



# 跨文化视角下包容型领导与 员工创新关系的 Meta 分析

古银华<sup>1,2</sup>, 曾维琴<sup>2</sup>

1 成都理工大学 管理科学学院, 成都 610059

2 成都理工大学 东方管理心理与行为科学研究中心, 成都 610059

**摘要:** 包容型领导与员工创新的关系备受国内外学者关注,但由于研究设计等方面的不同,导致研究结论存在较大差异。为了更全面地厘清包容型领导与员工创新的关系,进行阶段性 Meta 分析十分必要。已有 Meta 研究虽然对包容型领导与员工创新的关系进行了初步探索,但在跨文化分析、各维度比较、中介效应探索等方面还缺乏足够的证据。

基于组织支持理论,定量综合了包含 180 个独立样本、184 个效应值及 62 827 名被试的 179 篇国内外文献,应用 Hedges-Olkin 元分析技术和元分析结构方程模型 (MASEM),采用 CMA 3.0 和 Amos 28.0 软件进行数据分析,从创新行为(行为维度)、创造力(能力维度)、创新绩效(结果维度)多维度探索包容型领导与员工创新的关系,系统地检验文化情境、行业类型、样本学历、测量工具等的调节效应,并考察员工创造力、员工创新行为的中介效应。

研究表明,①包容型领导与员工创新整体构念和创造力维度、创新行为维度、创新绩效维度均显著正相关,即包容型领导能显著提升员工的创新水平,且作用强度遵循员工创新行为 > 员工创新绩效 > 员工创造力的逻辑;②文化情境、行业类型、学历水平调节了包容型领导对员工创新的促进作用,且在东方文化情境、高新技术业、高学历样本中促进作用更强;③员工创造力在包容型领导与员工创新绩效的关系中发挥了中介作用,员工创新行为在员工创造力与员工创新绩效的关系中发挥了中介作用,员工创造力在包容型领导与员工创新行为的关系中发挥了中介作用。

研究结果为包容型领导与员工创新之间的关系提供了更加全面和可靠的结论,拓展了本研究领域中创新的研究视角,对比了东西方文化情境下包容型领导与员工创新关系的差异,明确了行业类型、样本学历的调节作用,员工创造力、员工创新行为的中介作用,可为本领域的后续研究和管理实践提供依据和借鉴。

**关键词:** 包容型领导; 员工创新行为; 员工创造力; 员工创新绩效; Meta 分析; 跨文化分析

**中图分类号:** C93, F272.9 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2024.05.004

**文章编号:** 1672-0334(2024)05-0052-12

## 引言

创新活动以高投入、高风险、长周期及易失败为显著特征<sup>[1]</sup>,在数字经济时代,掌握关键创新技术是企业提升竞争优势的关键<sup>[2]</sup>。企业创新依赖于员工

创新<sup>[3]</sup>,驱动员工创新的因素大致可以划分为员工人格特质、能力和动机等个体因素与组织结构、团队氛围、领导风格等情境因素两大类<sup>[4]</sup>。在诸多情境因素中,领导风格尤其是包容型领导风格,越来越受到

**收稿日期:** 2023-10-18 **修返日期:** 2024-05-23

**基金项目:** 教育部人文社会科学研究项目 (21YJA630019)

**作者简介:** 古银华,管理学博士,成都理工大学管理科学学院教授,研究方向为组织行为和人力资源管理,代表性学术成果为“包容型领导对下属创造力的双刃剑效应”,发表在 2017 年第 1 期《管理科学》,E-mail: guyh@cdu.edu.cn  
曾维琴,成都理工大学东方管理心理与行为科学研究中心特聘副研究员,研究方向为金融统计和人才管理等, E-mail: z3097297593@163.com

学者们的关注<sup>[5]</sup>。近二十年来,涌现出大量探索包容型领导与员工创新关系的研究,但由于研究设计等方面的不同,导致研究结论存在较大差异。Meta分析方法是一种对实证研究结论进行定量归纳和总结的研究范式<sup>[6]</sup>,可为上述争议提供可能的解释,并为该领域研究提供更综合可靠的结论。已有Meta研究中,李彤等<sup>[7]</sup>、苏涛等<sup>[8]</sup>、林新奇等<sup>[9]</sup>学者对包容型领导与员工创新的关系进行了初步探索,但在跨文化比较、各维度比较、中介效应探索等方面还缺乏足够的证据。

因此,本研究采用Meta分析方法,基于跨文化视角,探索包容型领导与员工创新行为、员工创造力、员工创新绩效的关系,从不同层面系统地检验东西方文化情境、行业类型、样本学历、测量工具等因素的调节作用,并考察员工创造力和员工创新行为的中介作用。研究结果可为本领域的后续研究和管理实践提供依据和借鉴。

## 1 相关研究评述

### 1.1 包容型领导对员工创新的影响

包容型领导具有开放性、有效性、易接近性等特征<sup>[10]</sup>,在鼓励员工表现出探索性行为方面发挥重要作用<sup>[11]</sup>。员工创新行为是指员工在生产过程中对于新颖想法的产生、推广及应用的一系列过程<sup>[12]</sup>。员工创造力是员工创新的基础,强调创造者的素质和能力<sup>[13]</sup>。员工创新绩效是员工创造性工作产生的绩效总和<sup>[14]</sup>。基于此,本研究从行为、能力和结果3个方面,将员工创新划分为员工创新行为、员工创造力、员工创新绩效3个维度。

已有研究中主要包括3种包容型领导与员工创新关系的观点。①包容型领导显著正向影响员工创新,提升员工创新行为<sup>[15]</sup>,激发员工创造力<sup>[16]</sup>,增加员工创新绩效<sup>[17]</sup>。②包容型领导对员工创新具有双刃剑效应<sup>[18]</sup>,不仅能带来促进员工创新的因素,也能带来不利于员工创新的因素。③包容型领导与员工创新呈现非线性关系<sup>[19]</sup>,领导的包容行为没有超过临界点时,可以促进员工创新,一旦包容过度,就不利于员工创新。导致先前研究结果不一致的原因主要体现在文化情境<sup>[20-21]</sup>、行业类型<sup>[22-23]</sup>等方面。

针对上述研究争议,已有Meta研究中,苏涛等<sup>[8]</sup>采用中国情境下的样本研究,进一步地,李彤等<sup>[7]</sup>对比了中国情境、非中国情境,林新奇等<sup>[9]</sup>研究了包容型领导与员工创新绩效的关系,但三者均未对员工创新的各个维度及中介效应进行分析。此外,东方文化情境的领导者更重视全局观念,西方文化情境的领导者更为关注个体差异,领导的效能需要基于特定文化背景进行探讨<sup>[8]</sup>。综上,在该领域内的Meta研究在跨文化比较、员工创新各维度比较、中介效应探索等方面还较欠缺。因此,本研究从创新行为、创造力、创新绩效多维度探索包容型领导与员工创新的关系,系统地检验文化情境、行业类型、样本学历、测量工具等的调节效应,并考察员工创造

力、员工创新行为的中介效应。

### 1.2 基于组织支持理论的相关研究

组织支持理论能恰当地解释包容型领导与员工创新的关系,因此该领域的大量研究以组织支持理论为理论基础。组织支持理论指出,在组织情境下领导者和员工是利益互惠关系,如果领导者向员工提供各种支持,员工出于回报和感激便会努力工作<sup>[24]</sup>。此外,组织对员工的认可、支持、个人需求满足、利益重视是提升员工组织认同和工作绩效的主要原因<sup>[25]</sup>,拥有较高组织支持感的员工会以更强的主动性投入创新过程<sup>[26]</sup>。包容型领导的显著特点是具有开放性、有效性、易接近性<sup>[10]</sup>,并且尊重员工、鼓励员工参与组织决策,这将使员工获得更多的经济和情感资源<sup>[27]</sup>,产生较高的组织支持感,从而在工作中表现出更高的创造力、创新行为和创新绩效。因此,本研究的Meta分析也基于组织支持理论视角探索包容型领导与员工创新的关系。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 包容型领导与员工创新的关系

从组织支持理论看,包容型领导对下属工作的认可支持会使员工感受到组织的认可与支持,员工为了回报组织,将会在创新观点的实施上更加具有主观能动性,表现出更强的创新水平,从而带来更多的创新结果。

从包容型领导的重要特征看,其开放性、有效性和易接近性均能有效促进员工创新。首先,开放性。一方面表现在积极鼓励员工参与组织决策,另一方面表现在善于倾听员工建议并积极改进<sup>[10]</sup>,与下属实现有效沟通,这都有利于激发员工创新想法的产生。其次,有效性。表现在能够对员工在工作中遇到的困难提供专业和及时的指导与帮助<sup>[28]</sup>,从而增强员工的创新能力,提高工作创新水平。最后,易接近性。表现在与员工构建和谐的双向关系,以员工为中心,认可员工贡献,关注并满足员工多样化需求,增强员工对自我价值的肯定,减少员工对创新失败风险的担忧<sup>[29]</sup>,从而促进员工创新活动的开展与实施。包容型领导注重关系取向,以平等和尊重为前提,这也有利于员工在工作中带来创新结果。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>1a</sub> 包容型领导对员工创新行为有显著的正向影响;

H<sub>1b</sub> 包容型领导对员工创造力有显著的正向影响;

H<sub>1c</sub> 包容型领导对员工创新绩效有显著的正向影响。

### 2.2 各层面的调节作用

#### 2.2.1 宏观层面:文化情境

文化对个体人格的强烈影响、对创新观念和行为的认知会刺激或阻碍创新<sup>[30]</sup>。HOFSTEDE<sup>[31]</sup>总结出权力距离、不确定性规避、个人主义/集体主义、男性化/女性化、长期/短期取向等维度测量文化价值

观。其中,个人主义-集体主义是测量文化差异最重要的维度。个人主义注重个体目标的实现、强调个人独特性和自由;集体主义强调对群体的忠诚与义务以维持群体和谐<sup>[32]</sup>。一般将西方社会与东亚社会分别视为个人主义与集体主义的文化原型。东、西方文化情境下的包容型领导对员工创新的作用效果可能存在差异。因此,本研究利用 HOFTEDÉ et al.<sup>[33]</sup>的文化价值观调查数据,将个体主义倾向得分高于50的国家界定为西方文化情境,反之,则为东方文化情境,并提出如下假设。

H<sub>2a</sub> 文化情境调节了包容型领导与员工创新行为之间的关系,东方文化下二者相关性要强于西方文化下的相关性;

H<sub>2b</sub> 文化情境调节了包容型领导与员工创造力之间的关系,东方文化下二者相关性要强于西方文化下的相关性;

H<sub>2c</sub> 文化情境调节了包容型领导与员工创新绩效之间的关系,东方文化下二者相关性要强于西方文化下的相关性。

### 2.2.2 中观层面:行业类型

不同行业对员工创新的需求不同。本研究将纳入元分析的样本企业按行业类型划分为高新技术业、制造业、服务业、多行业混合。首先,对于知识密集型的高新技术业,需要依靠大量研发投入支持新技术开发<sup>[34]</sup>,对员工创新的需求最为强烈,员工更容易将包容型领导的激励作用投入到创新工作中。其次,制造业技术相对落后,但需要通过员工创新不断提高生产效率和工艺技术<sup>[35]</sup>。最后,服务业追求顾客满意度<sup>[36]</sup>,数字化背景下,服务业通过创新服务内容提高服务效率和品质。因此,提出如下假设。

H<sub>3a</sub> 行业类型调节了包容型领导与员工创新行为之间的关系,高新技术业中二者相关性要强于制造业、服务业、多行业混合下的相关性;

H<sub>3b</sub> 行业类型调节了包容型领导与员工创造力之间的关系,高新技术业中二者相关性要强于制造业、服务业、多行业混合下的相关性;

H<sub>3c</sub> 行业类型调节了包容型领导与员工创新绩效之间的关系,高新技术业中二者相关性要强于制造业、服务业、多行业混合下的相关性。

### 2.2.3 微观层面:样本学历

创新活动的实施主体主要集中在学历水平较高的员工<sup>[37]</sup>。一方面,员工的学历越高知识储备量就越大,更具备发现问题和另辟蹊径的能力,展现出更强的创新意愿、创新能力、创新行为,产出更多的创新绩效<sup>[38]</sup>。另一方面,学历水平高的员工普遍具备更高的职业期望,对赞赏和认可也有更高的需求,更容易从包容型领导的管理中获得满足感和支持感,进而更好地激发其创新能力。因此,本研究以独立样本中本科及以上学历员工的占比在全部独立样本中排名的中位数,划分高学历水平样本和非高学历水平样本,并提出如下假设。

H<sub>4a</sub> 学历水平调节了包容型领导与员工创新行为

之间的关系,高学历水平下二者相关性要强于非高学历水平下的相关性;

H<sub>4b</sub> 学历水平调节了包容型领导与员工创造力之间的关系,高学历水平下二者相关性要强于非高学历水平下的相关性;

H<sub>4c</sub> 学历水平调节了包容型领导与员工创新绩效之间的关系,高学历水平下二者相关性要强于非高学历水平下的相关性。

### 2.2.4 测量工具

目前使用较多的包容型领导量表是 CARMELI et al.<sup>[10]</sup>量表和方阳春等<sup>[39]</sup>量表。其中,CARMELI et al.<sup>[10]</sup>量表包含开放性、有效性和易接近性3个维度,共9个题项;方阳春等<sup>[39]</sup>量表包含包容员工的观点和失败、认可并培养员工、公平对待员工、鼓励跨部门跨学科的合作交流、包容并合理利用成员的优势五个维度,共19个题项。CARMELI et al.<sup>[10]</sup>量表被国内外学者广泛使用,在中国情境下的研究中仍然具备较高的信效度;近年来方阳春等<sup>[39]</sup>量表受国内学者使用频率增加,但测量结果的可靠性未经不同国家样本验证。因此,本研究分析两类量表对包容型领导与员工创新关系的影响作用,并提出如下假设。

H<sub>5a</sub> 测量工具调节了包容型领导与员工创新行为之间的关系,使用 CARMELI et al.<sup>[10]</sup>量表下二者相关性要强于使用方阳春等<sup>[39]</sup>量表下的相关性;

H<sub>5b</sub> 测量工具调节了包容型领导与员工创造力之间的关系,使用 CARMELI et al.<sup>[10]</sup>量表下二者相关性要强于使用方阳春等<sup>[39]</sup>量表下的相关性;

H<sub>5c</sub> 测量工具调节了包容型领导与员工创新绩效之间的关系,使用 CARMELI et al.<sup>[10]</sup>量表下二者相关性要强于使用方阳春等<sup>[39]</sup>量表下的相关性。

## 2.3 员工创造力和员工创新行为的中介作用

首先,员工创造力在包容型领导与员工创新绩效之间的中介作用。包容型领导倾听和关注下属需求,支持和认同下属工作想法和能力<sup>[40]</sup>,员工就更有可能将他们的创新构想付诸实践,员工创造力也不再停留在思想阶段,而是通过不断试错和迭代优化,最终实现创新产品的研发或服务模式的改进,进而体现在员工的创新绩效上。其次,员工创新行为在员工创造力与员工创新绩效之间的中介作用。员工创造力需要通过有目标导向和执行力的创新行为将创造性思维、想法付诸实践,才能形成具有实际价值和影响力的产品、服务或解决方案,从而体现出可以被客观测量和主观感知的创新绩效。最后,员工创造力在包容型领导与员工创新行为之间的中介作用。包容型领导构建容忍失败、鼓励创新的文化环境,可以为员工提供必要的资源和支持,使员工的创造性思维能够在安全、自由和鼓励尝试错误的环境中得以实施,并最终促进员工创新行为<sup>[41]</sup>。基于以上分析,提出如下假设。

H<sub>6</sub> 员工创造力在包容型领导与员工创新绩效的关系中发挥了中介作用。

H<sub>7</sub> 员工创新行为在员工创造力与员工创新绩效

的关系中发挥了中介作用。

H<sub>3</sub> 员工创造力在包容型领导与员工创新行为的关系中发挥了中介作用。

基于上述理论和推导, 本研究模型见图 1。

### 3 研究设计

Meta 分析的 Hedges-Olkin 方法和 Hunter-Schmidt 方法在管理学和心理学等学科中广泛使用<sup>[42]</sup>。Hedges-Olkin 方法适用于固定效应模型和随机效应模型, 而 Hunter-Schmidt 方法仅用于随机效应模型。此外, Hedges-Olkin 方法还引入了 *Q* 统计量来对效应值的异质性进行检验。本研究采用 Hedges-Olkin 方法, 并严格遵循 LIPSEY et al.<sup>[43]</sup> 提出的操作步骤。

#### 3.1 文献搜索与筛选

为了确保数据收集的完整性和代表性, 本研究采用了两种检索方式。①数据库搜索: 检索题名、关键词、摘要或主题词中包含检索词汇的相关文章。②滚雪球搜索<sup>[44]</sup>: 从该研究领域的经典文献开始, 通过参考文献清单不断追溯和通过引文不断追踪。采用 CNKI、维普、万方、中国优秀博硕士学位论文全文数据库等文献检索数据库, 检索词汇包括: 包容型领导、包容性领导、员工创造力、员工创新行为、员工创新绩效等。采用 Web of Science、Science Direct、EBSCO、Google Scholar 等数据库获得英文文献, 检索词汇包括: inclusive leadership、leader inclusiveness、employee creativity、employee innovation behavior、employee innovation performance 等。通过以上搜索, 共得到 1 896 篇相关文章。

针对搜索到的文献, 严格按照以下标准进行筛选。①属于定量分析的实证研究文章, 剔除理论、案例、访谈、文献综述等文章; ②研究模型中涉及包容型领导与员工创造力、员工创新行为、员工创新绩效等,

员工创造力与员工创新行为、员工创造力与员工创新绩效、员工创新行为与员工创新绩效关系中的至少一种; ③数据完整, 汇报了 Meta 分析所需要的效应量或可以转化为效应量的指标; ④报告了研究调查的样本数量, 且样本数量不少于 100; ⑤如果硕博论文在期刊上进行了发表, 只纳入期刊文献; ⑥如果同一研究成果重复发表在不同期刊, 只纳入最详细的一篇; ⑦如果同一样本发表了多篇相关研究成果, 样本数量不能重复统计; ⑧文献质量符合张亚利等<sup>[45]</sup> 提出的评估标准, 分值范围介于 0~8, 本研究只保留得分不少于 4 分的文献。经过筛选, 最终保留介于 2006 年 11 月至 2024 年 1 月的 179 篇文献, 其中, 英文文献 61 篇, 中文文献 118 篇, 独立样本共 180 个, 效应值共 184 个, 共计 62 827 名被试。其中, 存在 1 篇文献含有与本研究相关的 2 个独立样本研究, 在部分独立样本研究又存在与本研究相关的多个效应值, 62 827 名员工为 180 个独立样本中被试总和。

#### 3.2 数据编码

本研究参照 LIPSEY et al.<sup>[43]</sup> 的编码步骤, 编码内容主要包括 8 个方面。①第一作者+文献时间; ②样本量; ③相关系数大小; ④变量关系类型: 与相关系数相对应的两变量, 分为包容型领导与员工创新行为、包容型领导与员工创造力、包容型领导与员工创新绩效、员工创造力与员工创新行为、员工创造力与员工创新绩效、员工创新行为与员工创新绩效, 分别编码为 *IL-Eib*、*IL-EC*、*IL-Eip*、*EC-Eib*、*EC-Eip*、*Eib-Eip*; ⑤文化情境: 分为东方文化和西方文化, 分别编码为 *E* 和 *W*; ⑥行业类型: 分为高新技术产业、制造业、服务业和多行业混合, 分别编码为 *HT*、*MF*、*Ser*、*MI*; ⑦样本学历: 统计纳入本研究元分析中包容型领导与员工创新关系文献中本科及以上学历员工的百分比, 将其进行排序, 以排名的中位数划分

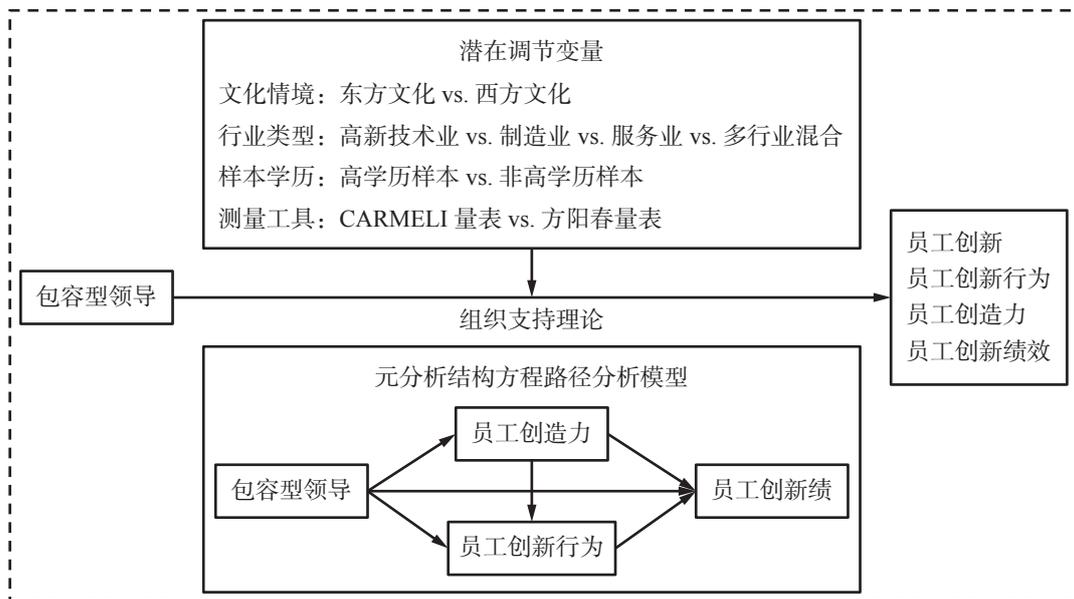


图 1 研究假设逻辑分析

Figure 1 Research Hypothesis Logical Analysis

为高学历水平样本和非高学历水平样本,分别编码为EA和EB;⑧包容型领导测量工具:分为CARMEIL量表和方阳春量表,分别编码为C和F。为保证编码的准确性,本研究先由两名人员独立编码,再对结果进行编码一致性检验,检验结果均在0.9以上,编码信度较高。

### 3.3 统计方法

本研究使用Hedges-Olkin元分析技术和元分析结构方程模型,采用CMA 3.0和Amos 28.0进行数据分析,将两变量之间的相关系数 $r$ 作为效应量。计算效应量的具体步骤:首先,将纳入Meta分析文献中的相关系数 $r$ 转化为Fisher's Z,若文献中没有直接报告相关系数,则先将 $t$ 值、 $F$ 值等转化为相关系数。其次,将方差的算术平方根 $SD$ 转化为样本均值的标准差 $SE$ 。最后,用 $SE$ 对Fisher's Z进行加权并转化为进行数据分析时的数量效应值 $r$ 。通过转换,本研究最终获得184个效应值。

## 4 检验结果

### 4.1 出版偏倚分析和效应值同质性检验

#### 4.1.1 出版偏倚分析

本研究运用失安全系数、Egger检验、Begg检验

进行出版偏倚检验。检验结果见表1。失安全系数检验得出两两变量之间的失安全系数远大于 $5 \times$ 效应值数量+10,Egger检验回归系数的 $p$ 值和Begg检验的 $p$ 值均不显著, $p > 0.050$ ,表明样本不存在严重的出版偏倚<sup>[46]</sup>。

#### 4.1.2 效应值同质性检验

本研究采用 $Q$ 检验和 $I^2$ 检验进行同质性检验,检验结果如表2所示。所有 $Q$ 值在统计学上都达到了显著水平, $p < 0.001$ , $I^2$ 检验结果均远远大于75%,表明本研究中的效应值间存在异质性<sup>[47]</sup>。因此,采取随机效应模型解决效应值之间异质性过高的情况。

### 4.2 包容型领导与员工创新关系的主效应检验结果

采取随机效应模型进行包容型领导与员工创新关系的主效应检验结果如表3所示。从因变量的整体看,包容型领导与员工创新呈现高度正相关,效应值为0.436,95%置信区间为[0.346, 0.519], $p < 0.001$ 。从因变量的各维度看,包容型领导与员工创新行为的效应值为0.484,95%置信区间为[0.432, 0.532], $p < 0.001$ ;包容型领导与员工创造力的效应值为0.355,95%置信区间为[0.264, 0.440], $p < 0.001$ ;包容型领导与员工创新绩效的效应值为0.458,95%置信区间为[0.353, 0.551], $p < 0.001$ 。包容型领导与员工创新的3

表1 出版偏倚分析结果

Table 1 Results for Publication Bias Analysis

变量关系类型	效应值数量	样本量	失安全系数	$5 \times$ 效应值数量+10	Egger 检验		Begg 检验	
					截距	$p$ 值	Z 值	$p$ 值
IL - EI	151	51 071	58 586	765	-1.958	0.425	0.264	0.791
(1) IL - Eib	90	30 210	91 450	460	-1.434	0.686	0.349	0.727
(2) IL - EC	37	12 987	17 321	195	-4.224	0.277	1.229	0.219
(3) IL - Eip	24	7 874	11 619	130	-2.228	0.661	0.100	0.921
EC - Eib	9	2 610	2 296	55	-16.311	0.055	1.460	0.144
EC - Eip	11	5 184	3 977	65	7.012	0.311	1.323	0.186
Eib - Eip	13	5 484	4 941	75	13.647	0.103	1.220	0.222

表2 效应值同质性检验结果

Table 2 Results for Homogeneity Test of Effect Size

变量关系类型	效应值数量	样本量	$Q$ 检验	自由度	$p$ 值	$I^2$ 检验	$Tau^2$ 值	标准差
IL - EI	151	51 071	5 055.722***	150	0	97.033	0.098	0.013
(1) IL - Eib	90	30 210	3 598.900***	89	0	97.527	0.119	0.020
(2) IL - EC	37	12 987	748.178***	36	0	95.188	0.057	0.015
(3) IL - Eip	24	7 874	518.629***	23	0	95.565	0.067	0.022
EC - Eib	9	2 610	169.163***	8	0	95.271	0.071	0.039
EC - Eip	11	5 184	571.946***	10	0	98.252	0.127	0.071
Eib - Eip	13	5 484	526.907***	12	0	97.723	0.105	0.048

注:\*\*\*为 $p < 0.001$ ,下同。 $I^2$ 为效应值的真实差异构成了观察变异的比列, $Tau^2$ 为比例的研究间变异可用于权重计算的比列。

**表3 主效应检验结果**  
**Table 3 Results for Main Effect Test**

变量关系类型	效应值数量	样本总量	效应值	95%置信区间	双尾检验	
					Z 值	p 值
<i>IL - EI</i>	151	51 071	0.436	[0.346, 0.519]	8.576	0***
(1) <i>IL - Eib</i>	90	30 210	0.484	[0.432, 0.532]	15.923	0***
(2) <i>IL - EC</i>	37	12 987	0.355	[0.264, 0.440]	7.191	0***
(3) <i>IL - Eip</i>	24	7 874	0.458	[0.353, 0.551]	7.696	0***

个维度均呈现高度正相关,且作用强度遵循员工创新行为 > 员工创新绩效 > 员工创造力的逻辑。组间差异分析得出包容型领导与员工创新3个维度之间存在显著差异,  $Q_b = 6.515, p < 0.050$ 。H<sub>1a</sub>、H<sub>1b</sub>和H<sub>1c</sub>均得到验证。

**4.3 包容型领导与员工创新关系的调节效应检验结果**

本研究采用亚组分析检验文化情境、行业类型、样本学历、测量工具的调节效应,分组后若样本量未达到统计要求,效应值数量小于3则不纳入分析<sup>[48]</sup>,模型采用随机效应模型,检验结果见表4。

(1)文化情境在包容型领导与员工创新行为关系中的调节效应显著,  $Q_b = 21.132, p < 0.001$ ;文化情境在包容型领导与员工创造力关系中的调节效应显著,  $Q_b = 7.664, p < 0.010$ 。相较于西方文化情境,东方文化情境中包容型领导对员工创新行为和员工创造力有更强的正向影响, H<sub>2a</sub>和H<sub>2b</sub>得到验证。

(2)行业类型在包容型领导与员工创新行为关系中的调节效应显著,  $Q_b = 18.742, p < 0.001$ ;行业类型在包容型领导与员工创造力关系中的调节效应显著,  $Q_b = 16.011, p < 0.001$ ;行业类型在包容型领导与员工创新绩效关系中的调节效应显著,  $Q_b = 14.694, p < 0.001$ 。高新技术业中包容型领导对员工创新行为、员工创造力和员工创新绩效有更强的正向影响, H<sub>3a</sub>、H<sub>3b</sub>、H<sub>3c</sub>得到验证。

(3)样本学历在包容型领导与员工创新行为关系中的调节效应显著,  $Q_b = 6.445, p < 0.050$ ;样本学历在包容型领导与员工创造力关系中的调节效应显著,  $Q_b = 4.533, p < 0.050$ ;样本学历在包容型领导与员工创新绩效关系中的调节效应显著,  $Q_b = 7.874, p < 0.010$ 。相较于非高学历样本,高学历样本中包容型领导对员工创新行为、员工创造力和员工创新绩效具有更强的正向影响, H<sub>4a</sub>、H<sub>4b</sub>、H<sub>4c</sub>得到验证。

(4)测量工具在包容型领导与员工创新行为和员工创造力关系中的调节效应均不显著,  $Q_b = 0.794, p > 0.050$ ;  $Q_b = 0.468, p > 0.050$ 。H<sub>5a</sub>、H<sub>5b</sub>未得到验证。

**4.4 元分析结构方程模型中介效应检验结果**

表5为通过单变量元分析估计的联合相关系数矩阵。参考CHEUNG<sup>[49]</sup>的研究,采用Amos 28.0进行路径分析和中介效应检验,样本量使用调和平均

数<sup>[50]</sup>。

表6为路径分析的参数估计结果,包容型领导与员工创新行为的关系,  $\beta = 0.356, p < 0.001$ ;包容型领导与员工创造力的关系,  $\beta = 0.402, p < 0.001$ ;包容型领导与员工创新绩效的关系,  $\beta = 0.249, p < 0.001$ 。员工创造力与员工创新行为的关系,  $\beta = 0.472, p < 0.001$ ;员工创造力与员工创新绩效的关系,  $\beta = 0.364, p < 0.001$ 。员工创新行为与员工创新绩效的关系,  $\beta = 0.222, p < 0.001$ 。

本研究采用 bootstrapping 方法进行中介效应检验<sup>[51]</sup>。分析结果如表7所示。员工创造力在包容型领导与员工创新绩效关系中的间接效应为0.268, 95%置信区间为[0.247, 0.291],员工创新行为在员工创造力与员工创新绩效关系中的间接效应为0.105, 95%置信区间为[0.089, 0.124],员工创造力在包容型领导与员工创新行为关系中的间接效应为0.190, 95%置信区间为[0.174, 0.205],均发挥正向中介作用,且均为显著水平, H<sub>6</sub>、H<sub>7</sub>和H<sub>8</sub>得到验证。bootstrapping 方法的直接效应检验结果与表6的MASEM路径分析结果一致。此外,包容型领导对员工创新行为、员工创造力和员工创新绩效的总效应均正向显著,且上述3种作用强度也遵循员工创新行为 > 员工创新绩效 > 员工创造力的逻辑。

**5 结论**

**5.1 研究结果**

本研究应用 Meta 分析技术检验包容型领导对员工创新的综合作用,并考察了文化情境、行业类型、样本学历和测量工具的调节作用,员工创造力、员工创新行为的中介作用,主要得到以下结论。

(1)包容型领导对员工创新有显著的促进作用,与其所有维度均呈现高度正相关,且作用强度遵循员工创新行为 > 员工创新绩效 > 员工创造力的逻辑。

(2)文化情境能显著调节包容型领导与员工创新行为、员工创造力的关系,且在东方文化情境下包容型领导对员工创新的正向作用要强于西方文化情境;测量工具不能显著调节包容型领导与员工创新行为、员工创造力的关系;行业类型和学历水平能显著调节包容型领导与员工创新所有维度之间的关系,高新技术业企业中包容型领导对员工创新的正向作用

表4 调节变量亚组分析结果

Table 4 Results for Subgroup Analysis of Moderating Variables

变量关系类型	调节因素	$Q_b$ 检验	自由度	$p$ 值	类别	效应值数量	样本量	效应值	95%置信区间
(1) $IL - Eib$	文化情境 (宏观层面)	21.132***	1	0	$E$	86	28 807	0.490	[0.432, 0.544]
					$W$	4	1 403	0.298	[0.006, 0.597]
	行业类型 (中观层面)	18.742***	3	0	$HT$	19	7 040	0.547	[0.430, 0.646]
					$MF$	9	2 459	0.484	[0.354, 0.595]
					$Ser$	20	6 227	0.474	[0.277, 0.633]
					$MI$	42	14 484	0.453	[0.365, 0.534]
	样本学历 (微观层面)	6.445*	1	0.011	$EA$	44	14 968	0.543	[0.468, 0.611]
					$EB$	29	10 530	0.381	[0.269, 0.482]
	测量工具 (测量层面)	0.794	1	0.373	$C$	74	25 194	0.506	[0.444, 0.564]
					$F$	10	2 950	0.423	[0.227, 0.586]
(2) $IL - EC$	文化情境 (宏观层面)	7.664**	1	0.007	$E$	33	11 944	0.366	[0.291, 0.436]
					$W$	4	1 043	0.270	[0.033, 0.477]
	行业类型 (中观层面)	16.011***	3	0	$HT$	9	2 493	0.406	[0.091, 0.588]
					$MF$	3	1 568	0.352	[0.195, 0.491]
					$Ser$	8	2 617	0.352	[0.186, 0.499]
					$MI$	17	6 309	0.312	[0.246, 0.460]
	样本学历 (微观层面)	4.533*	1	0.041	$EA$	15	5 751	0.410	[0.304, 0.506]
					$EB$	13	4 252	0.312	[0.188, 0.425]
	测量工具 (测量层面)	0.468	1	0.494	$C$	32	11 593	0.369	[0.292, 0.422]
					$F$	3	930	0.377	[0.001, 0.514]
(3) $IL - Eip$	行业类型 (中观层面)	14.694***	2	0	$HT$	5	1 397	0.635	[0.296, 0.725]
					$MF$	3	941	0.462	[0.348, 0.563]
					$MI$	15	5 273	0.420	[0.206, 0.595]
	样本学历 (微观层面)	7.874**	1	0.006	$EA$	11	3 496	0.498	[0.370, 0.607]
					$EB$	11	3 946	0.355	[0.287, 0.445]

注:  $Q_b$ 为组间异质性检验统计量, \*\*为 $p < 0.010$ , \*为 $p < 0.050$ , 下同。

表5 联合相关系数矩阵

Table 5 Matrix of Joint Correlation Coefficients

变量	$IL$	$Eib$	$EC$	$Eip$
$IL$	<b>0.894</b>			
$Eib$	0.484 (90, 30 210)	<b>0.879</b>		
$EC$	0.355 (37, 12 987)	0.538 (9, 2 610)	<b>0.870</b>	
$Eip$	0.458 (24, 7 874)	0.511 (13, 5 484)	0.525 (11, 5 184)	<b>0.878</b>

注: 对角线上黑体数据为纳入文献中各变量的Cronbach's  $\alpha$ 平均值, 括号内依次为相关系数的数量和样本量。

**表 6 MASEM 的路径分析和参数估计结果**  
**Table 6 Results for Path Analysis and Parameter**

Estimation of MASEM			
路径关系	估计量	标准差	临界比率
<i>IL - Eib</i>	0.356***	0.013	27.933
<i>IL - EC</i>	0.402***	0.014	29.418
<i>IL - Eip</i>	0.249***	0.014	17.516
<i>EC - Eib</i>	0.472***	0.013	36.471
<i>EC - Eip</i>	0.364***	0.016	23.119
<i>Eib - Eip</i>	0.222***	0.017	12.695

要强于制造业、服务业、多行业混合企业, 高学历员工在包容型领导情境下表现出更高的创新水平。

(3) 员工创造力在包容型领导与员工创新行为、员工创新绩效关系中发挥了中介作用, 员工创新行为在员工创造力与员工创新绩效关系中发挥了中介作用。

本研究不仅验证了已有相关研究, 而且又有新的发现和突破。实证研究方面, ①验证了 CARMELI et al.<sup>[10]</sup>、SHAH et al.<sup>[52]</sup>、赵富强等<sup>[53]</sup>关于包容型领导对员工创造力有显著的促进作用的结论; ②验证了 JAVED et al.<sup>[20]</sup>、BEGUM et al.<sup>[23]</sup>、古银华等<sup>[28]</sup>关于包容型领导对员工创新行为有显著的促进作用的结论; ③验证了 GUPTA et al.<sup>[54]</sup>、ZHAO et al.<sup>[55]</sup>、钟竞等<sup>[56]</sup>关

于包容型领导对员工创新绩效有显著的促进作用的结论。

Meta 研究方面, 本研究得到的主效应结果与李彤等<sup>[7]</sup>、苏涛等<sup>[8]</sup>、林新奇等<sup>[9]</sup>相关研究基本一致, 但在中介效应和调节效应的检验结果方面有较大差异, 在研究设计等方面也有较大突破。与苏涛等<sup>[8]</sup>相比, 其因变量为工作态度、创造力/创新、绩效、职场行为等, 且仅分析了中国情境下的样本, 而本研究聚焦员工创新及其具体维度, 并对东西方文化背景下的样本进行了比较研究。与林新奇等<sup>[9]</sup>的研究相比, 其自变量为交易型领导、伦理型领导、变革型领导、服务型领导、领导-成员交换、授权型领导、包容型领导、真实型领导等, 而本研究聚焦包容型领导。与李彤等<sup>[7]</sup>相比有 4 个突破: ①研究设计方面, 其将员工创新行为、员工创造力、员工创新绩效 3 个构念视为员工创新的不同测量工具选择, 而本研究将这 3 个构念作为员工创新的 3 个维度进行比较研究; ②中介效应方面, 其尚未探索中介效应, 而本研究运用元分析结构方程模型考察了员工创造力在包容型领导与员工创新行为、员工创新绩效关系中的中介效应, 员工创新行为在员工创造力与员工创新绩效关系中的中介效应; ③文献范围方面, 本研究将文献年度从 7 年增加到了 19 年, 往前追溯 8 年、往后拓展 4 年, 文献数量从 59 篇增加到了 179 篇, 被试从 1.8 万增加到 6.3 万; ④研究视角方面, 其关注是否中国情境、样本行业等, 本研究关注东西文化差异、样本学历、测量工具等。可见这 3 个 Meta 研究与本研究的侧重点有很大差别。

**表 7 直接效应、间接效应、总效应检验结果**

**Table 7 Test Results for Direct Effect, Indirect Effect and Total Effect**

效应类型	路径关系	估计值	标准误	95%置信区间
直接效应	<i>IL - Eib</i>	0.356	0.011	[0.334, 0.378]
	<i>IL - EC</i>	0.402	0.014	[0.374, 0.435]
	<i>IL - Eip</i>	0.249	0.015	[0.219, 0.276]
	<i>EC - Eib</i>	0.472	0.012	[0.472, 0.448]
	<i>EC - Eip</i>	0.364	0.016	[0.327, 0.395]
	<i>Eib - Eip</i>	0.222	0.019	[0.188, 0.263]
间接效应	<i>IL - EC - Eip</i>	0.268	0.011	[0.247, 0.291]
	<i>EC - Eib - Eip</i>	0.105	0.009	[0.089, 0.124]
	<i>IL - EC - Eib</i>	0.190	0.008	[0.174, 0.205]
总效应	<i>IL - Eib</i>	0.546	0.012	[0.523, 0.570]
	<i>IL - EC</i>	0.402	0.014	[0.374, 0.435]
	<i>IL - Eip</i>	0.517	0.013	[0.492, 0.541]
	<i>EC - Eib</i>	0.472	0.012	[0.448, 0.500]
	<i>EC - Eip</i>	0.469	0.013	[0.443, 0.494]
	<i>Eib - Eip</i>	0.222	0.019	[0.188, 0.263]

## 5.2 理论贡献

本研究的理论贡献主要在于：①厘清了包容型领导与员工创新的关系，并提高了相关结论的可靠性。已有研究对包容型领导与员工创新关系尚存在争议，本研究采用 Meta 分析方法，基于更大的文献范围，即 2006 年至 2024 年的 179 篇文献和近 6.3 万分析样本，系统地厘清了包容型领导与员工创新的关系，提供了两者间关系更为可靠的结论。②从行为、能力、结果多视角探索员工创新，拓展了创新的研究视角。本研究从创新行为、创造力、创新绩效全方位探索包容型领导与员工创新的关系，相较于本领域先前 Meta 研究来看，拓展了创新的研究视角，并对创新的各视角进行了比较研究，发现了包容型领导对员工创新的作用强度遵循员工创新行为 > 员工创新绩效 > 员工创造力的逻辑。③从宏观、中观、微观多层次探究了已有研究关于主效应结论不一致的原因。本研究发现文化情境、行业类型、样本学历均显著调节了包容型领导与员工创新的关系，且在东方文化、高新技术业、高学历样本中，包容型领导对员工创新的促进作用更强。这不仅可以解释先前研究中结论不一致的原因，也从 Meta 分析的视角检验了不同国家中包容型领导对员工创新的差异化效应，同时可为本领域的后续研究提供依据和借鉴。④基于元分析结构方程模型揭示了包容型领导促进员工创新的传导机制。本研究运用元分析结构方程模型考察了员工创造力在包容型领导与员工创新行为、员工创新绩效关系中的中介效应，员工创新行为在员工创造力与员工创新绩效关系中的中介效应，这不仅在该领域的 Meta 分析中具有创新性，而且反映了包容型领导培养和激发员工创造力对于提升员工创新行为、员工创新绩效的重要作用，员工创新行为是将员工潜在的创新思维和能力转化为实际行动并产生实际工作成果的关键环节。

## 5.3 实践启示

本研究表明，包容的领导风格能提升下属的创新行为、创造力和创新绩效，可为实践者带来如下 3 个层面的启示。①组织层面。一方面，建立包容开放的企业文化，吸引和培育更高水平的包容型领导。在包容开放的组织文化下，包容型领导才会被认可和被重用，才会有更多领导愿意选择包容的领导风格。另一方面，营造相互信任、相互尊重的工作氛围，为员工提供支持和资源，让员工感到被尊重和支持，从而激发他们的创新能力。②领导层面。首先，推动领导者转变风格和理念，从传统的命令式风格转向更加开放、灵活和人性化的领导方式，从而符合组织创新的需要。其次，培养领导者的人际能力，让领导者能够更好地与员工沟通，更能理解和支持员工，从而展现出更高的包容水平。最后，领导者应与员工建立良好的信任关系，降低员工在创新过程中的种种顾虑，从而提升创新水平。③员工层面。第一，尊重员工意见，鼓励他们积极表达自己的真实想法和观点，勇于尝试新的方法和思维方式。第二，激励

员工相互合作、共享经验，相互激发创新潜力。第三，认真听取员工的建议，并努力采纳和及时反馈。第四，积极为员工提供资源和支持，助推员工的创新想法落地。第五，给予员工足够的自主权，鼓励他们自由创新，容忍员工在探索中出现的错误和失败。最后，由于学历水平有正向的调节作用，在条件允许的情况下尽量招聘高学历员工。

## 5.4 研究局限和展望

本研究存在如下局限性：①试图探索文化情境和包容型领导测量工具在包容型领导与员工创新绩效之间的调节效应，但由于分组后样本量未达到统计要求，研究  $H_{2c}$  和  $H_{3c}$  需在后续研究中进行检验。②本次 Meta 分析的文献包括横截面研究和纵向研究，但限于文献数量并未对两种情况进行比较分析。③由于获取未发表文献难度较大，尤其是国内未公开的研究，本次 Meta 分析主要局限于已发表或公开的期刊、硕博论文和会议论文等。

针对以上不足，未来可以从以下方面进一步研究：①在更为丰富的实证研究基础上，对文化情境和测量工具在包容型领导与员工创新绩效间的调节效应进行检验。②继续探讨其他可能的调节变量对包容型领导与员工创新关系大小是否起作用、如何起作用，对横截面研究和纵向研究进行比较分析。③对未发表的文献进行多途径收集，以保证 Meta 分析结果更加可靠。

## 参考文献：

- [1] 张欣,董竹. 避税与企业创新: 基于价值观和代理观视角. *管理科学*, 2022, 35(2): 32-46.  
ZHANG Xin, DONG Zhu. Tax avoidance and corporate innovation: from the perspectives of values view and agency view. *Journal of Management Science*, 2022, 35(2): 32-46.
- [2] 陈德球,胡晴. 数字经济时代下的公司治理研究: 范式创新与实践前沿. *管理世界*, 2022, 38(6): 213-239.  
CHEN Deqiu, HU Qing. Corporate governance research in the digital economy: new paradigms and frontiers of practice. *Journal of Management World*, 2022, 38(6): 213-239.
- [3] 吴伟伟,兰婷,刘业鑫. 智力资本视角下数字化导向对创新绩效的影响. *管理科学*, 2023, 36(6): 62-74.  
WU Weiwei, LAN Ting, LIU Yexin. Impact of digital orientation on innovation performance from the perspective of intellectual capital. *Journal of Management Science*, 2023, 36(6): 62-74.
- [4] 冯蛟,罗文豪,徐奇,等. 领导者-员工关系类型及对员工创新行为的影响. *管理科学*, 2019, 32(5): 60-74.  
FENG Jiao, LUO Wenhao, XU Qi, et al. Types of leader-employee relationship and its influence on employees' innovative behavior. *Journal of Management Science*, 2019, 32(5): 60-74.
- [5] 于静静,苑玲玲,蒋守芬. 包容型领导对员工创造力的影响研究: 心理契约的中介作用. *经济问题*, 2023(2): 94-101.  
YU Jingjing, YUAN Lingling, JIANG Shoufen. The influence of inclusive leadership on employee creativity: the mediating effect of psychological contract. *On Economic Problems*, 2023(2): 94-101.
- [6] SHEN L, SHI Q Y, PARIDA V, et al. Ecosystem orchestration practices for industrial firms: a qualitative meta-analysis, frame-

- work development and research agenda. *Journal of Business Research*, 2024, 173: 114463-1-114463-18.
- [7] 李彤, 唐宁玉. 包容型领导与员工创新的关系研究: 一个元分析. *上海管理科学*, 2023, 45(1): 54-62.  
LI Tong, TANG Ningyu. A study on the relationship between inclusive leadership and employee's innovation: a meta-analysis. *Shanghai Management Science*, 2023, 45(1): 54-62.
- [8] 苏涛, 曾翔燕, 马文聪, 等. 宽以接下, 其效为上? 中国情境下包容型领导效能的元分析. *管理工程学报*, 2023, 37(5): 217-229.  
SU Tao, ZENG Xiangyan, MA Wencong, et al. A meta-analysis of the effectiveness of inclusive leadership in the Chinese context. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2023, 37(5): 217-229.
- [9] 林新奇, 栾宇翔, 赵锴, 等. 领导风格与员工创新绩效关系的元分析: 基于自我决定视角. *心理科学进展*, 2022, 30(4): 781-801.  
LIN Xinqi, LUAN Yuxiang, ZHAO Kai, et al. A meta-analysis of the relationship between leadership styles and employee creative performance: a self-determination perspective. *Advances in Psychological Science*, 2022, 30(4): 781-801.
- [10] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
- [11] WU G F, LI M. Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: a relational silence approach. *Frontiers in Psychology*, 2023, 14: 1144791-1-1144791-10.
- [12] JANSSEN O. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(2): 201-215.
- [13] RHODES M. An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 1961, 42(7): 305-310.
- [14] AMABILE T M, CONTI R, COON H, et al. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1154-1184.
- [15] WU Y H, RASHEED M I, CHANG Y S, et al. Inclusive leadership, service innovation, and knowledge sharing: the roles of intrinsic motivation and sleep quality. *Knowledge Management Research & Practice*, 2024, 15(1): 1-10.
- [16] 周霞, 刘晓琴, 张显峰. 包容型领导测量及对员工工作繁荣、创造力之影响研究. *科学管理研究*, 2017, 35(2): 81-84.  
ZHOU Xia, LIU Xiaoqin, ZHANG Xianfeng. Measuring and testing content structure of inclusive leadership: its impact on employee motivation and creativity. *Scientific Management Research*, 2017, 35(2): 81-84.
- [17] JOHNS G. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 386-408.
- [18] CHOI S B, TRAN T B H, KANG S W. Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 2017, 18(6): 1877-1901.
- [19] 朱金强, 徐世勇, 张丽华. “宽猛相济”促创新: 基于阴阳观的视角. *南开管理评论*, 2018, 21(5): 200-212.  
ZHU Jinqiang, XU Shiyong, ZHANG Lihua. “Being lenient and being strict helping each other” promotes subordinates' innovation: based on the view of Yin-Yang. *Nankai Business Review*, 2018, 21(5): 200-212.
- [20] JAVED B, ABDULLAH I, ZAFFAR M A, et al. Inclusive leadership and innovative work behavior: the role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 2019, 25(4): 554-571.
- [21] 苏屹, 梁德智. 包容型领导对员工创新行为的影响: 基于组织和谐的中介作用及组织创新氛围的调节作用. *商业经济与管理*, 2021(1): 27-36.  
SU Yi, LIANG Dezhi. The influence of inclusive leadership on employees' innovative behavior: based on the mediating role of organizational harmony and the adjustment function of the organizational innovation climate. *Journal of Business Economics*, 2021(1): 27-36.
- [22] 吴士健, 杜梦贞, 周忠宝. 和合文化情境下包容性领导如何影响员工越轨创新行为. *科技进步与对策*, 2020, 37(17): 142-151.  
WU Shijian, DU Mengzhen, ZHOU Zhongbao. How does inclusive leadership affect employees' deviant innovation behavior in the context of harmony culture. *Science & Technology Progress and Policy*, 2020, 37(17): 142-151.
- [23] BEGUM K, SHAH S T H, KHAN M K, et al. Fostering innovative work behaviour through inclusive leadership: a study of the health-care sector of KPK. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 2023, 15(3): 120-134.
- [24] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 500-507.
- [25] 郭晟豪, 胡倩倩. 力学不倦: 组织认同、工作繁荣下的创新绩效. *管理评论*, 2022, 34(1): 205-217.  
GUO Shenghao, HU Qianqian. Energetic learning: the effect of organizational identification and thriving at work on innovation performance. *Management Review*, 2022, 34(1): 205-217.
- [26] ZAHOOR N, DONBESUUR F, CHRISTOFI M, et al. Technological innovation and employee psychological well-being: the moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, 179: 121610-1-121610-12.
- [27] 古银华, 卿涛, 杨付, 等. 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应. *管理科学*, 2017, 30(1): 119-130.  
GU Yinhu, QING Tao, YANG Fu, et al. The double-edged sword effect of inclusive leadership on followers' creativity. *Journal of Management Science*, 2017, 30(1): 119-130.
- [28] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响: 一个被调节的中介模型. *经济管理*, 2016, 38(4): 93-103.  
GU Yinhu. The influence of inclusive leadership to employees' innovation behavior: a moderated mediation model. *Business and Management Journal*, 2016, 38(4): 93-103.
- [29] CHANG P C, MA G Y, LIN Y Y. Inclusive leadership and employee proactive behavior: a cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 2022, 15: 1797-1808.
- [30] AFSAR B, AI-GHAZALI B M, CHEEMA S, et al. Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 2021, 24(4): 1082-1109.
- [31] HOFSTEDE G. Motivation, leadership, and organization: do Amer-

- ican theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 1980, 9(1): 42–63.
- [32] LIU J H, XIE T. China's collectivist cosmopolitanism: harmony and conflict with Western conceptualizations of cosmopolitanism rooted in individualistic notions of human rights. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 2023, 17: 1–12.
- [33] HOFSTEDE G, HOFSTEDE G J, MINKOV M. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010: 45–46.
- [34] 吴伟伟, 张天一. 非研发补贴与研发补贴对新创企业创新产出的非对称影响研究. *管理世界*, 2021, 37(3): 137–160.  
WU Weiwei, ZHANG Tianyi. The asymmetric influence of non-R&D subsidies and R&D subsidies on innovation output of new ventures. *Journal of Management World*, 2021, 37(3): 137–160.
- [35] ZHANG X F, FAN D C. Research on digital transformation and organizational innovation of manufacturing firms based on knowledge field. *Journal of the Knowledge Economy*, 2024, 10(1): 1–44.
- [36] ATUAHENE-GIMA K. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 1996, 35(2): 93–103.
- [37] 李逸飞, 孙康, 李静. 劳动力保护、研发要素结构配置与企业创新: 基于《社会保险法》准自然实验的检验. *南开管理评论*, 2024, 27(4): 164–174.  
LI Yifei, SUN Kang, LI Jing. Labor force protection, R&D element structure allocation and enterprise innovation: test of quasi-natural experiment based on social insurance law. *Nankai Business Review*, 2024, 27(4): 164–174.
- [38] SUN J H, WU H C, SHI S. Research on the relationship between higher education, technological innovation, and green economy: analysis based on Chinese data from 2011 to 2020. *Journal of the Knowledge Economy*, 2024: 1–42.
- [39] 方阳春, 金惠红. 包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究. *技术经济*, 2014, 33(4): 53–57.  
FANG Yangchun, JIN Huihong. Empirical study on impact of inclusive leadership on performance of scientific research team in university. *Technology Economics*, 2014, 33(4): 53–57.
- [40] 齐蕾, 刘冰. 包容型领导与不道德组织行为的调节焦点视角. *管理科学*, 2020, 33(2): 76–86.  
QI Lei, LIU Bing. Effects of inclusive leadership on unethical pro-organizational behavior: from the perspective of regulatory focus. *Journal of Management Science*, 2020, 33(2): 76–86.
- [41] 张佳蕾, 赵曙明. 高绩效工作系统对员工创新行为的跨层次影响研究: 包容型领导的作用. *科学学与科学技术管理*, 2024, 45(7): 167–182.  
ZHANG Jialei, ZHAO Shuming. The cross-level influence of high-performance work systems and employee innovative behavior: a mediated effect based on self-efficacy. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2024, 45(7): 167–182.
- [42] PIERCE C A. Review of comprehensive meta-analysis. *Organizational Research Methods*, 2008, 11(1): 188–191.
- [43] LIPSEY M W, WILSON D B. *Practical meta-analysis*. New York: Sage Publications, 2001: 9–10.
- [44] JALALI S, WOHLIN C. Systematic literature studies: database searches vs. backward snowballing//*Proceedings of the ACM-IEEE International Symposium on Empirical Software Engineer-*  
*ing and Measurement*. Lund: IEEE, 2012: 29–38.
- [45] 张亚利, 李森, 俞国良. 自尊与社交焦虑的关系: 基于中国学生群体的元分析. *心理科学进展*, 2019, 27(6): 1005–1018.  
ZHANG Yali, LI Sen, YU Guoliang. The relationship between self-esteem and social anxiety: a meta-analysis with Chinese students. *Advances in Psychological Science*, 2019, 27(6): 1005–1018.
- [46] ERBIÇER E S, BORANLI E N, METIN A, et al. Cyber dating violence among youth and adolescents: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Youth and Adolescence*, 2024, 10(1): 1–24.
- [47] 徐振国, 王悦, 谢万里, 等. 人机协同教学对学生学习效果的影响: 基于43项实验与准实验研究的元分析. *现代教育技术*, 2024, 34(2): 33–42.  
XU Zhenguo, WANG Yue, XIE Wanli, et al. The influence of human-machine cooperative teaching on students' learning effect: a meta-analysis based on 43 experimental and quasi-experimental studies. *Modern Educational Technology*, 2024, 34(2): 33–42.
- [48] 蓝媛美, 李超平, 王佳燕, 等. 员工跨界行为的收益与代价: 元分析的证据. *心理学报*, 2022, 54(6): 665–683.  
LAN Yuanmei, LI Chaoping, WANG Jiayan, et al. Benefits and costs of employee boundary-spanning behavior: a meta-analytic review. *Acta Psychologica Sinica*, 2022, 54(6): 665–683.
- [49] 韩明燕, 赵静幽, 李志. 员工-AI合作与越轨创新: 一个被调节的双路径模型. *外国经济与管理*, 2024, 46(10): 89–104.  
HAN Mingyan, ZHAO Jingyou, LI Zhi. Employee-AI collaboration and bootlegging: a moderated dual-path model. *Foreign Economics & Management*, 2024, 46(10): 89–104.
- [50] VISWESVARAN C, ONES D S. Theory testing: combining psychometric meta-analysis and structural equations modeling. *Personnel Psychology*, 1995, 48(4): 865–885.
- [51] FALK C F, VOGEL T A, HAMMAMI S, et al. Multilevel mediation analysis in R: a comparison of bootstrap and bayesian approaches. *Behavior Research Methods*, 2024, 56(2): 750–764.
- [52] SHAH M S, WU C S, ULLAH Z. The inter-relationship between CSR, inclusive leadership and employee creativity: a case of the banking sector. *Sustainability*, 2021, 13(16): 9158–1–9158-17.
- [53] 赵富强, 鲁倩, 陈耘. 多元包容性人力资源实践对个体创造力的影响: 二元学习和魅力型领导的作用. *科研管理*, 2020, 41(4): 94–102.  
ZHAO Fuqiang, LU Qian, CHEN Yun. A research on the impact of inclusive human resource practice on individual creativity: the effect of ambidextrous learning and charismatic leadership. *Science Research Management*, 2020, 41(4): 94–102.
- [54] GUPTA S, NAWAZ N, TRIPATHI A, et al. Impact of inclusive leadership on innovation performance during coronavirus disease 2019 outbreak: mediating role of employee innovation behavior and moderating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13: 811330-1–811330-14.
- [55] ZHAO F Q, HU W, AHMED F, et al. Impact of ambidextrous human resource practices on employee innovation performance: the roles of inclusive leadership and psychological safety. *European Journal of Innovation Management*, 2023, 26(5): 1444–1470.
- [56] 钟竞, 邓婕, 罗瑾琰. 包容型领导对团队绩效及员工创新绩效的影响: 有调节的中介模型. *科学学与科学技术管理*, 2018, 39(9): 137–148.  
ZHONG Jing, DENG Jie, LUO Jinlian. The effect of inclusive leadership on team performance and employee innovative performance:

## The Relationship Between Inclusive Leadership and Employee Innovation: Meta-Analysis from a Cross-cultural Perspective

GU Yinhua<sup>1,2</sup>, ZENG Weiqin<sup>2</sup>

1 College of Management Science, Chengdu University of Technology, Chengdu 610059, China

2 Research Center of Oriental Management Psychology and Behavioral Science, Chengdu University of Technology, Chengdu 610059, China

**Abstract:** The relationship between inclusive leadership and employee innovation has garnered significant attention from scholars both domestic and international. However, due to the differences in research designs and other aspects, there are notable disparities in their research conclusions. In order to comprehensively clarify the relationship between inclusive leadership and employee innovation, it is necessary to conduct a phased meta-analysis. Although the previous preliminary Meta studies have explored the relationship between inclusive leadership and employee innovation, there remains insufficient evidence regarding cross-cultural analysis, comparison of various dimensions, and exploration of mediating effects.

Based on the organizational support theory, this study quantitatively synthesizes 179 domestic and foreign literatures including 180 independent samples, 184 effect sizes and 62,827 subjects. The Hedges-Olkin Meta-analysis technique and meta-analysis structural equation modeling (MASEM) were applied, and CMA 3.0 and Amos 28.0 software were used to analyze the data. This study explored the relationship between inclusive leadership and employee innovation from multiple dimensions of innovative behavior (behavioral dimension), creativity (ability dimension), and innovative performance (outcome dimension). It also systematically examined the moderating effects of cultural context, industry type, sample education, measurement tool, etc., and explored the mediating effects of employee creativity and employee innovation behavior.

The study finds that: ① Inclusive leadership had a prominent positive effect on employee innovation and its dimensions (creativity, innovation behavior and innovation performance), that is, the inclusive leadership could significantly improve the level of employee innovation, and the intensity of this effect follows the logic that employee innovation behavior is greater than employee innovation performance and greater than employee creativity. ② In addition, cultural context, industry type and educational level moderate the promotion effect of inclusive leadership on employee innovation, and the promotion effect is stronger in the eastern cultural context, high-tech industry and highly educated samples. ③ Besides, employee creativity mediates the relationship between inclusive leadership and employee innovation performance, and employee innovation behavior mediates the relationship between employee creativity and employee innovation performance, meanwhile employee creativity mediates the relationship between inclusive leadership and employee innovation behavior.

The results provide more comprehensive and reliable conclusions on the relation of inclusive leadership and employee innovation, expand the innovative research perspective in this research field, compare the differences between inclusive leadership and employee innovation in eastern and western cultural situations, and clarify the moderating effects of industry type and sample education, the mediating roles of employee creativity and employee innovation behavior. This research can provide basis and reference for subsequent research and management practice in this field.

**Keywords:** inclusive leadership; employee innovation behavior; employee creativity; employee innovation performance; meta-analysis; cross-cultural analysis

**Received Date:** October 18<sup>th</sup>, 2023      **Accepted Date:** May 23<sup>rd</sup>, 2024

**Funded Project:** Supported by the Social Science and Humanities Research Project of Ministry of Education of China (21YJA630019)

**Biography:** GU Yinhua, doctor in management, is a professor in the College of Management Science at Chengdu University of Technology. His research interests include organizational behavior and human resource management. His representative paper titled “The double-edged sword effect of inclusive leadership on followers’ creativity” was published in the *Journal of Management Science* (Issue 1, 2017). E-mail: [guyh@cdut.edu.cn](mailto:guyh@cdut.edu.cn)

ZENG Weiqin is a distinguished associate researcher in the Research Center of Oriental Management Psychology and Behavioral Science at Chengdu University of Technology. Her research interests include financial statistics and talent management. E-mail: [z3097297593@163.com](mailto:z3097297593@163.com)

□

(责任编辑: 李祎博)