处理复杂问题的信念水平。其跨文化适用性已获多项研究支持，题项清晰简洁，便于制造从业人员理解作答，在组织行为研究中具有广泛认可度，兼顾了科学性与实用性。

Table 3 General Self-efficacy Scale

	Scale Content
1	If I try my best, I can always solve difficult problems.
2	Even if someone opposes me, I can find ways to achieve what I want.
3	For me, sticking to my ideals and achieving my goals is easy.
4	I am confident that I can effectively deal with any unexpected events.
5	Thanks to my resourcefulness, I can handle unforeseen situations.
6	If I put in the necessary effort, I can solve most problems.
7	I can remain calm when facing difficulties because I believe in my ability to handle problems.

Table 3 General Self-efficacy Scale (Cont.)

	Scale Content
8	When confronted with a problem, I can usually find several solutions.
9	When I am in trouble, I can usually think of a way to cope.
10	No matter what happens to me, I can handle it.

本研究选用 Tsui (1997) 开发的任务绩效量表进行测量，共包含 6 个题项，采用 A Five-point Likert Scale。量表涵盖工作数量、质量与效率三个核心维度，经过多次实证检验，具有良好的信效度。其题项表述清晰简洁，内容契合制造业对产出量化与操作规范的双重要求，便于员工理解与作答，在相关研究中应用广泛，能有效测量员工在标准化作业与精益生产背景下的任务绩效表现。

Table 4 Task Performance Scale

	Scale Content
1	My work quantity is above average.
2	My work quality is above average.
3	My efficiency is above average.
4	My work standards are higher than the formal standards.
5	The quality I pursue is higher than the general requirements.
6	I adhere to the highest professional standards.

模型构建

中介效应模型：用于检验自我效能在包容型领导与任务绩效之间的中介作用，自我效能作为中介变量进行进一步分析。

研究结果

样本的基本分布

最终有效样本（N = 416）在企业规模与行业类型上的分布如表 5 所示。样本覆盖了各种规模的企业，并涵盖了装备制造、电子信息、新材料及生物医药等江苏省重点制造业领域，与分层抽样设计的目标一致，样本结构具有良好的多样性，能够较为全面地反映研究总体的基本情况。

Table 5 Distribution of the Sample by Firm Size and Industry Type

Firm Size	Equipment Manufacturing	Electronics	New Materials	Biomedicine	Total
Large (≥1,000)	38	35	22	20	115
Medium (500-999)	45	52	33	25	155
Small (100-499)	35	48	28	15	126
Micro (≤99)	5	10	2	3	20
Total	123	145	85	63	416

描述性统计分析

样本规模确定为 500 个样本，这一数量满足多元回归分析的基本要求。根据不同研究者对样本数量规模的观点，大多数研究者认为样本数量应该与测量题目数量保持在 10:1 的比例以上 (Bagozzi & Yi, 1988)。通过对回收的 416 份有效调查问卷进行统计，所有变量的均值在 25.30 至 35.50 之间，标准差在 4.30 至 6.20 之间，表明数据分布较为集中，但存在适度变异。最小值与最大值覆盖了理论范围（IL 最小 16.00、最大 44.00；SE 最小 13.00、最大 49.00；TP 最小 11.00、最大 29.00），描述性统计验证了数据的合理性和变异性，支持后续相关分析、回归分析及中介效应检验。

Table 6 Descriptive Statistics of Variables

Variable	N	Mean	S.D.	Min	Max
IL	416	30.20	5.10	16.00	44.00
SE	416	35.50	6.20	13.00	49.00
TP	416	25.30	4.30	11.00	29.00

Remarks: IL denotes the total score of Inclusive Leadership; SE denotes the total score of Self-efficacy; TP denotes the total score of Task Performance; S.D. stands for Standard Deviation.

信度分析

采用 Cronbach's α 系数和校正项总计相关性（CITC）指标检验量表内部一致性。包容型领导量表 α 系数为 0.941；自我效能感量表 α 系数达 0.938；工作绩效量表 α 系数为 0.910。所有量表 α 系数均超过 0.8 的标准阈值，表明量表具有较好的内部一致性。

Table 7 Scale Reliability Test Results

Variable	CITC Range	Range of Cronbach's α if Item Deleted	Cronbach's α
IL	0.712-0.882	0.940-0.943	0.941
SE	0.718-0.849	0.935-0.939	0.938
TP	0.625-0.775	0.905-0.912	0.910

效度分析

通过探索性因子分析检验结构效度。所有量表 KMO 值均大于 0.85，Bartlett 球形检验显著性均小于 0.001。采用主成分分析法提取公因子，累积方差贡献率均超过 66.83%，且各题项因子载荷均大于 0.6，表明量表具有良好的结构效度。

Table 8 Validity Analysis Results of the Scales

Variable	KMO Value	Bartlett's Test of Sphericity			Cumulative Variance Explained (%)	Range of Factor Loadings
		Approx. Chi-Square	df	Sig.		
IL	0.916	368.45	36	0.000	73.28	0.79-0.91
SE	0.901	225.67	45	0.000	69.85	0.73-0.86
TP	0.875	190.12	15	0.000	68.41	0.74-0.83

为验证包容型领导、自我效能感与任务绩效是三个不同的概念，本研究进行了验证性因子分析。首先，通过 Mplus 8.3 软件构建并比较了三个竞争模型：单因子模型（所有题目负载于一个公共因子）、二因子模型（将包容型领导与自我效能感的题目合并为一个因子，任务绩效为另一个因子）以及预设的三因子模型。拟合指数如表 9 所示。预设的三因子模型的各项拟合指标均达到或优于公认的良好标准（$\chi^2/df < 3$, CFI/TLI > 0.90, RMSEA/SRMR < 0.08），且显著优于单因子模型与二因子模型（$\Delta\chi^2$ 显著，$p < 0.001$），表明三个变量具有不同的因子结构。

Table 9 Goodness-of-Fit Indices for Confirmatory Factor Analysis Models

Model	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
One-factor model	4.87	0.78	0.76	0.098	0.083
Two-factor model	3.52	0.88	0.87	0.079	0.065
Three-factor model	2.15	0.96	0.95	0.052	0.041

Remarks: χ^2/df = chi-square/degrees of freedom; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

采用更为严格的异质——同质比率（HTMT）作为区分效度的判别标准。如表 10 所示，所有变量两两之间的 HTMT 值均远低于 0.85 的保守阈值。

Table 10 Discriminant Validity Test: HTMT Values

Variable	1	2	3
IL	-		
SE	0.42	-	
TP	0.52	0.45	-

综合验证性因子分析与 HTMT 检验结果，本研究中包容型领导、自我效能感与任务绩效三个变量具有良好的区分效度，为后续检验其中介关系提供了必要的测量学基础。

相关性分析

所有变量之间均呈显著正相关（$p < 0.01$），说明包容型领导、自我效能感和任务绩效两两之间存在积极关联。其中，包容型领导与任务绩效的相关性最强（r = 0.452），即领导行为直接影响员工绩效。自我效能感与任务绩效的相关性次之（r = 0.396），表明员工自信心对任务绩效有促进作用。包容型领导与自我效能感的相关性为 0.348，反映领导风格对员工心理状态的影响。

Table 11 Correlation Matrix of Variables

Variable	IL	SE	TP
IL	1		
SE	0.348***	1	
TP	0.452***	0.396***	1

Remarks: *$p < 0.05$, **$p < 0.01$, ***$p < 0.001$

多元回归分析

多元回归分析结果（见表 12）表明，包容型领导整体层面与自我效能感均对任务绩效有显著的正向预测作用。在未纳入控制变量的模型（1）中，包容型领导（IL）的非标准化系数为 0.30（$p < 0.01$），标准化系数（Beta）为 0.36；自我效能感（SE）的非标准化系数为 0.25（$p < 0.01$），标准化系数为 0.36。这表明，在控制了其他因素后，包容型领导与自我效能感对任务绩效具有相近程度的影响力，二者每提升一个标准差，分别可带动任务绩效提升 0.36 个标准差。

在纳入性别、年龄、学历等控制变量的模型（2）中，核心自变量的系数值略有下降但依然显著。其中，包容型领导的非标准化系数为 0.25（Beta = 0.30），自我效能感的非标准化系数为 0.20（Beta = 0.29）。在控制变量中，仅学历（Education）对任务绩效有微弱的正向影响（系数 0.08，$p < 0.1$）。加入控制变量后，模型的解释力略有提升，调整后 R 方为 0.33。

Table 12 Regression Results

Item	(1) TP	Beta	(2) TP	Beta	VIF (for Model 2)
IL	0.30***	0.36	0.25***	0.30	1.15
	(0.05)		(0.05)		
SE	0.25***	0.36	0.20***	0.29	1.18
	(0.05)		(0.05)		
Gender			-0.05	-0.02	1.04
			(0.10)		
Age			0.02	0.04	1.21
			(0.03)		
Education			0.08**	0.10	1.08
			(0.04)		
Position			0.06	0.08	1.12
			(0.04)		
Tenure			0.01	0.02	1.25
			(0.03)		
Size			0.04	0.06	1.07
			(0.03)		
_cons	10.00***		9.50***		
	(0.50)		(0.60)		
N	416		416		
R^2	0.30		0.35		
Adj-R^2	0.29		0.33		

Remarks: 1. B represents the unstandardized coefficient, with the standard error provided in parentheses.

2. Beta represents the standardized coefficient, calculated according to the formula Beta = B * (S.D._x / S.D._y), The S.D. values are sourced from Table 5 (IL: 5.10; SE: 6.20; TP: 4.30).

3. *$p < 0.05$, **$p < 0.01$, ***$p < 0.001$

包容型领导维度对结果变量的影响

包容型领导的三个维度均对任务绩效有显著的正向预测作用。其中，有效性（$\beta = 0.22$, $p < 0.001$）的影响最大，其次为开放性（$\beta = 0.18$, $p < 0.001$）和易接近性（$\beta = 0.15$, $p = 0.003$）。该结果支持了假设 H1a、H1b、H1c。

三个维度同样能显著提升员工的自我效能感。易接近性（$\beta = 0.25$, $p < 0.001$）的预测作用最强，开放性与有效性的影响也均显著。该结果支持了假设 H2a、H2b、H2c。

Table 13 Regression Analysis Results at the Dimensional Level

Dependent Variable	Predictor (Dimension)	*β*	SE	t	*P*	LLCI	ULCI	R^2	Adj. R^2
Task Performance	Openness	0.18	0.05	3.60	<0.001	0.08	0.28	0.032	0.030
	Availability	0.15	0.05	3.00	0.003	0.05	0.25	0.022	0.020
	Effectiveness	0.22	0.05	4.40	<0.001	0.12	0.32	0.048	0.046
Self-efficacy	Openness	0.20	0.06	3.33	0.001	0.08	0.32	0.040	0.038
	Availability	0.25	0.06	4.17	<0.001	0.13	0.37	0.062	0.060
	Effectiveness	0.19	0.06	3.17	0.002	0.07	0.31	0.036	0.034

Remarks: *β* = Standardized Coefficient; SE = Standard Error; LLCI/ULCI = Lower/Upper Limit of 95% Confidence Interval.

中介效应

中介效应检验结果表明，自我效能感在包容型领导整体与任务绩效之间起部分中介作用。数据分析显示，间接效应系数为 0.072（Bootstrap 标准误 = 0.015），95% 置信区间（Percentile 方法为 [0.045, 0.101]，Bias-corrected 方法为 [0.047, 0.103]）均不包含 0，表明自我效能感的中介效应显著。同时，直接效应系数为 0.248（标准误 = 0.024），其 95% 置信区间（P 方法 [0.201, 0.295]，BC 方法 [0.203, 0.297]）也不包含 0，表明包容型领导对任务绩效的直接效应同样显著。由于直接效应与间接效应均显著，因此判定自我效能感在两者关系中承担了部分中介的角色，即包容型领导既直接提升任务绩效，也通过提升员工的自我效能感间接提高任务绩效。

Table 14 Bootstrap Mediation Effect Test

Item	Coefficient	Bias	std. err.	[95% conf. interval]	
Indirect Effect	0.072	0.002	0.015	0.045	0.101
				0.047	0.103
Direct Effect	0.248	-0.001	0.024	0.201	0.295
				0.203	0.297

Remarks: P: Percentile, BC: Bias-corrected.

分维度检验中介效应

采用 Bootstrap 法分别检验三个维度的中介效应，发现自我效能感在三个维度中均发挥显著的中介作用，支持了假设 H4a、H4b、H4c。

作用类型存在差异：在开放性→任务绩效与易接近性→任务绩效的过程中，直接效应不显著，而间接效应显著，表明自我效能感起完全中介作用。这意味着这两种领导行为主要通过对员工心理信心（自我效能感）的培育来间接提升绩效。在有效性→任务绩效的过程中，直接效应与间接效应均显著，表明自我效能感起部分中介作用。这说明领导者的有效性不仅能直接帮助员工提升绩效，也能通过增强员工信心产生额外的间接促进作用。

Table 15 Mediation Effect Test Results at the Dimensional Level (Self-efficacy as Mediator)

Path (X → M → Y)	Total Effect (c)	Direct Effect (c‘)	Indirect Effect (a*b)	Boot SE	Boot 95% CI		Mediation Type
					LLCI	ULCI	
Openness → SE → TP	0.18**	0.06	0.12*	0.04	0.05	0.21	
Availability → SE → TP	0.15**	0.03	0.12*	0.05	0.04	0.23	
Effectiveness → SE → TP	0.22***	0.13*	0.09*	0.03	0.03	0.16	

Remarks: SE = Self-efficacy; TP = Task Performance; Boot SE = Bootstrap Standard Error; CI = Confidence Interval; *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001. Bootstrap sample = 5,000. “Full” indicates the direct effect (c‘) is not significant, while the indirect effect is significant.

讨论

本研究以社会认知理论为基础，分析了 416 份江苏制造业员工的调查问卷数据，系统检验了包容型领导、员工自我效能感与任务绩效之间的关系。数据分析结果表明，包容型领导对任务绩效存在显著的正向影响，并且自我效能感在两者之间扮演了部分中介的角色。这一发现为考察传统控制型领导在动态转型环境中的潜在局限提供了一个补充性的视角。尽管本研究中模型解释的方差（R^2）属于社会科学研究中常见的范围，表明仍有其他未纳入模型的因素影响任务绩效，但结果初步支持了以下逻辑：在制造业智能化转型的背景下，领导者通过开放性、易接近性与有效性所构建的支持性氛围，可能有助于为员工适应变革、完成复杂任务提供一定的环境支持。

这一发现为理解转型期领导力有效性提供了新视角：领导者的开放接纳化解了员工对“试错风险”的顾虑，易接近性确保了知识溢价的及时回收，有效性则提供了能力建构的系统支持，三者共同构建了适配转型动态需求的领导力范式。与传统强调指令与控制的领导方式

相比，包容型领导通过营造一种支持性、参与性的组织氛围，使员工更愿意贡献智慧、主动优化工作流程，从而直接带来了任务完成质量和效率的提升。这与社会认知理论中关于环境因素塑造个体行为的观点相一致，表明在快速变革的制造业环境中，一种能够接纳意见、提供支持并保持沟通的领导风格是适配且有效的。对包容型领导三个维度的进一步分析，提示了其影响过程可能存在的差异性。数据显示，开放性与易接近性对任务绩效的直接影响未达显著水平，其作用似乎完全通过提升员工自我效能感这一中介作用实现；相比之下，有效性维度则显示出对任务绩效相对更强的直接效应，同时也部分通过自我效能感产生间接影响。尽管各维度的影响系数绝对值并不大，但这种模式差异表明，在概念上，开放性与易接近性或许更侧重于“心理赋能”，而有效性则同时兼顾了“资源赋能”与心理支持。近期研究也指出，领导者的有效性行为通过满足员工的发展需求，是其工作投入与绩效提升的关键作用 (Sharma et al., 2024)，这为本研究中有效性维度展现出更强直接效应的发现提供了来自不同情境的佐证。上述差异为后续更精细地探究包容型领导不同侧面的作用过程提供了初步的线索。

自我效能感所表现的显著中介效应，支持了从社会认知理论视角考察领导力影响过程的合理性，即领导行为可能部分通过影响员工的心理认知因素进而作用于其绩效。正如 Kundi et al. (2021) 在高等教育部门的研究所观察到的，这一过程在其他组织变革情境中也同样成立。在本研究观察到的数据模式中，自我效能感承担了连接包容型领导与任务绩效的中介角色。这提示我们，在制造业转型这一充满挑战的语境下，员工的自我效能感或许是一个值得关注的“认知过滤”作用，可能影响其对技术变革的解读与应对方式。然而，鉴于本研究的相关性设计，变量间的因果关系推论仍需谨慎对待。

本研究结论的价值，不仅在于验证了一个基于社会认知理论的普遍性中介模型，更在于其深刻植根并回应了中国制造业智能化转型的独特情境压力。在此情境下，研究揭示的“包容型领导→自我效能感→任务绩效”路径，其重要性与紧迫性被显著放大。传统制造业领导模式在稳定、可预测的环境中或许有效，但在面临快速技术迭代、生产流程高度不确定、以及员工技能持续面临“过时”风险的转型背景下，其依赖控制与标准化指令的局限性暴露无遗。恰恰是这种高不确定性与高技能要求的环境，使得员工内在的“自我效能感”——即对自己应对新技术、新挑战能力的信念——成为绩效产出的关键瓶颈，也使得能够系统培育此信念的“包容型领导”变得不可或缺。

总结

本研究基于社会认知理论，通过对江苏制造业员工的实证分析，揭示了包容型领导通过提升员工自我效能感进而促进任务绩效的作用过程。更重要的是，本研究在制造业智能化转型这一特定、高压的组织情境下，验证了这一过程的独特重要性与适配性。 研究发现，面对技术快速

迭代、生产复杂性与不确定性骤增的转型环境，员工对自身适应能力的信心（自我效能感）成为影响其绩效的关键心理枢纽。而包容型领导所展现的开放性、易接近性与有效性，恰好构成了一套系统性的“心理赋能”工具包，分别通过鼓励试错提供心理安全、通过及时反馈提供支持锚点、通过资源赋能夯实能力基础，有针对性地缓解了员工在转型期的焦虑与无力感，重塑其应对挑战的信心。因此，本研究结论不仅阐明了一个普遍的领导力影响机制，更深刻地指出，在制造业转型升级这场深刻的组织变革中，从“命令——控制”转向“包容——赋能”的领导模式，对于激发员工内在能动性、将转型压力转化为绩效动力，具有不可替代的战略价值。这为制造业企业在转型攻坚期，如何通过领导力转型与员工心理资本投资来破局，提供了明确且紧迫的管理启示。基于 416 份有效问卷数据的分析，主要研究结论如下：

研究发现，包容型领导对员工的任务绩效具有显著的直接促进作用。在制造业智能化转型的特定情境下，领导者展现的开放性、易接近性与有效性，共同构成了支持员工高效完成工作的关键环境因素。这一结论明确了在中国制造业转型升级过程中，构建包容性领导氛围对于提升组织效能的现实价值。分维度的检验进一步细化了对该作用过程的理解。领导者的开放性、易接近性与有效性均能通过提升员工自我效能感促进任务绩效，但其作用路径各有侧重，共同构成了一个多维立体的员工支持系统。

研究进一步揭示了自我效能感在包容型领导与任务绩效关系中所扮演的核心角色。数据分析证实，包容型领导能够有效提升员工的自我效能感，而这种增强的自信心与能力信念，又进一步转化为更高质量和效率的工作表现。这不仅表明领导行为能够通过影响员工的心理状态间接驱动绩效，也印证了社会认知理论在解释组织行为方面的适用性，为理解领导力的作用提供了“行为——认知——绩效”这一更深入的分析视角。

建议

对企业而言，应充分认识到包容型领导风格在智能化转型背景下的重要价值。管理层应有意识地培养与发展包容型领导力，具体可通过专项培训，提升管理者在开放性倾听、有效沟通与资源支持等方面的行为能力。在组织层面，企业需致力于构建一种鼓励尝试、宽容失败、支持员工参与决策的文化氛围，使包容性领导行为获得制度与文化层面的双重支撑。同时，应将员工自我效能感的培育作为人力资源管理的重要环节。企业可通过设立清晰且有挑战性的工作目标、提供及时的建设性反馈、为员工创造积累成功经验的机会等方式，系统性地增强员工对自身能力的信心。特别是在技术变革时期，针对性地开展技能培训与心理赋能项目，有助于员工将转型压力转化为成长动力，从而更有效地将领导力的支持转化为实际绩效产出。

未来展望

本研究为理解包容型领导的影响过程提供了实证依据，但相关探讨仍可继续深化。未来研究可将样本范围扩展至不同地区与行业的组织，以检验本研究结论的普遍适用性，并进一步

分析地域文化、行业特征等因素可能具有的调节效应。在变量关系方面，未来可引入其他中介变量，如心理安全感、工作投入或组织认同，构建更为整合的多重中介模型，从而更系统地揭示领导力影响绩效的复杂过程。在研究方法上，可采用纵向追踪设计或实验研究方法，对变量间的因果关系进行更严谨的检验。员工个人特质（如主动性人格、学习导向）或团队层面变量（如团队凝聚力、共享心智模型）也可能对包容型领导的作用效果形成影响，将其纳入模型有助于进一步明确上述关系的边界条件。

References

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences, 16*, 74-94. http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.

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. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Fang, Y. C. (2014). The impact of inclusive leadership on team performance: The mediating role of employee self-efficacy. *Science Research Management, 35*(5), 152-160. https://www.kygl.net.cn/CN/Y2014/V35/I5/152 [in Chinese]

Gu, Y. D., & Peng, J. S. (2010). The influence of organizational innovation climate on employees' innovative behavior: The mediating role of innovation self-efficacy. *Nankai Business Review, 13*(1), 30-41. https://nbr.nankai.edu.cn/nkglpl/article/abstract/090904303 [in Chinese]

Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior, 55*(3), 769-782. https://doi.org/10.1002/jocb.487

Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(3), 736-754. https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204

Li, Y., Liu, S. S., Huang, S., Huang, A. H., & Li, W. G. (2024). A qualitative study on the effect of workplace status of R&D personnel on individual innovation behavior. *Science and Technology Management Research, 44*(12), 212-222. https://www.zhangqiaokeyan.com/academic-journal-cn_science-technology-management-research_thesis/02012159032421.html [in Chinese]

Li, Y. P., & Miao, L. (2020). The structural dimensions and influence of enterprise digital leadership: A grounded theory study based on the Chinese context. *Wuhan University Journal (Philosophy & Social Sciences), 73*(6), 125-136. https://doi.org/10.14086/j.cnki.wujss.2020.06.013 [in Chinese]

Li, Y. Z., Wang, Y., & Yang, J. N. (2015). The influence of self-efficacy and work engagement on job performance of R&D personnel in high-tech enterprises. *Science of Science and Management of S.& T.,* (2), 173-180. https://www.zhangqiaokeyan.com/academic-journal-cn_detail_thesis/02012106160971.html [in Chinese]

Liu, Z., & Zheng, Q. (2016). Uncertainty avoidance and employee innovative behavior: The mediating role of innovation self-efficacy. *Science and Technology Progress and Policy, 33*(4), 149-155. https://www.kjjb.org/CN/10.6049/kjjbydc.2015080666 [in Chinese]

Sharma, L., Agarwal, P., Joshi, B. P., Kumar, N., & Tiwari, S. (2024). A study of impact of inclusive leadership on innovative behaviors and diversity at workplace. *Environment and Social Psychology, 9*(1), 1721. https://doi.org/10.54517/esp.v9i1.1721

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal, 40*(5), 1089-1121. https://doi.org/10.2307/256928

Wang, C. K., Hu, Z. F., & Liu, Y. (2001). A study on the reliability and validity of the Chinese version of the general self-efficacy scale. *Chinese Journal of Applied Psychology, 7*(1), 37-40. https://ncpssd.cn/Literature/articleinfo?id=12315060&type=journalArticle&typename=%E4%B8%AD%E6%9C%9F%E5%88%8A%E6%96%87%E7%AB%A0 [in Chinese]



Name and Surname: Yan Wang
Highest Education: Master's Candidate
Affiliation: International College, Dhurakij Pundit University, Thailand
Field of Expertise: Business Administration



Name and Surname: Xiaobo Xu
Highest Education: Doctoral Degree
Affiliation: International College, Dhurakij Pundit University, Thailand
Field of Expertise: Human Resource Management, Organizational Behavior, and Marketing