

# 包容型领导提升员工执行力策略研究

刘士红

(安徽广播电视大学 池州分校, 安徽 池州 247000)

**摘要:** 领导者和员工执行力是企业成败的关键。研究领导者管理风格或者类型对于员工执行力的影响,将有助于企业全面发展。在界定包容型领导特征的基础上,分析了包容型领导对员工执行力提升的影响,包括提高员工对组织的认同、促进企业的变革、有利于员工建言、发挥榜样的作用等。从领导包容性培养、建立包容的企业文化、发挥正向激励作用、建立和谐人际关系等方面,探讨了包容型领导提升员工执行力的策略。

**关键词:** 包容型领导;执行力;竞争

**中图分类号:** F272.9

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1008-6021(2021)01-0012-04

## 一、引言

经济学家赵伟认为:“一切竞争,都是执行力的竞争,一切执行力都取决于管理方法”,这句话既阐释了执行力在企业发展中举足轻重的地位,也表明了管理或者领导方式方法的重要性。关于领导的理论很多,单从领导风格类型上来看,分为专制型、放任型、服务型等<sup>[1]</sup>。而包容型领导作为领导的一种方式,其特点是“立足于以人为本的原则,具有开放性、有效性和易接近性的特点,包容员工的错误,也能包容差异化员工个体,在其领导下,员工工作积极性更高,动力更强,潜能也能得到有效开发,是企业管理中新型领导方式,越来越得到企业的重视”<sup>[2]</sup>。

通过查阅文献资料发现,现有关于包容型领导的研究不少,但大多都集中在研究包容型领导对员工追随行为、员工建言行为、员工创新行为、员工敬业度、团队研发能力等方面的影响,而对员工执行力影响研究并不多,即使有的学者从领导风格入手对提高员工执行力有所思考,但侧重于从员工工作目标、工作方法、员工支持、员工完成任务对个人的影响等方面进行研究,没有从内在的自上而下进行探讨。本文旨在通过对包容型领导对员工执行力的影响进行研究,增强领导的有效性,塑造员工的积极行为,提升执行力。

## 二、相关概念的内涵

### (一)包容型领导

包容型领导的研究最先是在国外教育领域而非组织管理领域,倡导对待学生时要能够接纳、包容多元化和差异化,体现公平和民主。最早在组织管理领域提出包容型领导的是 Nembhard 和 Edmondson。包容型领导是指在企业中,作为管理者,运用宽容、友好、激励的正面态度,创造出一种和谐积极的氛围,减轻员工因过于严苛的制度或繁重的工作强度而产生心理和身体上的压力。这种领导风格在当今快节奏工作的企业中越来越受到员工特别是新生代员工的欢迎,具有开放型、可亲性,体现以人为本<sup>[3]</sup>。南京大学商学院简浩贤重点研究了包容型领导与员工敬业度的关系,指出包容型领导的主要特点是擅于倾听和尊重员工,促使员工参与并积极投入到组织目标当中<sup>[4]</sup>。武汉理工大学管理学院何新元教授探究了包容型领导风格对研发团队创新绩效的影响<sup>[2]113</sup>。可见,包容型领导在企业管理中是一种重要的领导形式。领导包容、下属参与的包容型领导,对企业员工敬业度、创新性、主动性等都有着不可忽视的影响,尤其是随着竞争全球化的到来和共享经济发展,多元化管理和个性化管理是企业获得竞争优势的重要条件,因此,包容型领导与员工执行力的关系理应成为企业管理重视的方面和学术界重要的课题。

收稿日期:2020-12-02

作者简介:刘士红(1978—),女,安徽怀远人,讲师。研究方向:人力资源管理。

虽然包容型领导的研究起源于西方,但是“包容”是中华民族优秀传统文化和人文精神的重要体现,从孔子时代就提倡“君子和而不同”,意思是君子在人际交往中能够与他人保持一种和谐友善的关系,就是一种包容型的思想。在社会主义核心价值观中,“和谐”“友善”无不包含着对国家和个人的尊重与宽容。包容型领导重视与下属的互动交流,重视倾听和关注员工的需求,解决员工工作中存在的问题,有效调动员工积极性,发掘并发展员工潜能<sup>[2][114][4]1626</sup>。

### (二)企业员工执行力

执行力指的是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力,对企业而言,就是把企业战略规划或目标转化成为效益的过程。执行力包含完成任务的意愿、完成任务的能力、完成任务的程度,三个方面结合起来就是指员工的办事能力或效率。个人执行力的高低,直接影响团队战斗力的强弱,最终影响企业的长期经营发展的质量。而衡量执行力的标准,对个人而言是按时按质按量完成自己的工作任务。

随着企业发展及外部环境的变化,员工执行力是近年来学术界和企业界共同关注的热点之一。在经济社会转型高质量发展的背景下,怎样提高员工的执行力,促进企业的成功转型和长远发展,实现企业乃至整个社会经济的高质量发展,是企业管理者必须面对和亟待解决的一个重要现实问题。现代企业必须顺势而动,通过不断优化内部管理,创新工作方式来应对瞬息万变的市场环境,获取持续的竞争优势。而企业间的竞争某种程度上是企业执行力的竞争,谁拥有高效的执行力,谁就赢得了市场和机遇。因此,员工是否积极主动执行完成各项工作任务,是企业成功与否的关键因素<sup>[5]</sup>。

### 三、包容型领导对员工执行力的影响

火车跑得快,全凭车头带,强调的是领导者在企业发展中的引领作用,不同的领导类型给企业带来的效应往往是大相径庭的。企业发展的关键在人,作为企业发展的智力因素,其执行力的高低取决于对组织的文化认同感、归属感,企业文化一旦被员工认可,员工个体对于企业文化的态度将由服从、认同到内化,这将会极大激发员工的积极性、主动性和创造性,提高执行力,助力企业全面发展。包容型领导方式事实上本身也代表着企业的一种和谐文化,对包容型领导的认同也就是对企业文化的认同,从而对员工的行为

起着积极的塑造作用<sup>[3]1138</sup>。包容型领导对员工执行力的影响,主要表现在以下几个方面。

#### (一)提高员工对组织的认同

由于中西方文化的不同,包容型领导的内涵是截然不同的。在中国,包容型领导重视员工需求、善于倾听员工心声,接受包容员工的不足,强调领导和员工之间团结合作的关系,倡导与员工互动,体现的是尊重、认知、响应和责任的企业文化。这种领导方式能够增强员工对组织管理制度和发展目标的认同,信守承诺,并运用自己的才能,积极投入工作,贡献自己的价值,提升执行力,实现组织目标。员工对组织认同了,归属感自然提高,也可以大大降低离职率,保持了企业发展的持续性<sup>[4]1625</sup>。

#### (二)促进企业的变革

企业要获得良好的发展,只有不断创新,实现变革,才能在激烈的竞争中立于不败之地<sup>[6]</sup>。

要充分发挥员工的创新意识,必须变革领导管理方式,领导管理策略的选择和使用在影响员工工作行为态度、工作效率等方面是截然不同的。蛮横无理型的领导方式,偏离了相互尊重和关心的范畴,往往是把企业的利益放在第一位,而并非考虑员工的幸福感,这种领导方式给员工带来的负面影响看似轻微,实则严重,对员工的身心健康、职业认同甚至家庭的和谐都会产生不利的影响,也严重影响了企业的声誉。包容型的领导方式,能够焕发员工的活力、激发奉献精神 and 持续专注的状态投身到工作中,并能够以宽容的心态看待和接纳每一名员工,使员工能够及时感受到组织的尊重与肯定。这种融洽的关系在长期的潜移默化中,使员工在组织中的归属感越来越高,创新能力得到进一步提高,从而增强团队整体能力和水平,促进企业的变革<sup>[5]73</sup>。同时,也会使员工产生回报社会和企业的欲望和信心,对建立优秀的企业文化,实现社会主义核心价值观至关重要<sup>[7]</sup>。

#### (三)有利于员工建言

在企业管理中,领导风格是一种情境<sup>[8]</sup>,同时,员工的建言对企业发展极为重要,只有从一线员工中获得建言,才能及时应对复杂多变的外部环境。包容型领导作为一种新型的关系型领导风格,其优点就是能够使员工真实感受到领导的关心与爱护,使员工的心理安全感得到提高,为员工更好地创造建言献策的组织情境,对员工的管家行为产生积极影响<sup>[9]</sup>。只有做

到对员工应有的尊重和包容,才会增强对下属的职业尊敬,根据社会交换理论,员工反过来会通过领导的认同感来回报领导<sup>[10]</sup>,也加深了领导与下属的情感纽带,追随领导行为由此产生。如果领导过于专权,会损害员工个体自尊感,抑制员工组织自尊感,员工会因建言有风险而选择沉默,降低工作投入。而放任的领导方式,员工只有跟着“混日子”或无所事事,两种领导方式的破坏作用是不言而喻的。

#### (四)发挥榜样的作用

领导的行为是自我信念和价值观的体现,与下属的关系体现了开放性、透明性和信任度,其领导的方式也会影响下属,增强下属工作行为的包容性,培养其产生积极的正确的价值观、情感、动机、目标和行为,建立和谐互动的工作环境<sup>[8]46</sup>,维护组织利益和形象。包容型的领导方式,能够调整或降低员工的工作压力,工作氛围是融洽的,人际关系是积极的,关怀型伦理氛围的形成是自然的。同时,随着企业竞争日益激烈,企业员工工作强度显著加大,“优胜劣汰,适者生存”职场法则,决定了加班加点已成为企业常态,长此以往容易带来员工的职业倦怠感。包容型的领导更注重员工的身心健康发展,体现出人文关怀,这种人格魅力和榜样作用,对消除员工的职业倦怠、保持积极的工作状态、提高执行力具有一定的调节作用<sup>[11]</sup>。

### 四、提高员工执行力的策略

鉴于包容型领导对员工执行力的重要作用,结合当今企业内外环境,在如何营造积极和谐的企业管理方式、提高员工执行力上,提出以下策略。

#### (一)注重领导包容性培养

上文分析中提及,包容型的领导,容易与员工之间建立融洽和谐的领导与被领导的关系,使员工对组织的认同度达到最大化,有利于充分发挥员工的创新性,消除员工的职业倦怠,树立良好的榜样,实现企业的可持续发展。所以,应注重包容型领导的培养。领导包容性的培养有四种形式:一是企业定期组织培训。把领导继续教育的积分纳入年度绩效考核的内容。在培训内容上重点是人文关怀的培训,以提升领导的包容度,公正地对待员工,增强员工主动作为的意识。二是领导自身修养的提高。内因起决定作用,受尊敬的领导一定是内外兼修的领导,包容型的领导要有认可员工的意识,既要善于发现员工的优点,更要接纳员工的缺点,同时,能够吸收不同的观点加以

合理利用,实现企业效益的最大化。三是完善领导考核和选拔制度,在考察或晋级中将包容度作为一个主要方面。最后,善于与员工沟通互动也是包容型领导必备的法宝,只有建立互动的沟通关系,才能得到员工的充分信任,提高公信力,使员工自发产生愿意为企业发展尽心尽力的想法,执行力自然会得到提高<sup>[12]</sup>。

#### (二)建立包容的企业文化

如果说包容型领导强调的是对员工个人品格的影响,那么,良好的企业文化展现的是企业的外部形象。企业文化建设是促进企业长久发展的有力抓手,包容型的文化建设是能激发员工活力、提高执行力的软实力建设<sup>[13]</sup>。建设包容型的文化,既要考虑企业的目标,更要体现文化的辐射带动作用。只有建立包容型的企业文化,提高员工对企业的认同度和归属感,才能使员工将个人的利益与企业的发展联系在一起,将企业目标视为个人目标,从而提高执行力,贡献自己的力量。

#### (三)发挥正向激励作用

重视正向的激励作用是包容型领导的特点。从性本善的角度来说,没有哪一个员工会有意造成工作上的失误。员工的创新行为都是在这种有益的领导风格下被激发,因此要通过建立正向激励机制和容错机制,来体现企业对员工的关心与爱护。正向激励机制,突出的是组织对员工的认同感和满意度,有利于提高员工对企业工作的归属感和责任心,从而对员工的敬业度和执行力产生积极的影响。在新时期,企业员工群体发生了较大变化,新生代员工成为主体,他们受教育水平普遍提高,学历高、素质高、能力强,实现个人价值的欲望更加强烈,是提升企业创新能力的力量。但新生代员工在价值观念、工作主动性等方面与“60后”“70后”的员工存在着一定的差异性,他们对自主性工作环境要求高,更习惯于指令性工作和例行性工作,对外界环境的变化敏感度不高,缺乏行为的超前性和主动性,这就要求领导层必须以正向激励为导向,不断对员工的主动性行为进行有效管理<sup>[11]53</sup>,只有重视差异,认可不同,允许员工充分展现自我,动之以情,晓之以理,才能不断发挥他们源源不断的创造力,谋求企业的长远发展壮大。

#### (四)树立良好的榜样作用

包容型领导的提出虽然出自西方国家,但作为受

儒家思想影响深厚的中国,包容型领导及其效应有着独特内涵。领导的魅力不仅体现在管人方面,还体现在做事上。相关研究表明,自我牺牲型领导可增进员工对领导者的魅力及合法性感知,提升员工对领导认同。企业间的竞争日趋激烈,8小时工作制已经远远不能满足企业业务发展的需要,“5+2”“白+黑”的工作强度,使员工产生职业倦怠感。为进一步促进员工的心理健康,领导会主动放弃休假,带领员工一起加班加点,树立了良好的头雁效应。因此,自我牺牲型领导是所有卓越企业领导者的共同特征,其主要表现是当个人利益与企业利益冲突时,往往舍弃个人利益,在工作中身先士卒,甚至放弃个人职位特权,这种对企业的自我牺牲精神,事实上也为员工传递了积极的信号,那就是领导重视组织及其成员的利益,长此以往,员工自然会愿意服从自我牺牲型领导对其做出的工作安排。所以,为进一步提升员工的执行力,领导必须深入到员工一线,与员工同呼吸共命运,通过自我牺牲的魅力感染员工<sup>[14]</sup>。

#### (五)建立和谐的人际关系

和谐的人际关系是实现个人价值,促进企业发展的必要条件。一是要尊重员工。只有充分尊重员工及所从事的工作任务,才能激发员工产生认同感,正确定位角色,追随领导。二是培养员工良好的沟通能力。包容型的领导不仅仅体现在开放型和可亲性上,还体现在培养员工沟通协调能力和员工人际关系上。只有与员工良好地沟通,才能提高员工管理工作的水平,充分发挥团队的凝聚力。做到了这一点,将会大大提高团队的整体创造力,提高执行力。

综上,包容型领导是新业态经济背景下极为重要的领导方式,其领导的绝对优势是其他领导方式所不能比拟的。因此,企业领导者必须坚持以人为本的管理理念,既要善于看到员工的优点,更要接纳员工的缺点,只有这样,才能提高员工对组织的认同度,鼓励员工建言献策,发挥榜样作用,使领导者和被领导者之间彼此受到尊重和被尊重,建立和谐的企业文化,提高员工执行力,推动企业的长足发展。

#### 参考文献:

- [1] 郑亦麒.领导风格对组织绩效影响的实证研究:以浙江地区民营物流企业为例[J].现代商业,2017(13):118-121.
- [2] 何新元.包容型领导对知识密集型企业研发团队创新绩效的影响研究[J].现代商贸工业,2020,41(28):113-114.
- [3] 董念念,王雪莉.管理者榜样作用与文化类型的交互对员工企业文化认同的影响研究[J].管理学报,2018,15(8):1136-1143.
- [4] 简浩贤,徐云飞,曹曼,等.基于组织认同视角的包容性领导与员工敬业度关系研究[J].管理学报,2017,14(11):1624-1630.
- [5] 代先超.基于企业变革的员工执行力提升策略[J].企业改革与管理,2016,10(7):73-74.
- [6] 骆元静,李燕萍,杜旌.变革策略对员工主动变革行为的影响研究[J].管理学报,2019,16(2):202-209.
- [7] 王浩洁.领导风格的不同对员工创新性行为的影响[J].山西青年,2020,13(6):135.
- [8] 齐蕾,刘冰,魏鑫.包容型领导对员工建言行为的双重作用机制研究[J].商业经济与管理,2019(10):40-48.
- [9] 刁凤琴,段容,代冰杰.包容型领导对知识型员工管家行为的影响机制研究[J].绵阳师范学院学报,2020,39(6):61-66,77.
- [10] 孔靓,李锡元,章发旺.包容型领导对员工主动性行为的影响:组织自尊与差错管理氛围的中介作用[J].管理评论,2020,32(2):232-243.
- [11] 林小燕.中国企业员工加班与职业倦怠的关系:基于ERG理论[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版),2020,17(9):52-54.
- [12] 宋德玲,杜静文.包容型领导对员工创新行为的影响研究[J].北华大学学报(社会科学版),2020,21(4):104-111.
- [13] 马剑.包容型领导与追随行为关系研究:基于组织中认同的多重中介作用分析[J].辽宁大学学报(哲学社会科学版),2020,48(3):104-113.
- [14] 蒋丰伟.领导者提升员工执行力的思考[J].管理观察,2020(13):109-111.

(下转第 25 页)

## **Research on Constructing the Support Service System for Elderly Distance Education by Anhui Radio and Television University Under the Background of Open University**

FU Meiting

(Hefei Branch, Anhui Radio and Television University, Hefei 230001, China)

**Abstract:** With the increasing aging of Anhui's population, the more active role of education for the elderly, and the transformation and development of open universities, Anhui Radio and Television University urgently needs to build a supporting service system for the elderly distance education. Based on the analysis of the status quo and existing problems of the elderly distance education support service system of the university, the paper proposes some effective methods: to establish a comprehensive and three-dimensional support service network, to build a support service platform for network resource sharing, to provide diversified and characteristic services content, to build a professional teacher team for distance education for the elderly, and to innovate the service form of distance education for the elderly.

**Keywords:** elderly education; distance education; open university; Anhui Radio and Television University; support service system

[责任编辑 汤诗华]

---

(上接第 15 页)

## **Research on the Strategy of Inclusive Leadership to Improve Employees' Executive Ability**

LIU Shihong

(Chizhou Branch, Anhui Radio and Television University, Chizhou Anhui 247000, China)

**Abstract:** The executive ability of leaders and employees is the key to the success of an enterprise. Studying the influence of leader's management style or type on employees' executive ability will help the overall development of the enterprise. On the basis of defining the characteristics of inclusive leadership, this paper analyzes the impact of inclusive leadership on the improvement of employees' executive ability, including improving employees' recognition of the organization, promoting enterprise change, helping employees to make suggestions, and playing an example. In addition, the paper also discusses the strategy of inclusive leadership to improve employees' executive ability from the following aspects: leadership inclusive cultivation, establishing inclusive corporate culture, exerting positive incentives, building harmonious interpersonal relationships, etc.

**Keywords:** inclusive leadership; executive ability; competition

[责任编辑 王七萍]