

包容性领导对知识型员工创造性的作用

——基于发展型人力资源管理实践的探讨

任园园

石家庄海关技术中心

摘要：中国经济发展进入了新时代，实现了由重“量”到重“质”的实质性转变，中国智造、中国特色成为一种时尚，国人的文化自信也进一步增强，创新意识和品牌意识进一步提升，这对于企事业单位发展来说，是来之不易的外部环境。高质量发展离不开创新创造，而创造则离不开知识型员工，如何最大限度发挥知识型员工的创造性，助推企业在高质量发展道路上有更多创新引擎，是永恒不变的研究焦点。员工的创造性源于日常工作、源于创新性思维和不断的探索尝试，领导者的气质类型是一个重要的影响因素。本文研究新经济时代，包容性领导对知识型员工创造性的作用，并通过发展型人力资源管理实践，探索更有效的包容性领导模式。以期促进员工和企业的双赢发展，促进创新创造，共同为新时代的中国特色社会主义事业增添动力。

关键词：包容性领导；知识型员工；创造性；发展型人力资源管理实践

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.08.119

世界知识产权组织发布的《世界知识产权指标报告》显示，2022年中国专利申请量居世界第一，《2023年全球创新指数》更是显示，中国排名第12位，其中6个指标排名世界第一。这一系列亮眼的成绩说明中国在迈向创新型国家行列的道路上正在稳步前行。习近平总书记在黑龙江考察调研期间，更是创新性的提出了“新质生产力”这一词汇，这包含了总书记对创新引领产业发展的高度期许。新质生产力需要企业以发展的视角看待发展，最大限度发挥专业人才的创造力，整合各类资源，激发出更强劲的优势与动能，以创新之力推动经济高质量发展。

企业作为中国经济发展的最小动力单元，拥有最广泛的专业技术人才队伍，或者更精准的称其为知识型员工，只有企业加强创新引领、加强创造性人才培养，才能使创新型人才在生产实践中主动创新创造，而这，既离不开与之相适应的领导管理模式，更离不开与之相匹配的人力资源管理实践，包容性领导和发展型人力资源管理实践应运而生。

一、知识型员工的界定

知识型员工的概念最初由德鲁克提出，其特点是不断学习与创新。学者随后又提出知识型员工是指那些面临复杂、非常规的工作环境，从事需要高技能、高知识和高能力的知识应用和创造工作的员工。随着经济社会发展，知识型员工的概念更加宽泛，指那些接受过良好教育，运用、创造知识和信息从事具有不确定性、非重复性和复杂性工作的员工^①。本文倾向于认为，知识型员工是指具有一定学历和专业技能，从事复杂专业技术工作的员工，对企业的创新创造起关键作用。

二、包容性领导研究概述

包容性领导与中国传统儒家文化有相通之处，体现了一种柔性的管理模式，所谓“包”即是对所拥有的不同类型的员工都包含在内，不以学历、经历、民族、区域等有所歧视，以一种系统的眼光将目前所有视为均衡的整体，全面的接受和管理；所谓“容”即是对员工的各种行为，无论对错，进行全盘接纳，不予排斥、不予批判，并针对性的整合各种资源，使不同种类的员工之间相容，更使员工的发展与企业的发展相容，以一种和谐的管理氛围，促进企业的整体发展。

随着90后00后员工逐渐步入职场，员工之间的差异化随之加大，一味的制度管理、业务指导、强制约束已不再适应新时代的管理模式，要想让员工绽放风采，包容是一味“良剂”。包容性领导体现公平对待、体现价值认可、体现相互信任、体现容错纠错、提现共同成长。

包容性领导最早在教育领域提出，随着管理实践的现代化，逐渐延伸到组织管理层面。随着全球化的发展，来自不同区域、不同领域的人才开始聚集在一起，人员的多样性和复杂性逐渐形成，于是包容性领导逐渐在各种类型的管理者气质中脱颖而出，只因包容性领导可以在系统整合、创造合力方面发挥积极作用。包容性领导可以让员工在平等的环境中共同努力，取长补短，也可以让差异化的员工实现自身价值^②。

国内外研究中，包容体现在各个社会领域和社会阶层^③。国家管理层面，政府对经济社会文化领域的包容性管理，促使各领域均衡发展，相互补充相互促进；企业管理层面，组织领导对各部门的包容性管理，整体协作、推强扶弱，将“木桶原理”应用到极致；基层管理层面的共建共治共享，更是将居民的各项所需进行统筹

推进、共同参与，换来和谐社会、幸福城市。包容性领导在凝聚共识、促进和谐、激发创新方面具有强大的内生动力。

三、发展型人力资源管理实践应用

随着现代化企业的发展，人力资源管理在企业管理中的重要作用不言而喻，人力资源管理不再是简单的人事管理，不局限于工资绩效保险培训，发展型的人力资源管理实践更看重的是人的长远发展，以人为核心因素，一切管理实践以满足人的成长需求为出发点，用发展的眼光看待员工成长。员工不再只是企业的雇佣工、不再是企业流水线上的机械操作员，而是促进企业发展的源动力，员工与企业的发展融为一体，组织为员工赋能、员工为组织赋能，在相互成就中实现企业战略目标和人的发展目标。

发展型人力资源管理实践，将人视为资本而非成本。发展型人力资源管理实践，不再将人单纯看成是企业发展的成本，而是作为企业发展的智力资本，唐春勇等的研究，将员工的个人发展与企业的发展融为一体，赋予员工持续性的竞争力、激活员工自主性和使命感，让员工以主人翁的心态融入企业发展，是新时代人力资源管理的核心要义^④。注重员工发展潜力的开发、持续性关注员工的绩效增长，用发展型绩效代替量化的绩效考核，致力于提升员工的长期投资。并提出“组织-员工协同发展模型”，指出要想实现组织和个人的协同发展，需要激发员工营造积极的工作态度与行为。

发展型人力资源管理实践，主动容错而非惩戒出错。发展型人力资源管理实践给员工足够的容错机会或者自由的创作空间，为员工提供宽松的工作环境，为员工提供创新创造的肥沃土壤。用发展的眼光、柔性的管理为员工提供持续改进的工作动力。创新创造并非通过一次尝试就能成功，只有通过不断试错，才能逐步让成果接近完美。主动容错一要从公司制度层面给予明确规定，让员工心无旁骛的做研究，二要从领导层面主动推进，通过沟通谈话、提供帮助和建设性意见等，为员工试错提供强有力的组织保障，三要从技术层面进行硬件支撑，通过业务培训、方法交流等，促进员工的知识共享，提升创新能力。

发展型人力资源管理实践，注重持续发展而非现状。发展型人力资源管理实践，顾名思义，是要用发展的眼光看待问题，不局限于当下的任务绩效和创新成果，也不局限于当下的人员现状。立足于发展趋势，结合公司发展和员工成长规律，制定中长期的目标规划，并持续赋能蓄力。尤其绩效考核模块，不单单考核员工带来的近期绩效，而是通过研究制定长期的发展目标，通过长远利益考核，来为员工的当下行为估值。鼓励员

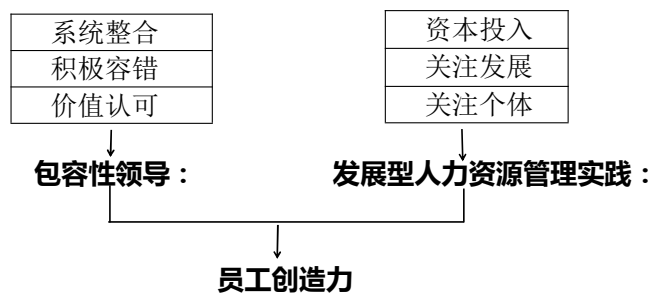
工接受挑战，为员工的未来发展“画饼”，让员工积极主动的自主行为，实现长远目标。

四、创新驱动影响因素探索

包容性领导通过柔性管理促进创新。管理制度和领导方式需要随着社会发展不断调整，创新文化是根植于企业的内核文化，不只是一句标语，或者外在形象，需要领导者将创新文化融合于心，在管理方式上具体体现。一个企业的创新需要依靠员工的内生动力，当一天和尚撞一天钟的上班下班是无法实现创新创造的，只有员工主动作为、注入心血，将工作当做一种事业去钻研、去谋划、去探究，才能在工作中注入更多心血，乃至工作之余也能积极作为，保持持续的创新创造，取得一定成就。包容性领导是能达到这种效果的最佳选择，包容性领导善用柔性管理，将企业的制度和员工的发展融为一体，用包容的眼光促进企业和人的双赢发展。

发展型人力资源管理实践为创新驱动提供持续动力。百年企业之所以能够基业长青，最离不开的就是持续的创新创造、持续的人力资源投入，只有发展型人力资源管理实践才能为企业创新发展提供源源不断的发展动力。用发展的眼光进行人力资源管理实践，才能持续投入人力资本、带来创新成就，将人的成长同企业的发展同步推进。发展型人力资源管理实践为员工提供更多的自主权，让员工以更适合自己的工作和成长方式为自身赋能；为员工提供多样化的培训，让员工在多维度、多层级的培训中完成历练，打造复合型人才；为员工提供更多支持而非阻碍，通过动态考核指标设置、长远规划等方式，致力于员工的长远发展。

五、包容性领导如何激发员工创造性



(一) 通过系统整合、资本投入，为员工创造力提供源头支撑

包容性领导一般具有系统整合的观念，将所拥有的各种资源分类整合，使各类资源有机融合，通过优势互补、协同发力，为员工创造力凝聚能量。系统整合一方面指得是企业的外部资源整合，包括上下游供应链的硬件资源，以及外部的社会文化等软支撑，另一方面指的是企业的内部资源整合，包括各业务部门的人力资源整合，以及不同业务之间的交叉共享。包容性领导将外部

的资源与企业内部有机融合，为员工提供创新创造的企业文化、内外联动的硬件资源、相互协作的沟通机制、人力资源的匹配使用，从而为提升员工创造力提供源头上的支撑保障。

发展型人力资源管理实践则将员工视为发展的资本投入，通过技能提升、交流培训为员工赋能，为员工创新创造提供支撑。资本投入一方面指的是企业为完成战略目标而进行的硬件设备投入、以及外部沟通成本，另一方面指的是为提升员工的业务技能而进行的一系列培训培养和项目支持。发展型人力资源管理实践注重投入而忽略短期效益，注重培养而忽略短期成果，当然资本投入并不是盲目的，是基于企业发展目标及人的发展状态而进行的动态调整的投入。关注企业的品牌效应提升和社会影响力的提升，关注员工的幸福感和成就动机的形成，这种资本投入本身就是一种成就。

(二) 通过积极容错、关注发展，为员工创造力提供制度关怀

包容性领导非常关注容错机制，将容错机制作为企业运行不可缺少的管理支撑，给员工一种宽松的工作环境和轻松的工作氛围，通过自我管理和自我加压的方式主动作为、为创新创造提供良好基础。容错机制除了给员工提供良好工作氛围，更重要的是可以营造和谐融洽的合作团队，允许个人和团队出错，加强个人和团队的沟通交流，鼓励大胆尝试、鼓励积极参与、鼓励相互争论，激发个人潜能以及团队的强大凝聚力和创造力。领导的容错行为给员工更多探索的机会，员工更容易与同事和领导进行信息沟通和分享，为积极的改进方式方法不断尝试，从而更有效的提升知识和技能，促进创新创造。

发展型人力资源管理实践注重持续性、连贯性和发展性，不拘泥于一个发展周期的成果，关注企业基业长青的未来价值。知识型员工是创新创造的核心力量，知识型员工一般具有高强度的成就需求，发展型人力资源管理实践与员工的成就需求相匹配，通过为员工提供持续的成长帮助，为知识型员工快速成长保驾护航。唐春勇等基于组织-员工协同发展的视角，提出发展型人力资源管理实践的四维观点，包括发展评估、多元培训、工作设计和沟通反馈，这四个维度皆归结于一点，即持续发展。发展评估为员工提供动态成长评估，多元培训为员工成长提供全方位技能提升，工作设计为员工量身打造合适工作方式，沟通反馈为员工问题解决和能力提升，都是以发展的理念促员工创新创造。

(三) 通过价值认可、关注个体，为员工创造力提供内生动力

包容性领导鼓励员工参与公司决策，认可员工的个

人价值和建言献策，集思广益，让员工有更多的融入感和荣誉感，激发其工作积极性和新思路新方法，增强其归属感和责任心。价值认可满足了员工被尊重的需求，激发其参与工作决策、发挥自身优势创新创造的内生动力。包容性领导通过为员工注入价值认可，激发员工的自主创新，进而创造出更大的价值，这种价值链的传递形成公司和个人发展的良性循环，促进企业 and 个人的协同发展。价值认可可以通过多种方式实现，例如让员工承担更多责任、给员工展示自我的机会、让员工代表公司进行对外和合作等，让员工在自我成长过程中强化素质提升，为创新创造提供内生动力。

发展型人力资源管理实践关注员工发展，而非工作本身，一系列管理实践旨在提升人的创造力而非只是工作绩效。与传统的人力资源管理不同，发展型人力资源管理实践不搞“大锅饭”，不止停留在团队管理层面，而是精确的关注到每一个个体，施行与个体发展相适应的差异化策略，精准的帮助每一个个体成长、制定多元发展路径，全面提升员工素质。通过精细化的业务培训、个性化的考核指标、贴合个人需求的激励措施等，挖掘每个个体的最大潜力、满足每个个体的成需求，通过积极的心理暗示，引导员工在精准的培养中形成自己独特的价值，为创造性开展工作提供内生动力。

结语

本文以知识型员工为例，从发展型人力资源管理实践的角度，探讨包容性领导对员工创造力的作用，剖析包容性领导和发展型人力资源管理实践之间的内在联系，以及共同促进员工创造力的作用机理。旨在为企业创新发展提供管理层面的建议及解析，本文尚有局限之处，后续研究可以将知识型员工的工作绩效纳入，通过案例分析或调查研究的方式，精准研究包容性领导及发展型人力资源管理实践的不同维度对创造力的作用。

参考文献

- [1] 谭贤鑫. 发展型人力资源管理实践对知识型员工创新行为的影响研究[D]. 广东财经大学, 2023.
- [2] MILLERFA. Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion[J]. *Public Personnel Management*, 1998, 27(2): 151-165
- [3] 唐宁玉, 张凯丽. 包容性领导研究述评与展望[J]. *管理学报*, 2015, 12(06): 932-938.
- [4] 唐春勇, 李亚莉, 赵曙明. 发展型人力资源管理实践研究: 概念内涵、量表开发及检验[J]. *南开管理评论*, 2021, 24(4): 85-97.

作者简介: 任圆圆, 女, 1989.07, 汉, 河北邢台, 硕士研究生, 高级经济师, 研究方向: 人力资源管理。