

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 数字化转型对员工创造性工作卷入的影响研究

研究生姓名: 余志远

指导教师姓名、职称: 郝金磊 教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 余志远 签字日期： 2023年5月30日

导师签名： 胡晓红 签字日期： 2023年5月30日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 余志远 签字日期： 2023年5月30日

导师签名： 胡晓红 签字日期： 2023年5月30日

Research on the Influence of Digital Transformation on Employee Creative Work Involvement

Candidate : Yu Zhiyuan

Supervisor : Hao Jinlei

摘要

随着数字经济的深化发展,其已然成为引领社会变革和推动经济增长的重要动能。企业作为经济社会最活跃的单元之一,为了抢抓数字经济发展机遇,获取更多绩效红利,经过规划引导和前期准备,逐步开始推进数字化转型,这进一步引发了学界对数字化转型的关注和探索。通过对该领域的文献梳理可得,既有研究主要聚焦于数字化转型对商业模式调适、企业全要素生产率、企业创新绩效等组织层面变量作用机制的探索,但对于数字化转型在人力资源管理方面的考察却略显欠缺,有关数字化转型与员工个体行为关系的研究则更是匮乏。因而,本研究以此为切入点,基于资源保存理论和社会交换理论,构筑一个被调节的中介作用模型,应用多元线性回归以及 Bootstrap 的分析方法,探析数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系,从个体因素和情境因素两个维度入手,分析促进调节焦点、工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入关系中的中介作用,并探讨上级发展性反馈在数字化转型与促进调节焦点、员工创造性工作卷入以及工作重塑关系中的调节作用,以期为企业立足数字化转型背景,有效激发员工创造性工作卷入提供理论参考和决策指导。

实证检验结果显示:(1)数字化转型对员工创造性工作卷入具有正向影响;(2)促进调节焦点和工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间起部分中介作用;(3)上级发展性反馈正向调节数字化转型与促进调节焦点、工作重塑之间的关系,但上级发展性反馈对于数字化转型与员工创造性工作卷入关系的调节作用却不显著;(4)上级发展性反馈正向调节促进调节焦点和工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用。基于实证检验结果,本研究提出对策建议,为企业增加员工创造性工作卷入,获取创新发展红利提供启示。

关键词: 数字化转型; 促进调节焦点; 工作重塑; 上级发展性反馈; 员工创造性工作卷入

Abstract

With the deepening development of the digital economy, it has become an important driving force leading social change and promoting economic growth. As one of the most active units in the economic society, in order to seize the development opportunities of the digital economy and obtain more performance dividends, enterprises have gradually started to promote digital transformation through planning guidance and early preparation, which has further aroused the attention and exploration of the academic community on digital transformation. It can be seen from the literature review in this field that the existing research mainly focuses on the exploration of the mechanism of digital transformation on the adjustment of business model, total factor productivity, innovation performance and other organizational variables, but the research on digital transformation in human resource management is slightly lacking, and the research on the relationship between digital transformation and individual employee behavior is even less. Therefore, based on the resource conservation theory and social exchange theory, this research takes this as the starting point to build a moderated mediation model, and uses multiple linear regression and Bootstrap analysis methods to explore the relationship between digital transformation and employees' creative work involvement. Starting from the two dimensions of individual factors and situational factors, it analyzes and promotes the adjustment focus

Work remolding plays an intermediary role in the relationship between digital transformation and employee creative work involvement, and discusses the regulatory role of superior developmental feedback in the relationship between digital transformation and promotion of regulatory focus, employee creative work involvement, and work remolding, with a view to providing theoretical reference and decision-making guidance for enterprises to effectively stimulate employee creative work involvement based on the background of digital transformation.

The empirical test results show that: (1) Digital transformation has a positive impact on employee creative work involvement; (2) Promotion focus and job crafting plays a part of the intermediary role between digital transformation and employee creative work involvement; (3) Supervisor developmental feedback positively regulates the relationship between digital transformation and promotion focus and job crafting, but it does not significantly regulate the relationship between digital transformation and employee creative work involvement; (4) The positive regulation of supervisor developmental feedback promotes the intermediary role of promotion focus and job crafting between digital transformation and employee creative work involvement. Based on the empirical test results, this study puts forward countermeasures and suggestions to provide inspiration for enterprises to increase the employee creative work involvement and obtain innovative development dividends.

Keywords: Digital transformation; Promotion focus; Job crafting;
Supervisor developmental feedback; Employee creative work
involvement

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究意义	4
1.3 国内外研究现状	6
1.3.1 数字化转型在企业管理中的实践日趋普遍	6
1.3.2 数字化转型与员工个体行为关系的研究相对较少	6
1.3.3 数字化转型可能会激活员工促进调节焦点并诱发工作重塑行为	7
1.3.4 促进调节焦点和工作重塑对员工创造性工作卷入具有重要影响	8
1.3.5 上级发展性反馈是研究员工创造性工作卷入的重要变量	8
1.3.6 国内外研究述评	9
1.4 研究内容	10
1.4.1 内容安排	10
1.4.2 研究思路与框架	10
1.5 研究方法	11
2 相关概念与理论基础	13
2.1 相关概念	13
2.1.1 数字化转型	13
2.1.2 员工创造性工作卷入	14
2.1.3 促进调节焦点	15
2.1.4 工作重塑	16
2.1.5 上级发展性反馈	17
2.2 理论基础	18
2.2.1 资源保存理论	18
2.2.2 社会交换理论	19
3 研究设计	21

3.1 研究假设与理论模型	21
3.1.1 研究假设	21
3.1.2 理论模型	27
3.2 研究工具	27
3.2.1 测量工具	27
3.2.2 问卷设计	30
3.2.3 模型设定	31
4 数据分析与结果	32
4.1 问卷发放与回收	32
4.2 描述性统计分析	32
4.2.1 样本信息描述性统计分析	32
4.2.2 核心变量描述性统计分析	34
4.3 共同方法偏差检验	34
4.4 信度和效度检验	35
4.4.1 信度检验	35
4.4.2 效度检验	36
4.5 相关性分析	40
4.6 假设检验	40
4.6.1 主效应及中介效应检验	40
4.6.2 调节效应检验	42
4.6.3 被调节的中介效应检验	44
5 研究结论与讨论	46
5.1 研究结论	46
5.1.1 数字化转型对员工创造性工作卷入的正向影响	47
5.1.2 促进调节焦点的中介作用	47
5.1.3 工作重塑的中介作用	48
5.1.4 上级发展性反馈的调节作用	48
5.2 理论贡献	49
5.3 管理启示	50

5.4 不足与展望	52
参考文献	54
附录一 调查问卷	65
附录二 攻读硕士学位期间所发表的论文	68
后 记	69

1 绪 论

1.1 研究背景

新冠肺炎疫情在全球范围之内的交迭爆发，促使“VUCA”时代更加贴合现实。孙柏鹏（2021）提出，在万物互联的一体化世界中，任何一次突遇的“黑天鹅”事件都有可能诱发蝴蝶效应，致使企业存在灭顶之灾。传统的运营模式则不足以打破企业发展的历史周期率，创新驱动发展成为大势所趋、人心所向。企业作为经济社会最为活跃的单元之一，是实现创新驱动发展的“排头兵”、“先行者”。员工在企业创新的过程中更是发挥着关键性的作用（余志远，2022）。因此，越来越多的企业希望员工能够充分弘扬“主人翁”精神，愈发积极主动地投入到创造性工作之中，获取更多高端创新成果，促进企业创新动能，进而激活企业持续发展的“一池春水”。员工创造性工作卷入代表着员工对于创造性工作所付诸的努力程度（Carmeli & Schaubroeck, 2007），而具备高创造性工作卷入的员工在企业运营中通常能够积极发挥自身主观能动性，并且敢于承担创新风险（Tierney et al, 1999）。因此，提升员工创造性工作卷入对于激发企业创新活力、助益企业发展尤为重要。遗憾的是，当前对于提升员工创造性工作卷入的潜在因素还未经过系统探索（郝金磊和孙柏鹏，2020）。采取何种措施才能有效激发员工创造性工作卷入，成为企业管理亟需解决的重要问题，由此也引发了学界对于员工创造性工作卷入影响因素的广泛关注。

通过对文献进行梳理可知，既有研究主要关注了领导创造性工作卷入（赵红丹和郭利敏，2018）、上级发展性反馈（郝金磊和孙柏鹏，2020）以及奖励缺失（孟奕爽等，2021）等因素对员工创造性工作卷入所发挥的影响，但基于时代背景挖掘员工创造性工作卷入影响因素的研究却较为有限。近年来，中国数字经济迅猛发展，其已然成为引领社会变革和推动经济增长的重要动能。数字化转型作为企业抢抓发展机遇、提升竞争优势重要战略举措也受到关注，经过长期的规划引导和前期准备，许多企业逐步开始向数字化转型迈进。姜诗尧和余志远（2022）研究得出，这种基于区块链和云计算技术的数字化转型不仅有助于激发员工的创新思路，而且促使员工之间的非必要性接触减少，与上级和同事交际的顾虑性和

担忧感进一步得到缓解。在此基础上,员工得以拥有更多的时间和精力去落实创新思路,进一步在创造性工作中付出更多的努力程度。因此,数字化转型很可能是员工创造性工作卷入的“助推器”。

资源保存理论一定程度上为本研究的开展提供了合适的理论线索。该理论提出具备较多资源的个体通过增值螺旋可以使其资源变得更为丰富(Hobfoll, 1989)。因此,当员工面对企业数字化转型时,更多的资源不仅能够帮助其抵御组织变革所引发的不确定性对自身资源的损耗,而且还能孕育出新的资源增益螺旋,从而使其关注到数字化转型所带来的长期效益,个体内在动机得以被激活(姜诗尧和余志远, 2022),更倾向于在创造性工作投入时间、精力,进一步增加创造性工作卷入。资源一般可以分为物质资源、能源资源、人格资源及条件资源(Hobfoll, 1989),而上述资源可以理解为从内部特质和外部环境两个渠道获取(余志远, 2022; Woodman et al, 1993)。因此,个体因素和情境因素层面的资源很可能在数字化转型影响员工创造性工作卷入的进程中扮演着重要“角色”。

从个体因素维度而言,企业通过数字化转型的推进极大地便捷了员工日常工作,提升了整体工作效能,促使员工对未来职业生涯发展充满信心与期望,进而表现出更为显著的进取动机导向。促进调节焦点作为表征个体进取动机导向的状态性资源,可能会提升员工变革意愿(Friedman & Förster, 2001),促发个体的资源增益螺旋,使其进一步在创造性工作中投入更多,增加了员工创造性工作卷入。并且,企业通过数字化转型拥有了全新的运营平台,原有的业务流程亦得以重构。员工为了提升个人能力与工作要求的匹配度,保存自身固有工作资源不受损耗,会进一步适应新的工作模式,对自身工作内容及关系边界加以改变(Tims et al, 2013),即实施工作重塑行为。伴随个人能力与工作要求匹配度的进一步提升,可能为员工投入创造性工作、提升创造性工作卷入增添了动能。因此,促进调节焦点和工作重塑这两种个体因素很可能充当着数字化转型与员工创造性工作卷入之间的“纽带”;从情境因素维度而言,领导为了通过企业数字化转型获得发展红利,他们会对员工进行积极的上级发展性反馈(姜诗尧和余志远, 2022)。根据社会交换理论的观点,当一方在感知到自己获益后,获益方会由此萌发回馈动机,并付出相应的回报(刘柳和王长峰, 2022)。因此,在上级发展性反馈这一情境因素的作用下,员工个体的心理资源得以增加,其为了回报组织,可能会

以更加积极的态度对待企业的数字化转型,并逐步关注到数字化转型所带来的长期效益。继而进一步强化了促进调节焦点的激活、创造性工作卷入的增加以及工作重塑的产生,即上级发展性反馈这一情境因素很可能在数字化转型与促进调节焦点、数字化转型与员工创造性工作卷入以及数字化转型与工作重塑的关系中存在正向调节作用。然而,以上关系仅限于理论层面的推演,并未得到实证检验。因此,本研究基于资源保存理论和社会交换理论,构筑一个被调节的中介作用模型,探析数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系。

本研究的主要贡献在于:第一,探析数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系是数字技术领域与人力资源管理交叉研究的有益尝试,能够有效丰富数字化转型影响员工个体行为的研究;第二,通过构建“数字化转型→促进调节焦点→员工创造性工作卷入”和“数字化转型→工作重塑→员工创造性工作卷入”的逻辑机制,从内在动机和外在行为两个维度深化了员工创造性工作卷入诱发因素的研究;第三,引入上级发展性反馈作为调节变量,明晰了数字化转型影响员工创造性工作卷入的作用边界,为企业基于数字化转型背景有效激发员工创新提供了理论依据。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

随着数字经济的迅猛发展,数字化转型作为一种新兴的组织变革方式,引起了学界和企业管理层的广泛眷注。通过对该领域的文献梳理发现,数字化转型对商业模式调适(孟韬等,2021)、企业全要素生产率(赵宸宇等,2021)、企业创新绩效(王才,2021)等的影响已经得到证实,但以上都是基于组织层面的考察,对于员工个体行为的研究则相对不足。员工作为微观单元在企业发展进程中扮演着重要的“角色”,探究数字化转型对员工个体行为的作用机制能够帮助企业明确员工动向,以便适时调整战略决策,保障组织目标达成。因此,本研究聚焦于个体行为层面的一个重要变量——员工创造性工作卷入,基于资源保存理论和社会交换理论,将促进调节焦点和工作重塑作为中介变量,将上级发展性反馈作为调节变量,探究数字化转型对员工创造性工作卷入的作用机制,以期实现如下

目标:

(1) 系统梳理相关文献并夯实资源保存理论和社会交换理论的理论基础。在概念界定和相关理论总结的基础上,分析数字化转型如何影响员工创造性工作卷入、促进调节焦点和工作重塑如何在其中发挥中介作用以及上级发展性反馈如何在其中发挥调节作用,据此提出研究假设;

(2) 采用企业微观调研数据对所提研究假设进行验证,探明数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系、促进调节焦点和工作重塑的中介作用以及上级发展性反馈的调节作用;

(3) 结合研究结论,为企业实施数字化转型的同时,激活个体促进调节焦点,诱发个体工作重塑,活用上级发展性反馈,增加员工创造性工作卷入提供可行化对策建议。

1.2.2 研究意义

随着数字经济的快速发展,数字化转型步伐不断深化,致使企业生产方式及运营模式发生深刻变革(马化腾等,2017)。作为当下的热点研究问题,数字化转型受到学者们的广泛关注,然而大多是聚焦于商业模式创新(钱雨和孙新波,2021)、企业创新决策(赵婷婷和杨国亮,2020)、企业韧性(蒋峦等,2022)等组织层面的探析,有关数字化转型对员工个体行为的研究则较为鲜见。本研究聚焦于员工创造性工作卷入这一个体行为层面的变量,对数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系展开系统探索,具有如下的理论意义和实践意义:

(1) 理论意义

第一,延伸了数字化转型结果变量的探索。当前,在针对数字化转型的文献之中,学者通常较多关注的是技术变革及商业模式创新等方面的议题,而对于人力资源管理方面的考察则略显欠缺(罗文豪,2020),有关数字化转型与员工个体行为关系的研究更是较少。因此,本研究立足企业实践,聚焦于一个十分重要却又被当前数字化转型研究所忽视的个体行为层面的变量——员工创造性工作卷入,基于资源保存理论和社会交换理论分析数字化转型对员工创造性工作卷入的影响机制,不仅能够有效填补既有研究的不足,进一步丰富资源保存理论和社会交换理论的研究内容,而且为后续研究探索数字化转型对员工个体行为的影响

机制提供了理论基础。

第二，丰富了对数字化转型作用机制的理解。目前，有关数字化转型的研究多从宏观视角以及案例分析出发，导致整合性的理论框架相对缺乏。因此，基于多理论视域探索数字化转型的作用机制则显得愈发重要。学者对数字化转型作用机制的探索目前涉及组织变革理论、知识基础观以及动态能力理论等（张振刚等，2022；孟韬等，2021）。本研究从资源保存理论和社会交换理论视域出发，构筑数字化转型通过促进调节焦点和工作重塑两条路径影响员工创造性工作卷入的双中介模型，不仅丰富了数字化转型研究的理论视域，为其注入了全新的理论元素，而且明晰了数字化转型作用于员工创造性工作卷入的内在机制，进一步丰富了对数字化转型作用机制的理解。

第三，厘清了数字化转型作用于员工创造性工作卷入的边界条件。数字化转型作为一种有效的组织变革策略，其对企业成长的积极效应已然得以证实（倪克金和刘修岩，2021），但针对数字化转型作用于个体行为机制的研究相对不足，这一过程的边界条件更是模糊不清。本研究基于资源保存理论和社会交换理论，进一步聚焦于个体行为层面，探讨数字化转型对员工创造性工作卷入的作用机制，并且引入上级发展性反馈这一组织因素作为调节变量，考察其在数字化转型发挥效用的过程中所起到的影响，不仅丰富了仅强调数字化转型积极效应的单一视域，而且厘清了数字化转型影响员工创造性工作卷入的边界条件。

（2）实践意义

第一，通过对数字化转型内涵及影响机制的探析，可以为推进数字化转型的企业提供一定的管理借鉴。在企业中，组织管理方式对员工行为具有至关重要的影响，本研究探讨了数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系，可以明晰数字化的组织管理方式对员工个体产生的影响，有助于企业管理层掌握员工面对数字化转型时的心理动态和行为表现，以便于及时调整战略决策，激发员工创造性工作卷入，进而保障组织目标的达成，取得更多发展红利。

第二，在探讨数字化转型对员工创造性工作卷入的影响机制时发现了促进调节焦点和工作重塑在其中所发挥的中介作用。这为企业增加员工创造性工作卷入，从而获取更为丰富的创新成果提供了新的思路。企业既可以通过推动数字化转型的方式提升员工创造性工作卷入，也可以从员工自身出发，出台相应的管理政策，

激活其促进调节焦点并诱发个体工作重塑行为,进而实现激发创造性工作卷入的目标。

第三,在探索数字化转型对员工创造性工作卷入的影响时,以上级发展性反馈作为边界条件,能够明确组织因素在数字化转型发挥积极效用的过程中发挥着关键性作用,有助于企业结合自身发展状况,用好上级发展性反馈这柄组织层面的“控制器”,从而更好保障组织目标的达成。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 数字化转型在企业管理中的实践日趋普遍

基于第四次工业革命的时代背景,数字经济发展已然成为了全球经济增长的新动能(姚小涛等,2022)。企业作为数字经济发展的载体之一,为了更好应对后疫情时代的各种挑战,并把握发展机遇,实施数字化转型成为其必要的选择。数字化转型是指企业以数字技术为生产工具对组织远景、战略、结构、流程、能力及文化加以重塑,进而适应环境的一个过程(Gileva et al, 2020; Verhoef et al, 2021)。数字化转型能够帮助企业在应对环境风险与市场竞争的过程中凸显出较高的组织韧性(Yuan et al, 2019)。通过数字化转型打破了企业原有组织架构,加速了数据和知识在内部系统的共享,形成了网络化的组织生态(沈国兵和袁征宇,2020)。并且,数字化转型还创新了产品与服务、变革了商业模式、优化了运营流程,实现了提升组织绩效的目标(韦影和宗小云,2021)。因此,数字化转型在企业管理中的实践日趋普遍,对数字化转型效益后果的研究也显得尤为重要。

1.3.2 数字化转型与员工个体行为关系的研究相对较少

当前,有关数字化转型效益后果的研究大多聚焦于商业模式创新、企业绩效以及企业资本动态调整等组织层面的探析,但对于数字化转型影响员工个体行为的内在机制却关注较少。一方面,企业通过数字化转型可能会改变员工固有的工作模式,个体对新型工作模式的不适应会因此加剧,导致员工在承担工作角色时倍感压力(李正东,2022),进而表现出消极抵触的情绪,长此以往必然会对员

工个人绩效产生不利影响。另一方面，企业通过数字化转型所形成的区块链、云计算模式促使海量数据得以高效和精准的智能化利用（Ferreira et al, 2019），进一步使得员工的创新性思维被激发，也可能对个体绩效产生有益影响。由此可见，数字化转型对员工个体的影响存在一个较为复杂的过程，具体作用机制还有待进一步考察，而员工作为企业微观个体，能够提高企业的竞争优势（Mironova et al, 2017），在实现组织目标的过程中通常发挥着至关重要的作用。因此，有必要探析数字化转型影响员工个体行为的内在机制，从而帮助企业了解数字化转型的组织变革方式对员工心理动态及个体行为的影响，以便于及时调整战略决策，更好保障组织目标的达成。

1.3.3 数字化转型可能会激活员工促进调节焦点并诱发工作重塑行为

企业通过数字化转型，利用大数据、物联网等技术手段推动了组织运营方式与管理模式发生变革创新（戚聿东和蔡呈伟，2019；何帆和刘红霞，2019），这不仅改变了员工固有的工作模式，并且对其数字化工作技能也提出了更高的要求，“当一天和尚，撞一天钟”的“佛系”员工面临严峻考验。员工固有的知识体系不仅无法为企业获取更多的竞争优势，甚至还会阻碍企业数字化转型的推进（Cegarra-Navarro et al, 2011）。员工作为一个企业的重要组成部分，如果忽视了对“人”的考虑，可能会导致数字化转型无法取得预期成效（Cegarra-Navarro & Sánchez-Polo, 2008）。数字化转型打破了既有的工作模式，组织环境的改变将对员工的内在动机和外在行为产生一定影响（Bandura, 1989）。伊始之初，数字化转型的实施必然会带给员工一定压力，但对于员工而言，生存发展是第一要务，无法改变环境，只能改变自己。资源保存理论为阐释这一现象提供了理论依据——当压力发生时，个体会采取两种方式以消除心理紧张感：减少资源消耗以保存现有资源，或者取得其他资源，从而抵消已经发生的损失（Hobfoll, 1989；Hobfoll et al, 1990）。当个体面对数字化转型的压力时，若对自我心态加以调整，进一步发掘数字化转型的积极面，推动促进调节焦点得以形成，并置身于获得性框架之中，能够减少资源损耗，而主动调整工作内容及边界，则可以使其获取更多资源。因此，促进调节焦点的形成和工作重塑的推进成为员工应对数字化转型的“秘密武器”，即数字化转型很可能是驱动员工促进调节焦点形成以及工作重塑

行为产生的重要因素。

1.3.4 促进调节焦点和工作重塑对员工创造性工作卷入具有重要影响

促进焦点个体的主要需求是成长、进步以及取得更大的发展，其通常以实现理想自我为目标，并且会为之不断地努力和奋斗（谷晨等，2021），在面对难度递增的任务时，他们更愿意选择坚持和寻找解决问题的方法及途径（Higgins，1997）。通过对既有研究的梳理发现，促进调节焦点对个体变革意愿及创造力均具有一定的积极影响（Friedman & Förster，2001；Kark et al，2018），促使其在工作过程中展现出更多的前摄性行为（Tsai et al，2016），并且由于重视积极结果的获取，促进调节焦点将推动个体努力以把握任何一次的潜在机会，为此不惜承担一定的风险（Hu et al，2018）。创新性工作之中通常也蕴藏着一定的职业发展机会，在促进调节焦点的驱动下，为了获取更多的成就和收益，个体则愿意投入其中，即促进调节焦点可能诱发员工创造性工作卷入。工作重塑是指员工为了进一步提升个人工作能力和工作要求的匹配性而对自我行为加以改变的过程（Tims et al，2013）。既有研究得出，工作重塑作为一种自发性的变革行为对员工工作成果的产出具备正向预测作用，其与个体创新同样密切相关（Bakker et al，2012）。通过工作重塑增加了个体实施创新活动所需要的资源，从而为员工个体创新奠定了基础（Lichtenthaler & Fischbach，2018），即工作重塑可能诱发员工创造性工作卷入。目前，虽然没有形成对促进调节焦点、工作重塑与员工创造性工作卷入关系的系统探索，但有足够的研究表明，促进调节焦点和工作重塑是提升员工创造性工作卷入的重要因素。

1.3.5 上级发展性反馈是研究员工创造性工作卷入的重要变量

由于领导掌握着来自组织层面的重要资源，因而领导通常对员工个体行为存在着重要影响（Grant et al，2014）。上级反馈作为来自领导的一种重要反馈形式，通常具备更高水平的感召力。上级发展性反馈是指上级对其直属员工提供有益信息，帮助个体取得成长和进步的过程（Zhou，2003）。通过对既有研究进行梳理发现，上级发展性反馈可以使得员工获取更高水平的幸福感和满足感，从而激发个体对于工作的兴趣，有助于其创新思维的形成，进而促进员工投入创造性

工作之中（姚艳虹等，2014；Joo & Park，2010；George & Zhou，2007）。另一方面，上级发展性反馈聚焦于学习、改进，能够帮助员工明晰自身优势及工作挑战（Florea et al，2013），并为其进一步学习和改进提供多样化的信息（Li et al，2011）。社会交换理论的观点在于，当获益者接受了第三方的帮助，便会由此产生回馈的动机。员工接收到来自上级的重要资源，出于回报，其更有可能倾向于追求挑战，做到坚持不懈、不惧试错（Dweck，1986），进而利用所学习的技能策略，积极地产生创造性想法并进一步投入到创新工作之中（徐珺等，2018）。由以上分析可见，员工创造性工作卷入的提升与上级发展性反馈存在密切关联。然而，上级发展性反馈是否为数字化转型影响员工创造性工作卷入的“催化剂”还尚未可知，这也为本研究构建理论模型提供了新的思路 and 方向。

1.3.6 国内外研究述评

通过对国内外既有文献的追溯梳理，更加明确了随着数字经济体系的不断完善，数字化转型已然成为组织生存发展的必要选择，其在企业管理中的实践亦日趋普遍。数字化转型在组织层面的积极影响虽然已经得到了证实，但对员工个体行为的影响却较少关注，而员工作为企业的重要构成要素之一，在组织发展过程中却扮演着重要的“角色”。因此，考察数字化转型对员工个体行为层面的影响意义重大。从资源保存理论的视角出发，促进调节焦点和工作重塑很可能可以传导数字化转型对员工创造性工作卷入的影响，但以上变量之间的关系仅限于理论层面的推演，缺乏实证研究的支持。此外，根据社会交换理论的观点，上级发展性反馈作为重要的组织资源之一，可能促使个体产生回报组织的动机，进而在创造性工作中投入更多的时间、精力。并且，姜诗尧和余志远（2022）研究得出，上级发展性反馈对员工促进调节焦点的形成、工作重塑行为的产生均存在重要影响。但上级发展性反馈是否可以作为数字化转型影响员工创造性工作卷入、促进调节焦点以及工作重塑的边界条件还尚未可知。因此，本研究将基于资源保存理论和社会交换理论，以促进调节焦点和工作重塑作为中介变量，以上级发展性反馈作为调节变量，厘清数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系，进一步丰富现有研究，并为企业管理实践提供参考。

1.4 研究内容

1.4.1 内容安排

本研究的主要内容分为五章，具体章节安排如下：

第一章 绪论。该章节主要对研究背景、研究目的、研究意义、国内外研究现状、研究内容以及研究方法进行阐明与交待。

第二章 相关概念与理论基础。该章节主要对数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑以及上级发展性反馈的概念进行界定，并且，对本研究所使用的资源保存理论和社会交换理论加以介绍。

第三章 研究设计。该章节主要对理论模型的构建以及变量关系的假设进行撰写，同时，介绍各研究变量的测量以及问卷的整体设计。

第四章 数据分析与结果。该章节主要依托调查问卷所收集到的样本数据对研究假设和研究模型进行检验，探究了数字化转型对员工创造性工作卷入的影响、促进调节焦点和工作重塑在其中所起到的中介作用以及上级发展性反馈在其中所起到的调节作用，具体包括：共同方法偏差检验、信度与效度分析、描述性统计和相关分析以及假设检验。

第五章 研究结论与讨论。该章节主要在对数据进行分析以及研究假设进行验证的基础上，总结本研究的贡献，提出有针对性的管理建议，指出本研究的不足之处以及未来的改进方向。

1.4.2 研究思路与框架

参照既有研究及学术规范，本研究在前期准备部分对研究背景、研究目的、研究意义以及国内外研究现状进行论述；在理论梳理部分对相关概念及理论基础加以交待；在机理研究部分依次分析数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系、促进调节焦点的中介作用、工作重塑的中介作用以及上级发展性反馈的调节作用；在实证研究部分涉及共同方法偏差检验、信度与效度分析、描述性统计和相关分析以及假设检验等步骤；在结论讨论部分对研究结论及对策建议进行撰写。

综上所述，本研究的整体技术路线如图 1.1 所示。

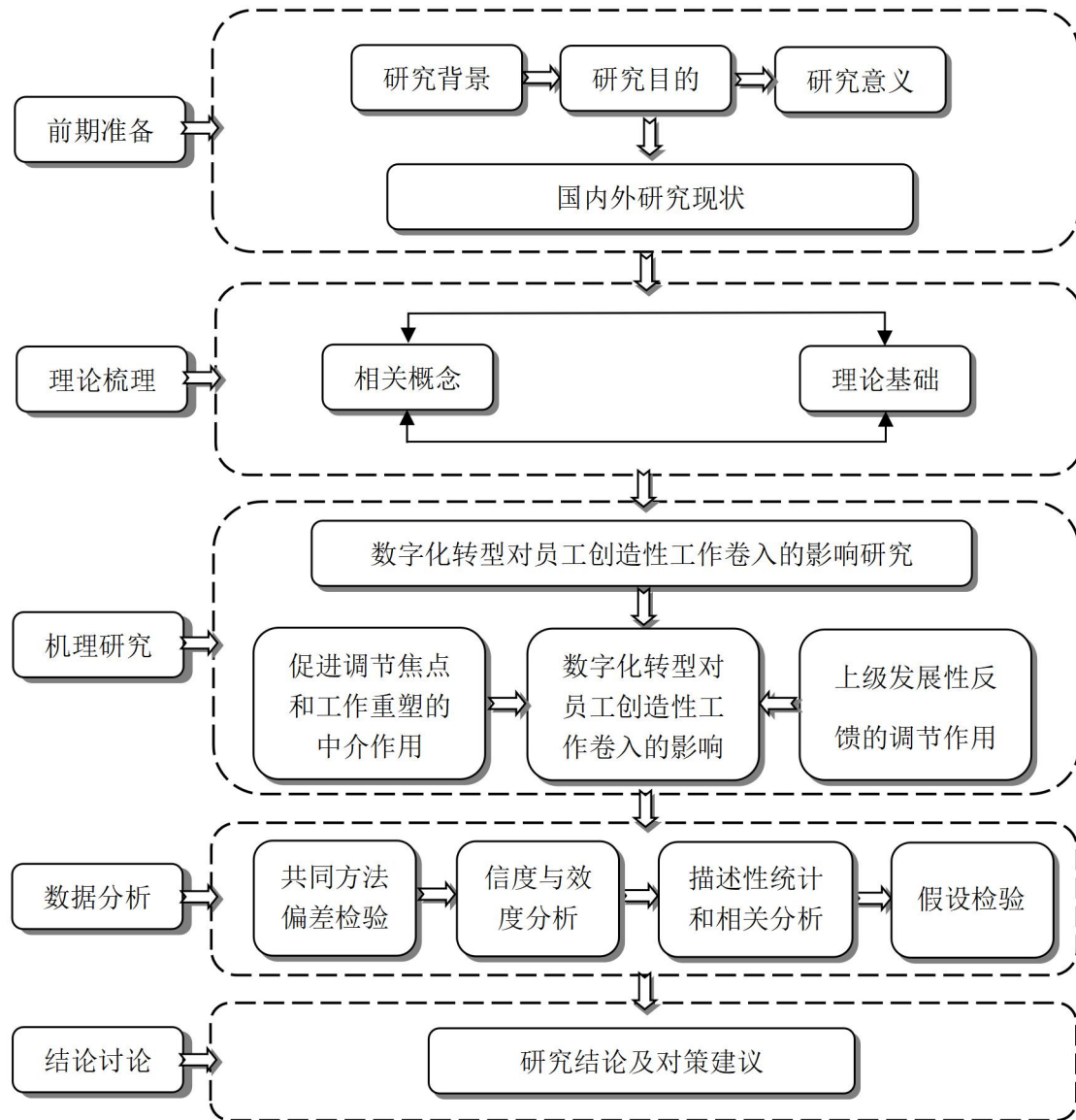


图1.1 技术路线图

1.5 研究方法

首先，本研究通过阅读归纳相关文献，锚定论文选题，探索数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系，在资源保存理论以及社会交换理论的基础上，对相关变量之间的关系加以阐释，提出研究假设并构筑理论模型；其次，本研究采用问卷调查的方法收集数据，借助 SPSS27.0 和 AMOS28.0 软件对调查数据进行处理；最后，根据假设检验结果得出研究结论，进一步明确数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系。为了更好地实现研究目的，本研究采用了文献收集法、问卷调查法以及统计分析法。

(1) 文献收集法。本研究通过馆藏书籍、馆藏电子资源、CSSCI、SSCI 等平台，对相关文献资料进行检索收集，总结归纳有关研究成果，系统梳理研究变量之间的关系，据此提出研究假设。

(2) 问卷调查法。本研究参考相关文献，锚定成熟测量量表，依据李克特五点计分法形成调查问卷，并进行发放，以此获取研究数据。

(3) 统计分析法。本研究借助 SPSS27.0 和 AMOS28.0 软件对调查数据进行共同方法偏差检验、信度与效度分析、描述性统计和相关分析以及假设检验，得出研究结论。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 数字化转型

数字经济作为一种新兴的经济业态，其将数据视为关键性的生产因素，通过对大数据的处理，继而利用分析结果提高生产、技术、销售及服务等环节的效益（Milkaya & Seeleva, 2019）。一方面，数字经济改变了企业的既有盈利模式；另一方面，在数字经济的影响下，更多交易能够在完全竞争的市场上实现（杨新铭, 2017）。然而目前，无论是国家层面还是学术领域对数字经济的概念均没有达成统一认识。我国在定义数字经济的过程中综合考虑科技与经济之间的融合交互机制（孟方琳等, 2020），进一步提出数字经济是以数字化为生产要素对数字技术加以高效利用，进而优化经济结构并提高生产效率的系列活动。数字化则是数字经济时代的“衍生品”，相关学者将其定义为数字技术驱动下的智能连接现象（Lerch & Gotsch, 2015），数字化的出现打破了企业固有的交易模式，促使市场开拓机制及客户接触方式发生改变，加速了商业模式的创新（荆浩等, 2017），数字化转型成为企业生存发展的必然选择。

Gimpel et al（2018）提出，数字化转型是指企业利用数字技术，打破层级数据壁垒，提高运营效率，从而激发组织绩效的过程。数字化转型的内涵在于，利用自动技术改善运营模式、重构客户价值，推动企业价值创造发生变化，进而提高自身竞争力（Berman, 2012）。Ilvonen et al（2018）较为全面地提出，企业进行数字化转型并不是单一的自动化过程，而是改变组织架构的过程，即通过物联网、大数据等先进技术的使用，创新体制机制，进而促进企业生产方式的重塑。与信息技术采纳等概念相较之，数字化转型主要具备以下特点：第一，融合性。数字化转型主要采用新的计算机技术，进而实现优化产品服务的目标。因此，数字化转型并不意味着对既有组织惯例的全盘否定，而是强调新老技术的深度融合。第二，跨越性。要想顺利完成数字化转型，跨越“数字鸿沟”成为摆在企业面前的现实问题。转型之初，企业数字化能力及相关资源储备方面存在巨大差异。因此，数字化转型的推进并不是简单的连续过程，而是不断跨越“数字鸿沟”的逐级提升

过程。第三，环境依赖性。企业数字化转型的推进受到外界环境的影响，面对“VUCA”时代的挑战，抱残守缺、裹足不进，将致使企业失去竞争力，最终为环境所淘汰。因此，数字化转型对环境具有依赖性，只有因时而动，深化数字技术变革才能促进企业进一步发展（杨伟等，2018；杨伟和刘婉，2019）。

综上所述，学者们虽然立足不同的视角对数字化转型的概念及特点进行了界定，但均强调了数字化转型改变了原有组织架构，促使企业生产方式得以重塑。本研究借鉴 Ilvonen et al（2018）的定义，认为数字化转型是通过物联网、大数据等先进技术的使用，创新体制机制，进而促进企业生产方式的重塑。

2.1.2 员工创造性工作卷入

创造力是个体的宝贵资源，具备较高创造力的员工可以提高组织绩效，加快组织变革进程，从而增强组织的核心竞争力。创造性工作卷入是实现创造力产出的关键性因素，其被定义为个体对于创造性工作所付出的努力程度（Carmeli & Schaubroeck, 2007）。创造性工作卷入与创造力密切相关，但却又有所区别，创造力是指个体所迸发新颖而有用的想法，体现了实际的工作成果，而员工创造性工作卷入则是对个体投入创造性工作的主观评价（Volmer et al, 2012）。刘烨等（2016）提出，创造性工作卷入可以带来根本性的创新。但是，创造力的最终产生不仅仅是个体努力的结果，还受到多种要素的综合影响（Shin & Zhou, 2007），实现的创造力则远超过员工个体的可控范围（Litchfield et al, 2015）。结合上述观点可知，员工创造性工作卷入不能完全等同于最终创造力的实现，只是近似代表个体实际在创造性工作方面所付出的努力程度。Elsbach & Kramer（2003）提出的创造力社会评价模型应证了上述论断，即创造力产出的认定过程通常受到评价者、创造者以及环境等因素的共同作用。

目前关于员工创造性工作卷入的概念已基本形成共识，但针对卷入的创造性工作内容尚未实现统一认知。既有研究认为，用创造性的方式去解决具体问题是创造性活动。Ward et al（1997）则提出，创造性解决问题的过程依赖持续不断的认知参与。在此基础上，Reiter-Palmon & Illies（2004）将创造性解决问题的过程总结为问题定义、信息编码以及选择备选项三个步骤。同时，还有学者提出创造性工作指的是所有与创新想法产生相关的行为，从创造力和创新相区别的视角看

待员工创造性工作卷入。但以上研究却忽视了创造性活动兼具新颖及有用两大特征。新颖强调的是独特、不同寻常，而有用则强调具体的实用性。新颖和有用属于创造力目标体系的不同部分，这一区分的形成有助于指导员工创造适宜特定工作场景的产出（Litchfield, 2008）。叶亮和路琳（2015）研究发现，个体因素、客观因素以及环境因素都会导致员工对新颖和有用的追求有所不同。

综上所述，本研究结合多位学者的观点，认为员工创造性工作卷入是指员工在与工作相关的创造性过程中投入时间和精力程度，其与创造性绩效及创新成果密切联系，但同时也受到多种要素的影响（Carmeli & Schaubroeck, 2007; Shin & Zhou, 2007）。

2.1.3 促进调节焦点

动机对行为具有预测导向，其被定义为激发、维系、调节个体进行某种活动的内在动力。个体心理活动对自身行为产生作用实则是一个自我调节的过程，受到个人调节倾向的影响。调节焦点理论是动机理论的进一步延伸，它阐释了个体面临不同情境时的内在导向。Higgins（1997）提出，调节焦点是个体调节快乐和痛苦的不同方式，对个体的思想和行动具有至关重要的影响。调节焦点可以是随个人成长所建立起来的价值导向，也可以是由情境中的信息线索所引发的状态性导向，进一步能够分为特质型调节焦点和情境型调节焦点（Wallace & Chen, 2006）。特质型调节焦点植根于早期教育，是指个体在成长过程中受到父母及自身社会化过程的影响，进而所形成的稳定的调节焦点倾向；情境型调节焦点则是由特定环境所激发的一种短暂性调节焦点倾向（Kark & Van, 2007）。个体情境型调节焦点的激活可以为实现组织目标奠定基础，从而引发了学者的广泛关注。调节焦点从另一个维度还分为趋利动机下的促进焦点和避害动机下的防御焦点（Higgins, 1997）。促进调节焦点个体通常表现出较为显著的进取动机导向，更关注自我实现；防御调节焦点则较为注重消极结果的规避，对负面结果的出现较为敏感，通常采用回避策略以减少错误和失败（姜诗尧和刘振，2021）。促进调节焦点对个体完成组织绩效具有正向作用，学界对此展开了深入探讨。

当个体感知到取得积极结果的机会较大时，其就会关注事物所凸显的正向属性，形成目标趋近导向，从而激发促进调节焦点，在促进调节焦点的驱动下，个

体会积极采取趋近策略,努力实现自我目标(Koopmann et al, 2016)。Lanaj et al (2012)提出,促进调节焦点是代表进取动机导向的心理资源,能够进一步强化员工的变革意愿,对其任务绩效的提升具有积极影响。许晟(2018)研究发现,促进调节焦点促使员工努力完成组织目标,在这种积极导向之下,周边绩效得以进一步提升。面对困难时,促进调节焦点激发个体主动寻求方法,并且及时解决问题(Komissarouk & Nadler, 2014),而且促进调节焦点显著的个体能够更好地理解和包容变革问题(Liberman et al, 1999),具备一定的想象力、抽象能力以及勇于冒险的精神,通常表现出明显的积极进取行为。

综上所述,本研究结合多位学者的观点,认为促进调节焦点是一种代表进取动机导向的个人资源,其根据进步和成就需要来调节个体的目标,并促使个体为之努力,促进焦点个体为了实现理想状态通常选择积极主动的行为策略并愿意为之承担风险(Higgins, 1997; 姜诗尧和刘振, 2021; Koopmann et al, 2016; Komissarouk & Nadler, 2014)。

2.1.4 工作重塑

工作重塑的概念于2001年被正式提出,即个体为了使自身兴趣、动机与工作更加契合,从而主动对原有工作内容及关系边界加以调整的行为(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。根据Parker & Collins(2010)的观点,工作重塑是指个体改变自身或组织情境,从而提高个体特征和组织环境的契合度。Tims et al(2013)基于工作任务视角认为,员工不仅是工作任务的被动接受者,一定程度上还扮演着积极制定工作任务的“角色”,并进一步将工作重塑界定为个体针对工作任务所发起的变化,目的在于提高自身对工作的适应性。随着工作重塑概念的发展嬗变,我国学者赵小云和郭成(2014)在既有研究基础上,认为工作重塑是个体主动重构工作内容以获取更多工作意义感的过程,一定程度上有助于提升员工工作投入以及工作满意度。工作重塑不受岗位和个人特质的限制,并且工作重塑不是对工作整体的重新设计,而是对特定方面加以调整。在进行工作重塑之前,个体需要构建一种心理定势,即相信工作是可以改变的,具有一定的自主性(Tims et al, 2013)。个体通常基于动机、能力以及激情三个方面来评估自身与工作的匹配程度,进而适时调整工作内容、工作目标、工作计划以及工作进度。无论以何种方

式定义工作重塑，其本质在于员工秉持积极主动的态度，通过自上而下地改变工作内容和工作方式，满足个人需要，进而获得更多工作意义的亲组织行为。

Tims & Bakker (2010) 提出工作重塑是指个体为了使得工作要求与工作资源更加匹配，而对工作方面进行调整。一方面，通过工作重塑能够强化个体的工作意义；另一方面，工作重塑还可以为个体塑造积极的工作身份 (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。Tims & Bakker (2010) 提出，个体工作重塑的推进能够促发系列积极效应，例如，提升人—岗匹配程度、增强工作投入水平等。刘云硕等 (2019) 基于中国情境的研究发现，工作重塑可以激发员工个体的创造力。由此可见，工作重塑作为一种能力资源，在个体工作进程中发挥着至关重要的作用。

综上所述，本研究结合多位学者的观点，认为工作重塑是指个体为了应对环境变化并增加自身资源，从而实施的改变工作内容及关系边界的行为 (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Parker & Collins, 2010)，工作重塑一定程度上提高了个体资源与工作要求的匹配程度，激发了其内在工作动机，促使个体在工作中投入更多的时间和精力 (赵小云和郭成, 2014; Tims & Bakker, 2010)。

2.1.5 上级发展性反馈

反馈作为一种普遍性行为广泛存在于组织之中，早在 20 世纪 70 年代相关学者就开始对反馈加以讨论，但对其定义却有所不同。Greller & Herold (1975) 提出，反馈是一种与过程或行为结果相关的知识经验。Ilgen et al (1979) 将反馈定义为，反馈者把反馈信息传递给接收者的过程，其包括反馈源、反馈信息及接收者三个要素，而反馈的效果则受到三个要素共同的影响。Ashford & Cummings (1983) 在既有研究的基础上对领导反馈行为进行了探讨并提出，反馈这一行为是指员工主动向上级主管领导寻求工作结果的回馈，进而获得重要信息的过程。根据 Ashford & Tsui (1991) 的观点，较之于其他渠道的反馈源，上级反馈能够激发员工的个体价值感知。在上级通过反馈与员工进行互动的过程中，一方面，正向的互动评价可以激活员工的内在工作动机及创造力；另一方面，员工在正向的互动中能够感知到其创新想法得到了认可，因而将在工作中投入更多的时间和精力。Zhou (2003) 将上级发展性反馈定义为领导向直接下属所提供的能够帮助其取得发展进步的有益信息。上级发展性反馈没有过于强调绩效目标的达成，而

是为员工提供相对自由和轻松的空间,注重其发展和进步,通过引导员工融入工作进而激发其内在动力(Li et al, 2011)。按照Joo et al(2012)的观点,上级发展性反馈向员工传递了“能力是可以通过自身努力而提升”的理念。因此,下属通常将上级发展性反馈视作一种重要的组织资源,并据此决定下一步如何去提升自己的能力。

Zhou(2003)研究指出,上级发展性反馈是能够帮助员工发展、进步的重要资源。员工为了回馈上级所提供的资源,会在工作过程中提出高质量的建议,表现出频繁的建言行为。尹晶和郑兴山(2011)研究得出,上级发展性反馈对员工创造力存在激发效应。郝金磊和孙柏鹏(2020)通过实证研究得出,上级发展性反馈可以诱发较高水平的员工创造性工作卷入,并且当上级或拥有较高知识水平的同事提供与自身行为相关的信息时,工作效率和团队创造力都会明显增强。

综上所述,本研究结合多位学者的观点,提出上级发展性反馈是指员工的直接上级向个体所提供的,有助于其成长进步的信息(Zhou, 2003; 郝金磊和孙柏鹏, 2020)。上级发展性反馈是员工依赖的重要组织资源,能够进一步激活个体内在工作动机,从而表现出更多的主动性行为。

2.2 理论基础

2.2.1 资源保存理论

资源保存理论是压力理论不断发展演化的产物,近年来在组织行为学的研究中应用广泛,其描述了个体如何应对环境中的压力。根据资源保存理论的观点,个体会努力维系自身所具备的资源(Hobfoll, 1989)。这里提及资源不仅包括个体重视的客观事物,亦包括获取客观事物的方式。这些资源一方面可以满足个体的需求;另一方面,也可以帮助个体认清自我从而找准社会角色定位。资源保存理论将资源进一步分为物质性资源、条件性资源、特质性资源以及能源性资源(袁凌等, 2014),其中,物质性资源通常会受到个体社会经济地位的影响;条件性资源则可以帮助个体获得关键性资源;特质性资源能够决定个体在既定情境之下的抗压能力;能源性资源则能够帮助个体获得其他资源(Halbesleben et al, 2014)。

资源保存理论的核心观点是,具备较多资源的个体不容易受到资源损耗的影

响,并且更有能力获取资源,即优者更优,这种情况称之为增值螺旋;反之,资源存量较少的个体则容易受到资源损耗的影响,并且很难获取新的资源,即雪上加霜,这种情况称之为丧失螺旋(Hobfoll, 2011)。例如,当员工拥有较强的能力时,面对领导所安排的工作任务就可以做到从容不迫,不但可以出色的完成领导所交付的任务,而且还可以在工作之余产生更多的额外绩效;反之,当员工能力不足时,上级所交付的工作任务就会极大的损耗个体的心理资源,促使其萌发焦虑、不安等负面情绪,进而对工作绩效产生不利影响。另外,资源保存理论提出,资源可以进一步生成发展新的资源,这种现象被定义为“资源大篷车”,即在没有压力驱动的情况下,个体也倾向于利用既有资源来获取更多的资源,这些资源能够帮助个体产生更大的资源增益。拥有较多资源的个体则更有可能规避不利情况的发生,他们会主动进行资源投资,以获取更多资源(Hobfoll, 2002)。

总体而言,资源保存理论既是一种压力理论亦是一种动机理论,其阐释了资源随个体与环境的交互而不断变化的过程,并进一步说明这些压力环境可能是什么,以及个体和组织如何采取行动来获取、维护自身的资源(Westman et al, 2004)。资源保存理论的核心原则是资源首要性原则和资源投资原则。资源首要性原则提出,较之于等价的资源获得,个体对于资源的损耗则更为关注;资源投资原则提出,个体基于获取资源、预防资源流失以及弥补资源流失的目的,会主动进行资源投资。资源保存理论目前主要应用于心理学、组织行为学等诸多领域,用于解释个体对待资源内在心理和外在行为的变化。

2.2.2 社会交换理论

社会交换理论最早由社会学家霍曼斯所提出,为阐释员工行为提供了理论支撑,早期主要运用于社会学领域,随着该理论不断发展,社会交换理论的应用已然打破了学科边界。如今,社会交换理论在管理学、心理学、人类学以及社会学等领域都得以广泛应用。根据社会交换理论的观点,个体所有的社会活动都可以归结为交换,个体的社会关系也是一种交换关系,社会交换包括由他人的有益反应所决定的行为,伴随时间的演化,这些行为可以提供有益的交易和关系(Cropanzano & Mitchell, 2005)。与一般的利益交换有所不同,社会交换不仅仅是简单的以物易物,而是在双方互动的基础上达成目标,这也从一定程度上强

调了社会交换过程中双方必须的信任、感激与责任，即交换双方的付出与回报须趋于平衡（Tsai & Cheng, 2012）。Eisenberger et al（2001）提出，社会交换的客体是资源，其不仅包括金钱、服务、信息等，同时也包括夸赞、尊重和欣赏等情感性资源。互惠是社会交换的基础，个体理应为那些曾今帮助过自己的人提供帮助，也就是说，资源通过互惠过程得以交换，受益的一方倾向于以积极行为对另一方进行反馈（Cropanzano et al, 2017）。

作为一个社会人，个体难免会置身于一系列相互依赖的活动之中，在这一过程中，交换双方会对彼此形成义务。当一方为另一方提供帮助亦或是有益资源时，受益方会由此衍生回馈义务。相互回馈的行为进一步强化了二者之间的关系质量，从而促发更多有益于组织发展的积极行为。例如，当服务型领导对员工主动提供服务，并给予个体极大的尊重，及时肯定员工所获成就。员工出于对领导的报答，会在工作中投入更多的时间和精力，进而迸发创造性思维，产生创新绩效。Blau（1964）认为，个体与组织之间的关系是无需言明的义务关系，如果企业为员工切实利益考虑，员工为了回馈组织，将展现出积极的工作态度与工作行为，这种积极互动的实质就是互惠。

总而言之，社会交换理论阐释了社会生活中“礼尚往来”的现象，对于组织管理来说，领导与员工之间并非仅限于经济交换关系，同时也存在社会交换关系。基于社会交换关系，领导不仅要公平地对待员工，在一定程度上还要给予员工充分信任与支持，以此激发员工的回馈动机，促使其积极发挥主观能动性，为组织做出更多贡献。

3 研究设计

本研究基于资源保存理论以及社会交换理论提出研究假设,进一步构筑理论模型,以探析数字化转型对员工创造性工作卷入的影响。为进一步契合研究内容并提升研究结论的可靠性,本研究选取国内外成熟量表对研究变量加以测度。

3.1 研究假设与理论模型

3.1.1 研究假设

(1) 数字化转型对员工创造性工作卷入的影响

资源保存理论提出,面对资源损耗个体具有保护资源的倾向,并且会通过获取更多资源来缓冲资源损耗所带来的压力(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al, 1990)。因此,当员工具有资源损失的风险时,为了保存既有资源,缓解心理压力,他们会更加积极努力地投入于创造性工作之中,以期获取更多工作资源。

伴随数字经济时代的到来,越来越多的企业希望通过数字化转型站在市场竞争的角力场。并且,以数字化转型为依托所建立的创新生态系统因其灵活性和开放性已经逐步成为众多企业创新活动的核心(De Reuver et al, 2018),数字化转型因而也得以广泛应用。数字化转型被定义为,通过物联网、大数据等先进技术的使用,创新体制机制,进而促进企业生产方式得以重塑的一项战略(Ilvonen et al, 2018)。企业基于数字化转型建立的组织架构推动了商业模式的创新(Li, 2020),新的智能工作业态在便捷员工日常工作的同时,也对其数字化工作技能提出了更高的要求,先进机械可能会对低端劳动力加以替代(孙早和侯玉琳, 2019),使员工进一步感受到数字技术变革与工作环境变化所引发的威胁感与紧张感,从而消耗了个体心理资源。根据资源保存理论的观点,面对资源损耗,个体倾向于维系现有资源,并进一步获取更多资源,从而抵消已经发生的损失(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al, 1990)。因此,在数字化转型的工作情境之下,员工会趋于获得更多的工作资源以缓解新的工作模式所带来的心理压力。进一步而言,数字化转型所构筑的组织环境也为员工获取工作资源创造了更多机会。姜诗尧和余志远(2022)研究发现,企业通过数字化转型所构建的区块链及云计算

模式促使数据信息的来源得以拓宽，从而激发了员工的创造性思维，而线上化的运营模式又使得员工之间的非必要接触进一步减少，缓解了员工与上级、同事交往的顾虑和担忧，员工拥有较大的空间去落实创造性思维。根据社会交换理论的观点，当个体接受了有益资源便会由此衍生出回馈的义务。为了更好地回馈组织数字化转型所带来的便利并获得更多的工作资源，员工可能会进一步在创造性工作之中投入更多时间、精力，增加了其对于创造性工作所付出更多的努力程度，员工创造性工作卷入得以提升。此外，企业通过数字化转型的实施推动组织业务与流程管理发生适应性调整（郑帅和王海军，2022），组织的数据处理能力在一定程度上得以提升（曾德麟等，2021），促使信息数据在组织内部能够更为畅通的流转与共享（沈国兵和袁征宇，2020），有助于员工更好捕捉有益讯息，加速异质性资源的融合，进而使自身知识体系更加多元化。王海花等（2021）研究得出，多元化知识体系对个体创新性想法的产生具有促进作用。员工为了进一步落实创新性想法并获得更多工作资源，可能会在与工作相关的创造性过程中投入更多的时间和精力，进一步增加了对于创造性工作所付出的努力程度，从而提升了创造性工作卷入。基于此，本研究提出如下假设：

H1：数字化转型对员工创造性工作卷入具有正向影响。

（2）促进调节焦点的中介作用

个体在寻求快乐和规避痛苦的进程中，通常拥有促进型及防御型两种截然不同的调节方式（Higgins, 1997; Higgins, 1998）。个体在不同调节方式的作用下，会表现出不同的心理认知和行为方式（Higgins, 1997）。促进焦点个体更为关注如何缩小现实情况与理想状态之间的差距，希望通过努力实现积极结果和潜在收益的最大化，因而专注于自身的成长与发展（Tumasjan & Braun, 2012; Brenninkmeijer et al, 2010; Park et al, 2017）。防御焦点个体更为关注的则是如何缩小现实情况与应当状态之间的差距，希望通过履行自己的责任与义务实现负面结果和潜在损失的最小化，因而专注于安全及风险（Crowe & Higgins, 1997）。Neubert et al（2008）研究发现，调节焦点不仅是个体特质的展现，亦可以通过即时情境进行影响，进一步形成情境性调节焦点。换言之，与工作相关的线索信息和外部环境能够引发情境性调节焦点这种即时心理状态（Kark & Van, 2007），进而主导员工个体行为。数字化转型作为一种与工作密切相关的组织变革方式，

可能会通过激活个体情境性调节焦点，进而对员工个体行为加以影响。

随着数字化转型的推进，智能工作模式变得愈加普遍，导致较为低端的劳动力为先进机械所替代（孙早和侯玉琳，2019），企业可能会对冗余部门机构进行整合重组，员工存在一定的待岗或失业风险，从而产生心理压力。资源保存理论指出，面对压力个体倾向于及时终止资源损耗以更好地缓解心理紧张感（Hobfoll, 1989）。姜诗尧和余志远（2022）基于资源保存理论视角提出，当员工面对数字化转型时，其为了保存心理资源不受压力损耗，会进一步关注数字化转型所带来的积极效益，使自身处于获得性的框架之中，弱化风险感知，从而调动促进调节焦点的形成。具体而言，数字化转型的实施能够促使企业信息沟通更加顺畅，为组织内部异质性资源的形成创造了条件（李琦等，2021；Autio et al, 2018），进一步帮助企业突破既有发展模式。员工由此捕捉到新的职业成长机会，并切身感受到数字化转型对工作带来的便捷性，从而对自身未来发展更加充满信心与期待，个体促进调节焦点得以激活。基于此，本研究提出如下假设：

H2：数字化转型对促进调节焦点具有正向影响。

促进调节焦点是代表进取动机导向的状态性资源。资源保存理论认为，更多资源有助于资源增值螺旋的形成（Hobfoll, 1989），这对于员工个体信心的增强具有重要作用。并且，促进调节焦点这一有益资源的获得得益于企业数字化转型战略的实施。社会交换理论指出，当个体接受了有益资源便会由此衍生出回馈的动机。员工个体为了回馈组织可能会进一步在工作中变得更加努力。加之，具备促进调节焦点的个体通常对自身的成长及能力的提升较为关注，希望能够获得奖励、成功，从而实现自身的价值，因而促进焦点个体倾向于在工作中采取积极主动的行为（Higgins, 1997；Higgins, 1998）。具体而言，促进焦点个体具备较强的进取动机导向，在日常工作中乐于参加学习活动，并且不断接受新的知识与想法，即便遇到困难也不会轻言放弃，而是积极寻求解决问题的办法（Friedman & Förster, 2001；Lieberman et al, 1999），迸发创造性思维，在高度工作热情与积极性的驱动下，其为了取得突出业绩、实现个人价值，会选择在创造性工作中投入更多的时间和精力，进一步增加了对于创造性工作所付出的努力程度，从而提升了员工创造性工作卷入。此外，杜鹏程和刘升阳（2021）研究发现，在促进调节焦点的作用下，员工会展现出更多的跨界行为。通过这些跨界行为，员工得

以接触到更多异质性资源，进一步与外界建立多样化联系，汲取异质性信息，从而形成创新思维（唐源等，2020），并积极投身于创造性工作之中，个体对于创造性工作所付出的努力程度也得到提升，从而增加了创造性工作卷入。基于此，本研究提出如下假设：

H3：促进调节焦点对员工创造性工作卷入具有正向影响。

H4：促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之间起中介作用。

（3）工作重塑的中介作用

工作重塑是指个体为了应对环境变化并增加自身资源，从而实施的改变工作内容及关系边界的行为（Wrzesniewski & Dutton, 2001; Parker & Collins, 2010），通过工作重塑行为能够促使个体特征与工作要求更加匹配（李墨宇，2019）。田启涛和关浩光（2017）研究得出，当个体面对的工作要求与自身具备的工作资源失衡时，所产生的心理压力会驱动其进行工作重塑行为。随着企业数字化转型战略的实施，改变了员工固有的工作模式，对其数字化工作技能提出了更高的要求（姜诗尧和余志远，2022），致使个体面对的工作要求与自身具备的工作资源处于失衡态势，衍生了一定心理压力，从而驱动员工进行工作重塑行为。Tims & Bakker（2010）认为，工作重塑行为能够帮助员工实现工作要求与工作资源的平衡，提升个体心理可获得性，促使其更好地投入工作。换言之，数字化转型可能会通过诱发个体工作重塑行为，进而对其工作投入加以影响。

数字化转型的推进，致使员工在享受新技术采用带来的新奇与便捷的同时，也感受到了技术变革和工作变化带来的威胁感。由此引发员工对于“科技换人”的担忧以及技术性失业的恐惧（郭凯明，2019）。并且，实施数字化转型的企业为了进一步推动整体运营效率的提高，会对庞杂机构和冗余部门加以整合，一定程度上释放了多余劳动力（姜诗尧和余志远，2022），员工面临被替代的压力。刘淑桢等（2019）研究得出，员工个体在面对被替代的压力时，为了进一步树立个人积极形象、减少自身受损的概率，会充分发扬主观能动性，重塑工作方式。资源保存理论则恰好使这一情景的发生拥有了理论层面的支撑，该理论提出，面对压力个体为了缓解内心紧张感，会主动投入一定的资源，进一步获取更多有价值的资源回报，从而抵消已经发生的损失（Hobfoll, 1989; Hobfoll et al, 1990）。Kira et al（2010）研究发现，工作重塑是一种应对环境变化的有效策略，能够进

一步帮助员工获取更多的工作资源。在面对数字化转型所引致的工作环境及工作要求变化时，员工为了进一步获取更多工作资源，使工作资源与工作要求更加匹配，会对自身工作内容和关系边界进行调整，即推进工作重塑行为。基于此，本研究提出如下假设：

H5：数字化转型对工作重塑具有正向影响。

员工借助工作重塑行为使得工作资源与工作要求更加契合（Tims & Bakker, 2010），人岗匹配程度得以提升，由此感受到工作是充满意义的，并获得了较为积极的心理体验，充裕了自身心理资源。根据资源保存理论的观点，更多资源有助于资源增值螺旋的形成（Hobfoll, 1989），这对于个体工作积极性的强化具有促进作用。因此，在工作重塑的作用下，员工得以充分地利用自身的知识和能力来发展自己（Tims et al, 2012），以更加激情和饱满的状态来迎接工作中遇到的挑战，在这种激活的情感状态之下，员工更有可能在工作中持续探索，形成多样化的创造性构念，并在创造性工作中投入更多的时间和精力，进一步增加了对于创造性工作所付出的努力程度，从而推动了员工创造性工作卷入的提升。同时，曾燕（2020）提出，工作重塑作为一种特殊的主动性行为，能够通过改变个人与工作的匹配程度，提振员工工作动机，进一步激发其寻求丰富的创新性想法及解决问题的有效方案，促使员工在创造性工作中投入更多的努力程度，从而提升了创造性工作卷入。此外，工作重塑使员工得以获取新的知识及信息，为其发掘组织存在的问题奠定了基础（何文心和刘新梅，2021），有助于员工对工作实施批判性思考，迸发创造性思维并在创造性工作中投入更多的努力程度，进而推动员工创造性工作卷入的提升。基于此，本研究提出如下假设：

H6：工作重塑对员工创造性工作卷入具有正向影响。

H7：工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间起中介作用。

（4）上级发展性反馈的调节作用

上级领导期望基于数字化转型这一战略的推进获取更多的发展红利，因而会给予员工积极的反馈（姜诗尧和余志远，2022）。上级发展性反馈是重要的员工激励策略与行为纠正工具，其被定义为领导向下属提供有价值、有意义的信息，促使个体在工作中得以持续发展和进步（Zhou, 2003）。与传统的反馈形式相比较之，上级发展性反馈具备三大特性：第一，上级根据自身观察及时调整反馈内容

与反馈行为,会使得反馈更加贴合员工的实际需求;第二,反馈中所提供的内容对员工具有明显帮助;第三,上级发展性反馈属于信息型反馈,且更加自由(Zhou, 2003; 程城, 2019)。对员工而言,上级的发展性反馈能够帮助其成长、进步,是源自组织层面的一种重要资源,能够进一步影响个体的内在动机和外在行为。

通过接收源自上级的发展性反馈,员工得以对自身工作中存在的优势和不足更加清楚,这能够进一步激发个体的成长需要,促使其自主寻求进步的空间,并且以更加积极认真的态度投入工作,获取较为丰富的信息及工作资源。资源保存理论认为,当个体拥有比较丰富的资源时,其不容易受到资源损失的影响,并且更有能力获取新的资源(Hobfoll, 1989)。数字化转型战略的实施会导致企业运营模式发生改变(Gilch & Sieweke, 2021),这对员工个体的数字化工作技能将提出更高的要求,一定程度上催生了压力,损耗了员工个体的心理资源。如果在这种情况下员工可以接收到源自上级的发展性反馈,其就能够掌握更多的资源,从而缓解数字化转型带来的压力对自身资源的损耗。根据社会交换理论的观点,当个体接受了第三方的有益资源和帮助,会进一步产生回报的动机(Cropanzano et al, 2017)。因此,当员工接受了来自上级的发展性反馈,为了回馈组织,不仅能够以更加积极的态度对待企业的数字化转型,并且可以借助上级发展性反馈中的有益信息更好适应数字化工作模式,突破职业发展瓶颈,进而对自身职业生涯充满信心,调动促进调节焦点的形成;同时,在上级发展性反馈的作用下,员工为了更好地回馈组织的支持与帮助,会积极借助数字化转型带来的创新思路,在完成本职工作的情况下,更多地投身于创造性工作之中,个体对于创造性工作所付出的努力程度也随之得到增加,员工创造性工作卷入进一步提升;此外,在上级发展性反馈的帮助下,员工得以更好发觉自身在数字化工作体系中存在的不足,深刻反思自身,继而产生显著的工作重塑行为。基于此,本研究提出如下假设:

H8: 上级发展性反馈正向调节数字化转型与促进调节焦点之间的关系。

H9: 上级发展性反馈正向调节数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系。

H10: 上级发展性反馈正向调节数字化转型与工作重塑之间的关系。

(5) 被调节的中介作用

基于上述理论推导,本研究进一步提出一个被调节的中介效用模型,当来自

上级的发展性反馈越显著时，数字化转型激活员工促进调节焦点的程度就越高，由此员工创造性工作卷入就会因较高的进取动机导向而得到促进。同理，当来自上级的发展性反馈越显著时，数字化转型则能够诱发更多的工作重塑行为，由此员工创造性工作卷入就会因个人资源与工作要求更加契合而得到强化。基于此，本研究提出如下假设：

H11：上级发展性反馈正向调节促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用。

H12：上级发展性反馈正向调节工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用。

3.1.2 理论模型

本研究依据所提假设构建如下的理论模型：

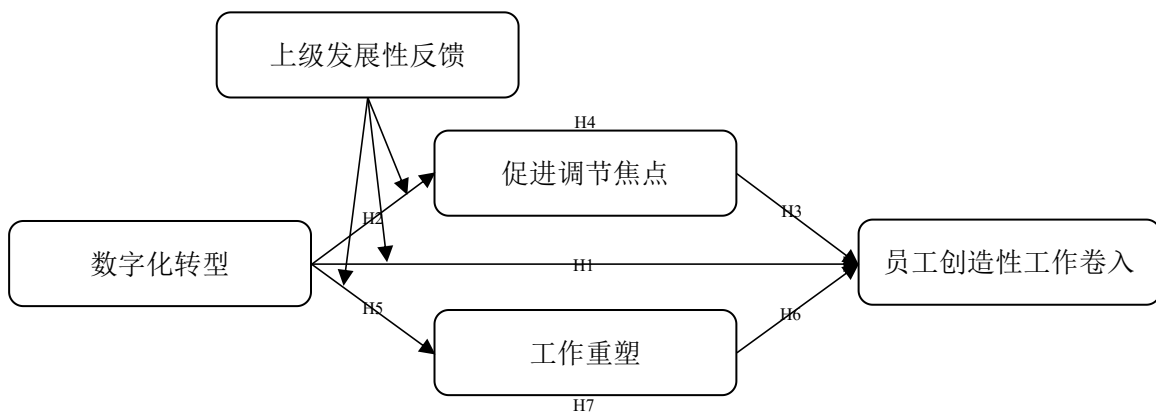


图3.1 理论模型图

3.2 研究工具

3.2.1 测量工具

本研究所涉及的五個核心变量的测度均采用国内外成熟量表。对相关英文量表的翻译工作采取了“翻译-回译”的程序。所有量表均采用李克特五点计分的方式进行计分，其中，1代表“完全不同意”；2代表“不完全同意”；3代表“一般同意”；4代表“比较同意”；5代表“完全同意”。

(1) 数字化转型测量量表

本研究采用胡青（2020）所研发的量表测量数字化转型，该量表的提出源于对国内企业数字化转型状况的深刻剖析，具有良好的适用性，并且受到国内学者的广泛认可。该量表共计有 5 个测量条目，5 个条目的得分程度均与数字化转型水平呈正相关，具体内容如表 3.1 所示：

表 3.1 数字化转型测量量表

测量条目	具体内容
DT1	本企业采用数字技术对现有产品、服务和流程进行改造升级
DT2	本企业全面推广数字化设计、制造和管理
DT3	本企业开发数字化的产品与服务
DT4	本企业愿意花费精力大力推广和宣传数字化技能和管理知识
DT5	本企业内部一致认为采用数字技术和数字化管理有利于企业发展

(2) 员工创造性工作卷入测量量表

本研究采用 Carmeli et al（2010）所研发的量表测量员工创造性工作卷入，该量表高度解释了员工创造性工作卷入的实际状态，并在中国情境下被学者所广泛应用。该量表共计有 4 个测量条目，4 个条目的得分程度均与员工创造性工作卷入水平呈正相关，具体内容如表 3.2 所示：

表 3.2 员工创造性工作卷入测量量表

测量条目	具体内容
ECWI1	我会在工作中表现出独创性
ECWI2	我会尝试新的想法来解决工作中出现的问题
ECWI3	我会为公司的新产品或工艺流程识别机会
ECWI4	我会产生新颖但可操作的与工作相关的想法

(3) 促进调节焦点测量量表

本研究采用 Lockwood et al（2002）所研发的量表测量促进调节焦点，该量表在相关研究领域应用广泛，能够很好表征员工个体的促进调节焦点，具有较好的信效度。该量表共计有 9 个测量条目，9 个条目的得分程度均与促进调节焦点水平呈正相关，具体内容如表 3.3 所示：

表 3.3 促进调节焦点测量量表

测量条目	具体内容
PF1	工作中我通过抓住机会从而使我的晋升目标最大化
PF2	我倾向于在工作中冒险，以取得成功
PF3	如果有机会参与一个高风险，高回报的项目，我会接受
PF4	如果工作不能让我晋升，我很可能换一个新工作
PF5	选择工作时，成长机会对我而言是一个重要因素
PF6	我会专注于完成那些能使我进一步晋升的工作任务
PF7	我会花时间设想如何获得预期成功
PF8	我的工作会受到自己志向蓝图的影响
PF9	对未来的期望是我工作的动力

(4) 工作重塑测量量表

本研究采用 Slemp & Vella-Brodrick (2013) 所研发的量表测量工作重塑，为了更好地契合研究主题，仅选择其中的任务重塑维度，该量表在中国情境下的工作重塑研究中被多次使用，具有一定的主流性。该量表共计有 5 个测量条目，5 个条目的得分程度均与工作重塑水平呈正相关，具体内容如表 3.4 所示：

表 3.4 工作重塑测量量表

测量条目	具体内容
JC1	我会采用新方法改善我的工作
JC2	我会主动调整任务类型或范围以便更好地完成工作
JC3	我会承担一些适合个人技能或兴趣的新工作任务
JC4	在工作中，我会主动承担一些额外的工作任务
JC5	我会优先考虑适合我技能或兴趣的工作任务

(5) 上级发展性反馈测量量表

本研究采用 Zhou (2003) 所研发的量表测量上级发展性反馈，该量表与上级发展性反馈在中国情境下的表现特征高度结合，受到国内学者的推崇。该量表共计有 3 个测量条目，3 个条目的得分程度均与上级发展性反馈水平呈正相关，具体内容如表 3.5 所示：

表 3.5 上级发展性反馈测量量表

测量条目	具体内容
SDF1	上司给予反馈的目的主要是帮助我学习和提高
SDF2	上司会提供有助于我发展的信息
SDF3	上司会给我提供有助于提高工作绩效的信息

(6) 控制变量

结合相关领域的研究，考虑到被试者的性别、年龄、学历、企业性质以及工作年限可能与员工创造性工作卷入密切相关。因而，本研究将以上要素设置为控制变量，以期进一步提升研究结果的准确性。

3.2.2 问卷设计

本研究主要采用线上问卷调查的方式收集数据，调查对象锚定为经历数字化转型的企业员工，针对理论模型中的数字化转型、促进调节焦点、工作重塑、上级发展性反馈、员工创造性工作卷入等核心变量以及性别、年龄、学历、企业性质、工作年限等人口统计学变量进行调查。为了提升测量结果的可靠性，本研究采用的问卷量表工具均是在中国情境下经过检验的国内外成熟量表。并且，考虑到共同方法偏差对结果可能造成的干扰以及变量之间因果逻辑关系的呈现问题，本研究借鉴李方圆等（2022）的方式，分三次收集数据，将每次收集数据的时间间隔设定为 2 周。在 T1 阶段，收集了人口统计学变量、数字化转型和上级发展性反馈的样本数据；在 T2 阶段，收集了促进调节焦点和工作重塑的样本数据；在 T3 阶段，收集了员工创造性工作卷入的样本数据。每份问卷均由三部分组成，包括引导语、测量内容和结束语。其中，引导语主要向被试者提出问卷填写的具体要求及注意事项，并保证问卷的填写结果完全保密，仅供学术研究使用，以此来减少被试者的顾虑和担忧，提高问卷测量的准确度。问卷的测量内容包括被试者的基本人口统计学信息以及核心研究变量。结束语则是向参与本次调查研究的被试者表示感谢。

3.2.3 模型设定

为了检验研究假设是否成立，本研究构建如下的多元线性回归模型：

$$\text{模型 1: } ECWI_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$\text{模型 2: } PF_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$\text{模型 3: } JC_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$\text{模型 4: } ECWI_i = \beta_0 + \beta_1 PF_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

$$\text{模型 5: } ECWI_i = \beta_0 + \beta_1 JC_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (5)$$

$$\text{模型 6: } ECWI_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_2 PF_i + \beta_3 JC_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (6)$$

$$\text{模型 7: } PF_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_2 SDF_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (7)$$

$$\text{模型 8: } PF_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_2 SDF_i + \beta_3 DT_i \times SDF_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (8)$$

$$\text{模型 9: } ECWI_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_2 SDF_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (9)$$

$$\text{模型 10: } ECWI_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_2 SDF_i + \beta_3 DT_i \times SDF_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (10)$$

$$\text{模型 11: } JC_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_2 SDF_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (11)$$

$$\text{模型 12: } JC_i = \beta_0 + \beta_1 DT_i + \beta_2 SDF_i + \beta_3 DT_i \times SDF_i + \beta_k \sum Control_i + \varepsilon_i \quad (12)$$

其中，DT 代表数字化转型，PF 代表促进调节焦点，JC 代表工作重塑，SDF 代表上级发展性反馈，ECWI 代表员工创造性工作卷入，Control 代表控制变量， ε_i 代表随机扰动项。

4 数据分析与结果

4.1 问卷发放与回收

本研究借助问卷星平台制作调查问卷,通过问卷链接、短信以及二维码等多种形式向在企业工作且经历数字化转型的亲友推送填写,并邀请他们的同事及同行也进行作答。本次数据调研活动覆盖北京、上海、甘肃、四川、贵州等多个省区,涉及金融业、房地产业、科学研究和技术服务业以及制造业等多个行业,研究样本在区域和行业层面均具有一定的全面性和代表性。为了降低共同方法偏差的影响,并更好呈现变量之间的因果逻辑关系。本研究借鉴李方圆等(2022)的方式,分三次收集数据,将每次收集数据的时间间隔设定为2周。T1阶段收集了收集了人口统计学变量、数字化转型和上级发展性反馈的样本数据;T2阶段收集了促进调节焦点和工作重塑的样本数据;T3阶段收集了员工创造性工作卷入的样本数据。在T1阶段,共计回收问卷453份,剔除35份无效问卷后获得418份有效问卷,并对有效被试者加以标注。在T2阶段,继续对T1阶段有效被试者进行调研,剔除33份无效问卷后,共计回收385份有效问卷,并对有效被试者加以标注。在T3阶段,继续对T2阶段的有效被试者进行调研,通过仔细筛选并对存在显著矛盾的66份无效样本加以剔除后,最终形成319份有效问卷,问卷有效回收率为70.4%。

4.2 描述性统计分析

4.2.1 样本信息描述性统计分析

本研究的样本信息描述性统计分析结果见表4.1。性别方面,男女比例基本持平,男性共计有166名,占比为52.0%,女性共计有153名,占比为48.0%;年龄方面,25-35岁人数最多,共计有108名,占比为33.9%,25岁以下人数共计有69名,占比为21.6%,36-45岁共计有49名,占比为15.4%,46-55岁共计有50名,占比为15.7%,55岁以上共计有43名,占比为13.5%;学历方面,本科人数最多,共计有157名,占比为49.2%,高中及以下共计有42名,占比为

13.2%，专科共计有 46 名，占比为 14.4%，硕士及以上共计有 74 名，占比为 23.2%；企业性质方面，国有企业人数最多，共计有 127 名，占比为 39.8%，民营企业共计有 107 名，占比为 33.5%，其他企业共计有 85 名，占比为 26.6%；工作年限方面，9 年以上人数最多，共计有 132 名，占比为 41.4%，不足 1 年共计有 26 名，占比为 8.2%，1-3 年共计有 53 名，占比为 16.6%，4-6 年共计有 64 名，占比为 20.1%，7-9 年共计有 44 名，占比为 13.8%。

表 4.1 样本信息描述性统计分析结果

类别	样本量	频数	百分比	平均值	标准差	
性别	319	男性	166	52.0%	1.480	0.500
		女性	153	48.0%		
年龄	319	25 岁以下	69	21.6%	2.660	1.337
		25-35 岁	108	33.9%		
		36-45 岁	49	15.4%		
		46-55 岁	50	15.7%		
		55 岁以上	43	13.5%		
学历	319	高中及以下	42	13.2%	2.820	0.935
		专科	46	14.4%		
		本科	157	49.2%		
		硕士及以上	74	23.2%		
企业性质	319	国有企业	127	39.8%	1.870	0.806
		民营企业	107	33.5%		
		其他企业	85	26.6%		
工作年限	319	不足 1 年	26	8.2%	3.640	1.373
		1-3 年	53	16.6%		
		4-6 年	64	20.1%		
		7-9 年	44	13.8%		
		9 年以上	132	41.4%		

4.2.2 核心变量描述性统计分析

为了对核心变量拥有一个整体的认知，本研究借助 SPSS27.0 软件对 319 份有效样本数据进行描述性统计分析，测算出数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑以及上级发展性反馈等五个变量的极小值、极大值、平均值和标准差，测算结果见表 4.2。结果显示，数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑以及上级发展性反馈的平均值介于 3.629-3.838 之间，这表明被试者对数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑以及上级发展性反馈量表所呈列的各项问题具备较高认可度。数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑以及上级发展性反馈的标准差介于 0.820-0.936 之间，这表明被试者对数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑以及上级发展性反馈量表所呈列的各项问题认可度较为相近，即样本数据具备稳定性，为后续检验奠定了基础。

表 4.2 核心变量描述性统计分析结果

核心变量	样本量	极小值	极大值	平均值	标准差
数字化转型	319	1.200	5.000	3.697	0.820
员工创造性工作卷入	319	1.000	5.000	3.629	0.936
促进调节焦点	319	1.000	5.000	3.686	0.887
工作重塑	319	1.000	5.000	3.838	0.887
上级发展性反馈	319	1.000	5.000	3.636	0.910

4.3 共同方法偏差检验

本研究尽管采取了多时点纵向追踪方法收集样本数据，但由于样本数据均来自员工的自我报告，依然可能会导致潜在共同方法偏差问题存在。因此，在进行后续分析之前，基于统计分析方法检验共同方法偏差问题就显得尤为必要。本研究采用 Harman 单因素法，将数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑、以及上级发展性反馈的所有测量条目置于一起，运行未旋转的因子分析程序，结果见表 4.3。结果显示，共析出五个特征值大于 1 的因子，五个因子累积解释变异量为 70.990%，其中首个因子的解释变异量为 32.676%，未达到累

积解释变异量的一半，即样本数据中并不存在具备主要解释能力的因子，共同方法偏差问题在可以接受的范围之内，符合基本的数据统计要求。

表 4.3 共同方法偏差检验结果

成份	初始特征值	因子解释变异量	因子累积解释变异量
1	8.496	32.676%	32.676%
2	3.828	14.723%	47.399%
3	2.532	9.740%	57.139%
4	2.190	8.422%	65.562%
5	1.411	5.428%	70.990%

注：提取方式：主成份分析。

4.4 信度和效度检验

4.4.1 信度检验

信度这一重要参数的提出是用以衡量量表数据的稳定性和内部一致性情况。在当前国内外相关研究中，Cronbach's α 和 CR 系数指标被广泛应用于量表信度的描述。Cronbach's α 和 CR 系数越大，量表的稳定性和内部一致性则越强。通常而言，当 Cronbach's α 和 CR 系数小于 0.6 时，说明该量表信度较差；当 Cronbach's α 和 CR 系数处于 0.6-0.7 时，说明该量表信度在可接受的范围之内；当 Cronbach's α 和 CR 系数处于 0.7-0.8 时，说明该量表信度良好；当 Cronbach's α 和 CR 系数大于 0.8 时，说明该量表信度较好。

为了明确量表信度情况，本研究借助 SPSS27.0 和 AMOS28.0 软件对量表的 Cronbach's α 和 CR 系数进行测算，具体结果见表 4.4。结果表明，数字化转型量表的 Cronbach's α 和 CR 系数均大于 0.8，量表信度较好；员工创造性工作卷入量表的 Cronbach's α 和 CR 系数均大于 0.8，量表信度较好；促进调节焦点量表的 Cronbach's α 和 CR 系数均大于 0.8，量表信度较好；工作重塑量表的 Cronbach's α 和 CR 系数均大于 0.8，量表信度较好；上级发展性反馈量表的 Cronbach's α 和 CR 系数均大于 0.8，量表信度较好。

表 4.4 量表信度检验结果

量表	条目数	Cronbach's α	CR
数字化转型	5	0.891	0.891
员工创造性工作卷入	4	0.877	0.878
促进调节焦点	9	0.940	0.941
工作重塑	5	0.902	0.902
上级发展性反馈	3	0.827	0.828

4.4.2 效度检验

为了进一步明确量表的有效性,本研究依次对量表的聚合效度以及区分效度情况加以分析。

1. 聚合效度检验

(1) 数字化转型量表的聚合效度分析

数字化转型量表的聚合效度分析结果见表 4.5。结果显示,数字化转型量表所有测量因子的标准化因子载荷均大于 0.7,符合统计检验标准,并且,AVE 系数大于 0.6,这进一步说明该量表具有较好的聚合效度。

表 4.5 数字化转型量表聚合效度检验结果

量表名称	测量因子	标准化因子载荷	AVE
数字化转型	DT1	0.795	0.622
	DT2	0.816	
	DT3	0.811	
	DT4	0.780	
	DT5	0.738	

(2) 员工创造性工作卷入量表的聚合效度分析

员工创造性工作卷入量表的聚合效度分析结果见表 4.6。结果显示,员工创造性工作卷入量表所有测量因子的标准化因子载荷均大于 0.7,符合统计检验标准,并且,AVE 系数大于 0.6,这进一步说明该量表具有较好的聚合效度。

表 4.6 员工创造性工作卷入量表聚合效度检验结果

量表名称	测量因子	标准化因子载荷	AVE
员工创造性工作卷入	ECWI1	0.814	0.643
	ECWI2	0.742	
	ECWI3	0.831	
	ECWI4	0.818	

(3) 促进调节焦点量表的聚合效度分析

促进调节焦点量表的聚合效度分析结果见表 4.7。结果显示，促进调节焦点量表所有测量因子的标准化因子载荷均大于 0.7，符合统计检验标准，并且，AVE 系数大于 0.6，这进一步说明该量表具有较好的聚合效度。

表 4.7 促进调节焦点量表聚合效度检验结果

量表名称	测量因子	标准化因子载荷	AVE
促进调节焦点	PF1	0.792	0.637
	PF2	0.793	
	PF3	0.795	
	PF4	0.798	
	PF5	0.817	
	PF6	0.786	
	PF7	0.799	
	PF8	0.773	
	PF9	0.830	

(4) 工作重塑量表的聚合效度分析

工作重塑量表的聚合效度分析结果见表 4.8。结果显示，工作重塑量表所有测量因子的标准化因子载荷均大于 0.7，符合统计检验标准，并且，AVE 系数大于 0.6，这进一步说明该量表具有较好的聚合效度。

表 4.8 工作重塑量表聚合效度检验结果

量表名称	测量因子	标准化因子载荷	AVE
工作重塑	JC1	0.809	0.649
	JC2	0.793	
	JC3	0.819	
	JC4	0.782	
	JC5	0.824	

(5) 上级发展性反馈量表的聚合效度分析

上级发展性反馈量表的聚合效度分析结果见表 4.9。结果显示，上级发展性反馈量表所有测量因子的标准化因子载荷均大于 0.7，符合统计检验标准，并且，AVE 系数大于 0.6，这进一步说明该量表具有较好的聚合效度。

表 4.9 上级发展性反馈量表聚合效度检验结果

量表名称	测量因子	标准化因子载荷	AVE
上级发展性反馈	SDF1	0.774	0.616
	SDF2	0.789	
	SDF3	0.792	

2. 区分效度检验

本研究在进行区分效度检验之前，首先借助 SPSS27.0 软件，通过 KMO 检验和 Bartlett 球形度分析来确定样本数据是否适合进一步实施验证性因子分析，具体结果见表 4.10。结果显示，数字化转型、员工创造性工作卷入、促进调节焦点、工作重塑以及上级发展性反馈的 KMO 值均大于 0.7，Bartlett 球形度检验结果均显著，且各量表的累积解释方差均大于 60%，从而说明本研究的样本数据适合进一步实施验证性因子分析。

表 4.10 变量的 KMO 和 Bartlett 分析结果

变量	KMO 值	Bartlett 值	df	sig	累积解释方差
数字化转型	0.796	922.944	10	0.000	69.711%
员工创造性工作卷入	0.803	661.261	6	0.000	73.120%
促进调节焦点	0.959	2020.514	36	0.000	67.748%
工作重塑	0.882	934.139	10	0.000	71.905%
上级发展性反馈	0.723	352.507	3	0.000	74.447%

为了检验量表的区分效度，本研究借助 AMOS28.0 软件对样本数据实施验证性因子分析，结果见表 4.11。结果显示，与其他模型相较之，五因子模型的拟合程度最优 ($\chi^2/df = 1.550$, CFI = 0.969, IFI = 0.969, TLI = 0.965, RMSEA = 0.042, RMR = 0.004。符合 χ^2/df 趋近于 1, CFI、IFI、TLI 大于 0.9 并接近于 1, RMSEA、RMR 小于 0.05 的数据统计要求)，这说明本研究所涉及到的五个核心变量隶属不同构念，变量之间具有良好的区分效度，可以进行下一步分析。

表 4.11 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	RMSEA	RMR
五因子模型	1.550	0.969	0.969	0.965	0.042	0.040
四因子模型	4.274	0.813	0.814	0.793	0.101	0.116
三因子模型	7.333	0.635	0.637	0.599	0.141	0.169
二因子模型	8.472	0.566	0.569	0.527	0.153	0.180
单因子模型	9.955	0.479	0.481	0.433	0.168	0.186

注：五因子模型：数字化转型、促进调节焦点、工作重塑、上级发展性反馈、员工创造性工作卷入。

四因子模型：数字化转型+促进调节焦点、工作重塑、上级发展性反馈、员工创造性工作卷入。

三因子模型：数字化转型+促进调节焦点+工作重塑、上级发展性反馈、员工创造性工作卷入。

二因子模型：数字化转型+促进调节焦点+工作重塑+上级发展性反馈、员工创造性工作卷入。

单因子模型：数字化转型+促进调节焦点+工作重塑+上级发展性反馈+员工创造性工作卷入。

4.5 相关性分析

为了更好保障理论模型的科学逻辑性，本研究借助 SPSS27.0 软件，通过测算各研究变量之间的皮尔逊系数，从而对其内部相关关系加以明晰，相关性分析结果见表 4.12。结果显示，数字化转型与促进调节焦点显著正相关，相关系数为 0.263 ($p < 0.001$)；数字化转型与工作重塑显著正相关，相关系数为 0.351 ($p < 0.001$)；促进调节焦点与员工创造性工作卷入显著正相关，相关系数为 0.437 ($p < 0.001$)；工作重塑与员工创造性工作卷入显著正相关，相关系数为 0.524 ($p < 0.001$)。这进一步表明，研究变量之间具备科学逻辑性，为后续研究假设的验证奠定了基础。

表 4.12 相关性分析结果

变量	1	2	3	4	5
1.数字化转型	-				
2.员工创造性工作卷入	0.332***	-			
3.促进调节焦点	0.263***	0.437***	-		
4.工作重塑	0.351***	0.524***	0.243***	-	
5.上级发展性反馈	-0.049	0.014	0.001	0.000	-

注：*代表 $p < 0.05$ ，**代表 $p < 0.01$ ，***代表 $p < 0.001$ 。

4.6 假设检验

4.6.1 主效应及中介效应检验

本研究借助 SPSS27.0 软件，采用多元线性回归的方法对数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系、促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介效应、工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介效应进行检验，结果见表 4.13。模型 1 表明，数字化转型与员工创造性工作卷入显著正相关，相关系数为 0.330 ($p < 0.001$)，H1 得以验证；模型 2 表明，数字化转型与促进调节焦点显著正相关，相关系数为 0.256 ($p < 0.001$)，H2 得以验证；模型 4 表明，促进调节焦点与员工创造性工作卷入显著正相关，相关系数为 0.440

($p < 0.001$)，H3 得以验证；模型 3 表明，数字化转型与工作重塑显著正相关，相关系数为 0.348 ($p < 0.001$)，H5 得以验证；模型 5 表明，工作重塑与员工创造性工作卷入显著正相关，相关系数为 0.522 ($p < 0.001$)，H6 得以验证；模型 6 表明，同时将自变量和中介变量纳入对因变量的回归模型中，数字化转型与员工创造性工作卷入的相关系数由模型 1 的 0.330($p < 0.001$)减小为 0.109($p < 0.05$)，而促进调节焦点和工作重塑与员工创造性工作卷入仍然显著正相关，相关系数分别为 0.313 ($p < 0.001$)、0.407 ($p < 0.001$)，因此，促进调节焦点和工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间发挥着部分中介效应，H4、H7 得以验证。

表 4.13 主效应及中介效应多元线性回归检验结果

变量	促进调节焦点	工作重塑		员工创造性工作卷入		
	模型 2	模型 3	模型 1	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.071 (0.642)	-0.068 (-0.640)	0.008 (0.073)	0.012 (0.121)	0.068 (0.697)	0.013 (0.148)
年龄	-0.023 (-0.299)	-0.116 (-1.533)	-0.040 (-0.525)	-0.034 (-0.471)	0.017 (0.248)	0.014 (0.222)
学历	0.040 (0.642)	0.064 (1.072)	0.029 (0.472)	0.026 (0.452)	0.005 (0.098)	-0.010 (-0.196)
企业性质	0.014 (0.199)	0.049 (0.696)	0.045 (0.638)	0.030 (0.450)	0.014 (0.218)	0.021 (0.353)
工作年限	0.054 (0.708)	0.027 (0.364)	-0.022 (-0.299)	-0.044 (-0.620)	-0.035 (-0.516)	-0.050 (-0.805)
数字化转型	0.256*** (4.661)	0.348*** (6.595)	0.330*** (6.169)	-	-	0.109* (2.237)
促进调节焦点	-	-	-	0.440*** (8.669)	-	0.313*** (6.699)
工作重塑	-	-	-	-	0.522*** (10.724)	0.407*** (8.360)
R^2	0.073	0.143	0.118	0.203	0.277	0.390
ΔR^2	0.065	0.119	0.108	0.192	0.266	0.380
F	21.723***	43.499***	38.058***	75.153***	115.010***	64.304***

注：（）中为 t 统计量，*代表 $p < 0.05$ ，**代表 $p < 0.01$ ，***代表 $p < 0.001$ 。

为了提升结论的可靠性，本研究借助 SPSS27.0 软件，采用 Bootstrap 分析方法进一步检验促进调节焦点和工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之

间的中介效应，结果见表 4.14。结果显示，促进调节焦点和工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的间接效应显著 ($\beta = 0.093$, $95\%CI = [0.053, 0.146]$ ，置信区间内部不包含零； $\beta = 0.165$, $95\%CI = [0.106, 0.229]$ ，置信区间内部不包含零)。并且，数字化转型对员工创造性工作卷入的总效应等于直接效应加促进调节焦点和工作重塑的间接效应 ($0.379 = 0.121 + 0.093 + 0.165$)，这表明，促进调节焦点和工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间确实发挥着部分中介效应，H4、H7 进一步得以验证。

表 4.14 中介效应 Bootstrap 检验结果

具体路径	效应值	标准误	95%CI	
			LLCI	ULCI
促进调节焦点间接效应	0.093	0.024	0.053	0.146
工作重塑间接效应	0.165	0.032	0.106	0.229
直接效应	0.121	0.055	0.013	0.229
总效应	0.379	0.060	0.260	0.498

4.6.2 调节效应检验

本研究借助 SPSS27.0 软件，采用多元线性回归的方法对上级发展性反馈在数字化转型与促进调节焦点之间的正向调节效应、上级发展性反馈在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的正向调节效应以及上级发展性反馈在数字化转型与工作重塑之间的正向调节效应进行检验，结果见表 4.15。模型 8 表明，数字化转型和上级发展性反馈的交互项与促进调节焦点显著正相关，相关系数为 0.160 ($p < 0.05$)，说明上级发展性反馈在数字化转型与促进调节焦点之间存在正向调节效应，H8 得以验证；模型 10 表明，数字化转型和上级发展性反馈的交互项与员工创造性工作卷入不存在相关关系 ($p > 0.05$)，说明上级发展性反馈在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的正向调节效应不成立，H9 没有得到验证，其原因可能是样本数量的囿限，也可能是该假设的提出尚且有待进一步论证，后续研究可以考虑适当增扩样本量，对该问题进一步加以明晰；模型 12 表明，数字化转型和上级发展性反馈的交互项与工作重塑显著正相关，相关系数为 0.204

($p < 0.01$)，说明上级发展性反馈在数字化转型与工作重塑之间存在正向调节效应，H10 得以验证。

表 4.15 调节效应多元线性回归检验结果

变量	促进调节焦点		员工创造性工作卷入		工作重塑	
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
性别	0.070 (0.631)	0.079 (0.720)	0.006 (0.057)	0.006 (0.052)	-0.069 (-0.647)	-0.057 (-0.538)
年龄	-0.023 (-0.292)	-0.025 (-0.317)	-0.039 (-0.514)	-0.039 (-0.512)	-0.115 (-1.525)	-0.117 (-1.573)
学历	0.040 (0.637)	0.031 (0.501)	0.028 (0.465)	0.029 (0.472)	0.064 (1.067)	0.053 (0.892)
企业性质	0.014 (0.190)	0.016 (0.220)	0.044 (0.622)	0.044 (0.619)	0.048 (0.687)	0.051 (0.732)
工作年限	0.054 (0.707)	0.053 (0.699)	-0.022 (-0.297)	-0.022 (-0.296)	0.027 (0.365)	0.026 (0.353)
数字化转型	0.257*** (4.663)	0.241*** (4.360)	0.332*** (6.179)	0.333*** (6.127)	0.349*** (6.590)	0.329*** (6.219)
上级发展性 反馈	0.016 (0.288)	0.007 (0.124)	0.026 (0.486)	0.026 (0.494)	0.013 (0.255)	0.002 (0.038)
数字化转型 × 上级发展性 反馈	-	0.160* (2.068)	-	-0.009 (-0.120)	-	0.204** (2.757)
R^2	0.074	0.086	0.119	0.119	0.143	0.164
ΔR^2	0.065	0.013	0.108	0.000	0.120	0.021
F	10.871***	4.277*	19.101***	0.014	21.717***	7.604**

注：（）中为 t 统计量，*代表 $p < 0.05$ ，**代表 $p < 0.01$ ，***代表 $p < 0.001$ 。

为了更加清楚直观地反映上级发展性反馈在数字化转型与促进调节焦点之间的正向调节效应以及上级发展性反馈在数字化转型与工作重塑之间的正向调节效应，本研究将数字化转型与上级发展性反馈均分为高与低两个组别，依据 Constant、Independent Variable、Moderator Variable、Interaction Variable、Mean of Independent Variable、SD of Independent Variable 等参数绘制相应的调节效应图，具体结果见图 4.1、图 4.2。由图 4.1 可知，相较于低水平的上级发展性反馈，高水平的上级发展性反馈对数字化转型与促进调节焦点之间的关系具备更强促进作用，这表明上级发展性反馈在数字化转型与促进调节焦点之间的正向调节效应

成立，H8 进一步得以验证。由图 4.2 可知，相较于低水平的上级发展性反馈，高水平的上级发展性反馈对数字化转型与工作重塑之间的关系具备更强促进作用，这表明上级发展性反馈在数字化转型与工作重塑之间的正向调节效应成立，H10 进一步得以验证。

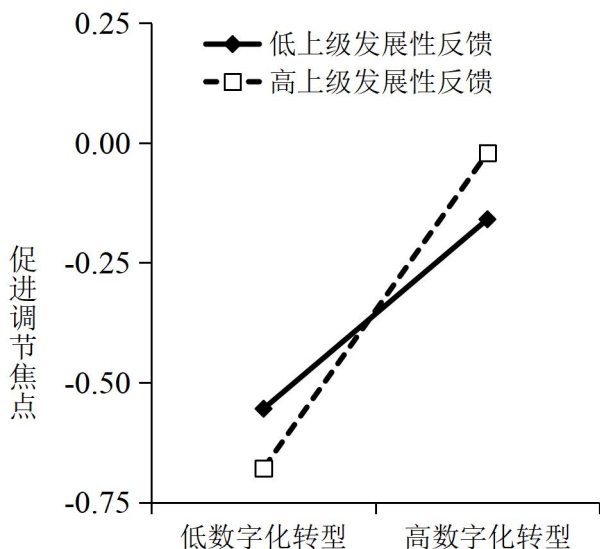


图4.1 上级发展性反馈对数字化转型与促进调节焦点关系的调节效应图

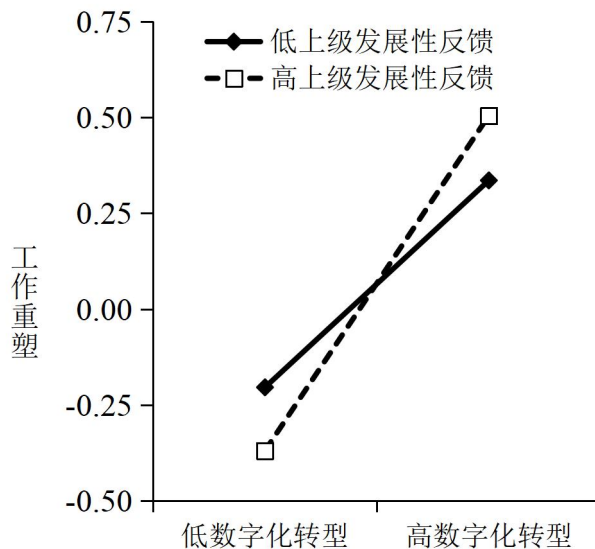


图4.2 上级发展性反馈对数字化转型与工作重塑关系的调节效应图

4.6.3 被调节的中介效应检验

本研究采用 Bootstrap 法检验上级发展性反馈对促进调节焦点和工作重塑中介效应的调节情况，结果见表 4.16。结果显示，数字化转型通过促进调节焦点对员工创造性工作卷入的正向间接效应在高上级发展性反馈组别下的效应值 ($\beta = 0.158$, $95\%CI = [0.094, 0.239]$, 置信区间内部不包含零) 大于低上级发展性反馈组别下的效应值 ($\beta = 0.106$, $95\%CI = [0.058, 0.171]$, 置信区间内部不包含零)，这说明上级发展性反馈正向调节促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用，H11 得以验证。数字化转型通过工作重塑对员工创造性工作卷入的正向间接效应在高上级发展性反馈组别下的效应值 ($\beta = 0.257$, $95\%CI = [0.185, 0.354]$, 置信区间内部不包含零) 大于低上级发展性反馈组别下的效应值 ($\beta = 0.176$, $95\%CI = [0.111, 0.248]$, 置信区间内部不包含零)，这说明上级发展性反馈正向调节工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用，H12 得以验证。

表 4.16 被调节的中介效应检验结果

数字化转型→促进调节焦点→员工创造性工作卷入					
自变量	调节变量	效应值	标准误	95%CI	
				LLCI	ULCI
数字化转型	低上级发展性反馈	0.106	0.029	0.058	0.171
	高上级发展性反馈	0.158	0.037	0.094	0.239
数字化转型→工作重塑→员工创造性工作卷入					
自变量	调节变量	效应值	标准误	95%CI	
				LLCI	ULCI
数字化转型	低上级发展性反馈	0.176	0.035	0.111	0.248
	高上级发展性反馈	0.257	0.043	0.185	0.354

5 研究结论与讨论

5.1 研究结论

伴随数字经济时代的到来，数字化转型已然成为企业抢抓发展机遇、提升竞争优势重要战略举措，由此也引发学界对数字化转型的广泛关注，通过对既有文献进行梳理可得，目前针对数字化转型的研究主要集中于商业模式调适（孟韬等，2021）、企业全要素生产率（赵宸宇等，2021）、企业创新绩效（王才，2021）等组织层面，而数字化转型影响员工个体行为的研究则相对不足。为了弥补这一囿限，本研究基于资源保存理论和社会交换理论，以促进调节焦点和工作重塑作为中介变量、上级发展性反馈作为调节变量，构建了数字化转型影响员工创造性工作卷入的理论模型，通过对来自北京、上海、甘肃、四川、贵州等多个省区的国有企业、民营企业以及其他企业（主要包括外资企业以及中外合资企业）微观调研数据进行实证分析，逐一检验研究假设，结果如表 5.1 所示：

表 5.1 研究假设检验结果

研究假设	研究结论
H1: 数字化转型对员工创造性工作卷入具有正向影响	支持
H2: 数字化转型对促进调节焦点具有正向影响	支持
H3: 促进调节焦点对员工创造性工作具有正向影响	支持
H4: 促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之间起中介作用	支持
H5: 数字化转型对工作重塑具有正向影响	支持
H6: 工作重塑对员工创造性工作卷入具有正向影响	支持
H7: 工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间起中介作用	支持
H8: 上级发展性反馈正向调节数字化转型与促进调节焦点之间的关系	支持
H9: 上级发展性反馈正向调节数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系	不支持
H10: 上级发展性反馈正向调节数字化转型与工作重塑之间的关系	支持
H11: 上级发展性反馈正向调节促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用	支持
H12: 上级发展性反馈正向调节工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用	支持

5.1.1 数字化转型对员工创造性工作卷入的正向影响

本研究通过实证检验得出,数字化转型对员工创造性工作卷入具有正向影响。企业数字化转型的实施加速了商业模式创新进度,新的商业模式在便利员工日常工作的同时,也对个体的数字化工作技能具有更高的要求,低端劳动力甚至面临失业风险,致使个体的心理资源受到损耗。但是,个体面对资源损耗,会维系现有资源,并努力获取更多资源,以抵消已经发生的损失。因此,在面对企业数字化转型时,员工会主动改变自身行为,获取更多工作资源,从而缓解内心的压力。并且,数字化转型使得员工拥有更多机会获取工作资源。具体而言,数字化转型所构筑的区块链和云计算的模式,使得组织的信息来源更加广泛,员工的创造性思维被大量的数据信息所激发,而数字化转型所带来的线上办公又减少了员工与同事和领导的非必要接触,使其有更大空间去落实创造性思维。为了获取更为丰富的工作资源,员工会进一步在创造性工作中投入时间精力,创造性工作卷入得以提升。

5.1.2 促进调节焦点的中介作用

本研究通过实证检验得出,促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之间发挥部分中介作用。企业数字化转型的推进,一定程度上加速了先进机械对部分低端劳动力的替代作用,导致员工面临待岗或者失业的风险,进而衍生了一定压力,个体心理资源受到损耗。但是,面对压力个体会及时终止资源损耗,从而更好地缓冲心理压力。因此,在面对企业数字化转型时,员工为了终止心理资源损耗,会进行一定的自我调节,关注数字化转型所带来的长期效益,数字化转型的实施不仅拓宽了企业的信息来源,也使得组织内部信息流转更加通畅,有助于异质性资源的汇聚,从而帮助企业创新发展模式。员工由此发觉新的职业成长机会,并逐步感受到数字化转型所带来的便利性,进而对未来发展充满信心,激发了自身促进调节焦点。促进焦点个体拥有较强的进取动机,会积极参与工作中的学习实践活动,在此过程中不断汲取新知识与异质性资源,迸发创造性思维,并在创造性工作中投入更多,从而提升了创造性工作卷入。

5.1.3 工作重塑的中介作用

本研究通过实证检验得出,工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间发挥部分中介作用。数字化转型所形成的智能工作模式给员工带来便捷的同时,也打破了固有的工作流程,对员工个体的数字化工作技能提出更高的要求,部分员工甚至面临着“科技换人”的威胁。员工个体面对被替代的压力时,会积极发挥自我能动性,实施改变工作内容和关系边界的工作重塑行为,树立个人良好形象,减少自身受损的几率。通过工作重塑行为的实施,个体工作资源与工作要求变得更为契合,从而感受到自身工作是充满意义的,进一步获取了积极的心理体验感,提升了个体的工作动机,个体更有可能在工作过程中持续深耕,不断寻求解决问题的创造性想法,并积极实践创新想法,在创造性工作中投入更多的时间和精力,员工创造性工作卷入得以提升。

5.1.4 上级发展性反馈的调节作用

本研究通过实证检验得出,上级发展性反馈对“数字化转型→促进调节焦点”和“数字化转型→工作重塑”两条路径发挥正向调节作用。领导期望通过数字化转型这一战略决策的实施获得更多发展红利,因而会为员工提供有价值、有意义的信息,给予其较多的发展性反馈。通过接收来自上级的发展性反馈,有利于员工进一步明确工作过程中存在的优势与不足,从而自发寻求进步空间,在工作中投入更多时间、精力。员工在面对企业数字化转型时,由于固有的工作模式被改变,在适应数字化模式的过程中难免遇到困难,导致个体心理资源受到损耗。在上级发展性反馈的帮助下,员工就能够掌握更多的工作讯息及资源,进而缓冲了数字化转型对自身心理资源的损耗。当个体接受了他人的帮助,就会由此产生回报动机。因此,员工为了回报组织,不仅会以更加积极的态度对待数字化转型,而且能够借助上级发展性反馈中的有益信息,突破自身职业发展瓶颈,进而对未来职业生涯充满信心,使得促进调节焦点更为强化的激活;并且,在上级发展性反馈的作用下,员工也能够更好地发现自身在面对数字化转型过程中存在的不足,从而产生更为明显的工作重塑行为。

5.2 理论贡献

本研究立足数字经济时代背景，关注企业数字化转型所产生的效益后果，通过文献梳理发现，当前针对数字化转型与组织层面变量关系的探讨较为广泛，但对于数字化转型影响员工个体行为内在机制的关注度却略显不足。基于此，本研究为进一步丰富该学术领域，以资源保存理论和社会交换理论作为理论基础，构建数字化转型影响员工创造性工作卷入的双中介模型，并得出有益结论。较之于已有的研究，具有如下边际理论贡献：

(1) 本研究将数字化转型的结果变量延伸至员工个体行为层面。当前，在针对数字化转型结果变量的研究中，学者们关注较多的是数字化转型对商业模式创新、企业全要素生产率以及企业创新绩效等组织层面变量的影响，有关数字化转型对员工个体行为作用机制的研究则相对较少。因此，本研究立足企业管理实际，聚焦于个体层面十分重要的一个变量——员工创造性工作卷入，并从资源保存理论和社会交换理论视角出发构筑研究模型，实证分析了数字化转型对员工创造性工作卷入的作用机制及边界条件，不仅能够有效弥补既有研究的不足，进一步丰富资源保存理论和社会交换理论的研究内容，而且为后续研究探索数字化转型对员工个体行为的影响机制奠定了初步的基础。

(2) 本研究深化了对数字化转型作用机制的理解。当前，有关数字化转型的研究缺乏整合性的理论框架。因此，基于多理论视域探索数字化转型的作用机制则显得愈发重要。学者对数字化转型作用机制的探索目前涉及组织变革理论、知识基础观以及动态能力理论等。在既有文献的基础上，本研究从资源保存理论和社会交换理论的视域出发，构筑数字化转型通过促进调节焦点和工作重塑两条路径影响员工创造性工作卷入的双中介模型，不仅丰富了数字化转型研究的理论视域，为其注入了新的理论元素，而且明晰了数字化转型作用于员工创造性工作卷入的内在机制，使得对数字化转型的作用机制具有了更深层次的理解。

(3) 本研究澄清了数字化转型作用于员工创造性工作卷入的边界条件。通过文献梳理发现，目前关于数字化转型的研究较多关注的是数字化转型所导致的效益后果，而对于影响数字化转型效益后果的条件因素却鲜少涉及。为弥补这一不足，本研究基于资源保存理论框架，在证明数字化转型对员工创造性工作卷入具有正向影响的同时，从社会交换理论的视角揭示了上级发展性反馈这一组织因

素不仅在数字化转型与促进调节焦点和工作重塑之间发挥正向调节作用，而且对促进调节焦点和工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间的中介作用亦具有正向调节作用。这不仅说明组织因素是影响数字化转型效益后果的重要条件，而且进一步澄清了数字化转型作用于员工创造性工作卷入的边界条件。

5.3 管理启示

随着数字经济的迅猛发展，数字化转型作为一种新兴的组织变革方式被越来越多的企业所选择，明晰数字化转型对员工个体行为的影响机制显得尤为重要。基于此，本研究从资源保存理论和社会交换理论的视角出发，以促进调节焦点和工作重塑作为中介变量，以上级发展性反馈作为调节变量，构建数字化转型影响员工创造性工作卷入的理论模型，结果表明，数字化转型对员工创造性工作卷入发挥正向作用。为了使企业更好推进数字化转型，提升员工创造性工作卷入，进一步获取更多的创新发展红利，提出如下管理启示：

(1) 企业要在掌握数字化发展方向的基础上，制定切实可行的数字化战略目标，重视与科研院所的技术合作，同时扩大数字化资金投入，进一步强化组织内部的数字化基础设施建设，在加速数字化技术升级应用的基础上，以数字化的技术为引领，推动组织既有运营架构实现变革创新，并将大数据、云计算以及区块链等高科技手段切实融入到员工工作平台之中，从而打破“数据孤岛”的窘境，加速数据信息在组织内部的流动，使员工得以拥有更为丰富的信息来源，促进个体异质性资源的进一步融合，激发员工创造性思维，使其在创造性工作中投入更多的时间和精力，提升个体创造性工作卷入，帮助企业获取更多的创新发展红利。此外，企业在推进数字化转型的同时，对员工工作动态需要加以密切关注，要定期考核评比员工个体的数字化工作技能，针对那些数字技术知识落后、与数字化岗位适配度过低的员工要进行岗位的流转，使其适当拥有一定的工作压力，从而激发个体的竞争意识，促使员工积极主动学习数字化技术知识，更好更快地适应数字化工作模式，并进一步借助数字化工作模式所带来的海量数据信息迸发创新思维，在创新工作中投入更多，提升员工创造性工作卷入。

(2) 企业在实施数字化转型时，要密切关注员工个体的差异性，并进行一定的引导。鉴于研究表明，促进调节焦点在数字化转型与员工创造性工作卷入之

间发挥中介作用。因此，促进调节焦点程度较高的个体不仅能够更好地应对企业数字化转型，而且还能借助数字化转型所带来的海量数据信息迸发创造性思维，提升个体创造性工作卷入，从而为企业带来更多的创新绩效。这样一来，关注员工的促进调节焦点水平就显得尤为重要。一方面，企业可以选择将促进调节焦点水平较高的员工安排至数字化转型的技术前沿部门，其为了更好地实现理想自我，会在数字化转型的情境下努力工作，寻求解决问题的创造性思维，并积极落实创造性思维；另一方面，企业在推进数字化转型时，要积极塑造一个有利的环境，为员工促进调节焦点的激活创造条件。比如，在推进数字化转型的过程中，要允许员工参与数字化工作决策，使其有更多机会借助数字化系统获取工作资源，从而具备全局的视野，并开始憧憬在数字化的工作体系中实现个人价值，诱发员工个体的促进调节焦点，为其提升创造性工作卷入奠定基础。

(3) 企业在推进数字化转型的过程中要给予员工一定的工作自由，鼓励其进行工作重塑行为，为员工创造性工作卷入的提升以及组织整体创新动能的激发奠定基础。研究表明，工作重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间发挥中介作用。因此，工作重塑行为不仅有助于员工尽快适应数字化转型所引致的变化，而且能够进一步提升个人能力与工作要求的契合度，从而激发员工的工作动机，促使其在创造性工作中投入更多。具体而言，数字化转型这一战略决策的实施一定程度上改变了员工固有的工作模式，其对新工作模式的适应需要一个阶段性过程。此时，企业要帮助员工意识到自身的工作任务以及工作角色已经发生改变，并积极采取数字化岗位培训等系列举措，提升员工个体的数字化工作生涯适应能力，在保证组织整体战略有序推进的基础上，给予员工充分的工作自主权以及自我发挥的空间，鼓励其在数字化转型的背景下，基于组织工作安排对自身工作内容及关系边界加以调整，更好发挥个体优势，尽快在数字化工作体系中找准自身定位，提升人-岗匹配程度，促使个体内在工作动机得以激发，从而进一步努力寻求并落实具备创造性的工作想法，强化员工创造性工作卷入。

(4) 企业在数字化转型的过程中要充分利用上级发展性反馈这一组织资源所发挥的重要效用，从而获取更多的创新发展红利。根据研究结论可知，当个体接受了他人的帮助，就会由此衍生回报动机。在上级发展性反馈的帮助下，员工不仅能够以更加积极的态度对待数字化转型，而且可以借助上级发展性反馈中所

包含的有益信息更好适应数字化工作模式,突破职业发展瓶颈,进而对自身职业生涯发展充满信心,调动促进调节焦点的形成,进一步增加个体创造性工作卷入;同时,在上级发展性反馈的帮助下,员工得以更好发觉自身在数字化工作体系中存在的不足,深刻反思自我,继而产生显著的工作重塑行为,随着人-岗匹配程度的进一步提升,为个体创造性工作卷入的增加奠定了基础。因此,企业在实施数字化转型的同时,要积极主动地向员工提供一些能够帮助其学习、成长、进步的有益信息,针对员工在数字化转型过程中遇到的问题和困难,要及时进行回应并施以援手,使员工进一步感受到来自上级的关怀与支持,以此提升个体回馈组织以及帮助组织实现发展目标的信心,激活员工促进调节焦点、推动员工工作重塑行为,最终实现个体创造性工作卷入的增加。

5.4 不足与展望

本研究基于数字经济时代背景,以实践问题为导向,通过资源保存理论和社会交换理论构筑了数字化转型影响员工创造性工作卷入的双中介模型,虽然从假设提出到收集数据以及后续的实证检验均符合严格的学术规范,但受限于各种主客观条件,依然存在以下不足,期待后续研究加以改进:

(1)本研究对经历数字化转型的企业员工通过线上问卷调查方式收集数据,尽管该方式得到了广泛支持与应用,但是在随机取样数据获取原则上有待加强。因此,为了进一步提升收集数据的严谨性,后续研究可以考虑采用线上调研与线下调研两种渠道相结合的方式获取数据。

(2)本研究尽管采取了多时点纵向追踪方法收集数据,一定程度上使得潜在的共同方法偏差问题得到了有效缓解,但由于数据均出自员工的自我报告,可能会存在一定主观色彩。后续研究可以考虑在多时点收集数据的基础上,采用领导-员工互评匹配的方式,进一步提升研究结论的有效性和严谨性。

(3)本研究仅锚定性别、年龄、学历、企业性质以及工作年限作为控制变量,却没有关注到行业异质性可能对企业数字化转型造成的影响。例如,隶属科技行业的企业在数字化转型程度及水平方面往往优于其他传统行业。因此,后续研究可以考虑在控制行业的基础上进行深入探索,提升结论的可靠性。

(4)本研究从资源保存理论的视角出发,分别考察了促进调节焦点和工作

重塑在数字化转型与员工创造性工作卷入之间发挥的传导效用,后续研究可以立足更为丰富的视域进一步挖掘连接数字化转型与员工创造性工作卷入关系的潜在中介变量,深化两者之间影响机制的研究。

(5) 本研究基于社会交换理论所提出的上级发展性反馈正向调节数字化转型与员工创造性工作卷入之间的关系并未得到数据支持,其原因可能是样本数量的囿限,也可能是该假设的提出尚且有待进一步论证。后续研究可以考虑适当增扩样本量,对该问题进一步加以明晰。

参考文献

- [1]Ashford S J, Cummings L L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information[J]. *Organizational behavior and human performance*, 1983, 32(3): 370-398.
- [2]Ashford S J, Tsui A S. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking[J]. *Academy of Management journal*, 1991, 34(2): 251-280.
- [3]Autio E, Nambisan S, Thomas L D W, et al. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2018, 12(1): 72-95.
- [4]Bakker A B, Tims M, Derks D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement[J]. *Human relations*, 2012, 65(10): 1359-1378.
- [5]Bandura A. 社会学习理论[M]. 陈欣银, 李伯黍译. 沈阳: 辽宁人民出版社, 1989: 20-22.
- [6]Berman S J. Digital transformation: opportunities to create new business models[J]. *Strategy & Leadership*, 2012,40(2):16-24.
- [7]Blau P M . Exchange and power in social life[M]. J. Wiley, 1964.
- [8]Brenninkmeijer V, Demerouti E, le Blanc P M, et al. Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands - resources model[J]. *Career Development International*, 2010, 15(7): 708-728.
- [9]Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J]. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
- [10]Carmeli A, Schaubroeck J. The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work[J]. *The Leadership Quarterly*, 2007, 18(1): 35-48.
- [11]Cegarra-Navarro J G , Sanchez-Vidal M E , Cegarra-Leiva D . Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An

- empirical investigation in SMEs[J]. *Management Decision*, 2011, 49(7-8):1099-1119.
- [12]Cegarra-Navarro J G, Sánchez-Polo M T. Linking the individual forgetting context with customer capital from a seller's perspective[J]. *Journal of the Operational Research Society*, 2008, 59(12): 1614-1623.
- [13]Cropanzano R, Anthony E L, Daniels S R, et al. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies[J]. *Academy of management annals*, 2017, 11(1): 479-516.
- [14]Cropanzano R, Mitchell M S. Social exchange theory: An interdisciplinary review[J]. *Journal of management*, 2005, 31(6): 874-900.
- [15]Crowe E, Higgins E T. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making[J]. *Organizational behavior and human decision processes*, 1997, 69(2): 117-132.
- [16]De Reuver M, Sørensen C, Basole R C. The digital platform: a research agenda[J]. *Journal of information technology*, 2018, 33(2): 124-135.
- [17]Dweck C S. Motivational processes affecting learning[J]. *American psychologist*, 1986, 41(10): 1040-1048.
- [18]Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, et al. Reciprocation of perceived organizational support[J]. *Journal of applied psychology*, 2001, 86(1): 42-51.
- [19]Elsbach K D, Kramer R M. Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments[J]. *Academy of Management journal*, 2003, 46(3): 283-301.
- [20]Ferreira J J M, Fernandes C I, Ferreira F A F. To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 101(AUG): 583-590.
- [21]Florea L, Cheung Y H, Herndon N C. For all good reasons: Role of values in organizational sustainability[J]. *Journal of business ethics*, 2013, 114(3): 393-408.
- [22]Friedman R S, Förster J. The effects of promotion and prevention cues on creativity[J]. *Journal of personality and social psychology*, 2001, 81(6): 1001-1013.

- [23]George J M, Zhou J. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity[J]. *Academy of management journal*, 2007, 50(3): 605-622.
- [24]Gilch P M, Sieweke J. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation[J]. *German Journal of Human Resource Management*, 2021, 35(1): 53-82.
- [25]Gileva T A, Babkin A V, Gilev G A. Developing a Strategy for the Digital Transformation of an Enterprise with Allowance for the Capabilities of Business Ecosystems[J]. *Economics and Management*, 2020, 26(6): 629-642.
- [26]Gimpel H, Rau D, Röglinger M. Understanding FinTech start-ups—a taxonomy of consumer-oriented service offerings[J]. *Electronic Markets*, 2018, 28(3): 245-264.
- [27]Grant A M, Berg J M, Cable D M. Job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion[J]. *Academy of Management journal*, 2014, 57(4): 1201-1225.
- [28]Greller M M, Herold D M. Sources of feedback: A preliminary investigation[J]. *Organizational behavior and human performance*, 1975, 13(2): 244-256.
- [29]Halbesleben J R B, Neveu J P, Paustian-Underdahl S C, et al. Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory[J]. *Journal of management*, 2014, 40(5): 1334-1364.
- [30]Higgins E T . Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1998, 30:1–46.
- [31]Higgins E T. Beyond pleasure and pain[J]. *American psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [32]Hobfoll S E, Freedy J, Lane C, et al. Conservation of social resources: Social support resource theory[J]. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1990, 7(4): 465-478.
- [33]Hobfoll S E. Conservation of resource caravans and engaged settings[J]. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2011, 84(1): 116-122.
- [34]Hobfoll S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.

- [35]Hobfoll S E. Social and psychological resources and adaptation[J]. Review of general psychology, 2002, 6(4): 307-324.
- [36]Hu L, Gu J, Wu J, et al. Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation[J]. International Entrepreneurship and Management Journal, 2018, 14(1): 129-148.
- [37]Ilgen D R, Fisher C D, Taylor M S. Consequences of individual feedback on behavior in organizations[J]. Journal of applied psychology, 1979, 64(4): 349-371.
- [38]Ilvonen I, Thalmann S, Manhart M, et al. Reconciling digital transformation and knowledge protection: A research agenda[J]. Knowledge Management Research & Practice, 2018, 16(2): 235-244.
- [39]Joo B K B, Park S. Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback[J]. Leadership & Organization Development Journal, 2010,31(6):482-500.
- [40]Joo B K, Song J H, Lim D H, et al. Team creativity: The effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion[J]. International Journal of Training and Development, 2012, 16(2): 77-91.
- [41]Kark R, Van Dijk D, Vashdi D R. Motivated or demotivated to be creative: The role of self - regulatory focus in transformational and transactional leadership processes[J]. Applied Psychology, 2018, 67(1): 186-224.
- [42]Kark R, Van Dijk D. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes[J]. Academy of management review, 2007, 32(2): 500-528.
- [43]Kira M, van Eijnatten F M, Balkin D B. Crafting sustainable work: Development of personal resources[J].Journal of Organizational Change Management, 2010,23,(5):616-632.
- [44]Komissarouk S, Nadler A.“I”seek autonomy,“we”rely on each other: Self-construal and regulatory focus as determinants of autonomy-and dependency-oriented help-seeking behavior[J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 2014, 40(6): 726-738.

- [45]Koopmann J, Lanaj K, Bono J, et al. Daily shifts in regulatory focus: The influence of work events and implications for employee well - being[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(8): 1293-1316.
- [46]Lanaj K, Chang C H, Johnson R E. Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis[J]. *Psychological bulletin*, 2012, 138(5): 998-1034.
- [47]Lerch C, Gotsch M. Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis[J]. *Research-technology management*, 2015, 58(5): 45-52.
- [48]Li F.The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends[J]. *Technovation*, 2020, 102(12):92-93.
- [49]Li N, Harris T B, Boswell W R, et al. The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: an interactionist perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(6): 1317-1327.
- [50]Lieberman N, Idson L C, Camacho C J, et al. Promotion and prevention choices between stability and change[J]. *Journal of personality and social psychology*, 1999, 77(6): 1135-1145.
- [51]Lichtenthaler P W , Fischbach A . Leadership, job crafting, and employee health and performance[J]. *The Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39(5):620-632.
- [52]Litchfield R C, Gilson L L, Gilson P W. Defining creative ideas: Toward a more nuanced approach[J]. *Group & Organization Management*, 2015, 40(2): 238-265.
- [53]Litchfield R C. Brainstorming reconsidered: A goal-based view[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(3): 649-668.
- [54]Lockwood P, Jordan C H, Kunda Z. Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us[J]. *Journal of personality and social psychology*, 2002, 83(4): 854-864.
- [55]Milskaya E , Seeleva O . Main directions of development of infrastructure in digital economy[J]. *Iop Conference*, 2019, 497(1):012081.
- [56]Mironova M D,Zaitseva N A,Larionova A A,et al.Features of Innovative Personnel Management of Service Companies in the Period of

- Implement[J]. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 2017, 12(5): 793-802.
- [57] Neubert M J, Kacmar K M, Carlson D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. *Journal of applied psychology*, 2008, 93(6): 1220-1233.
- [58] Park T Y, Kim S, Sung L K. Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, 142: 1-11.
- [59] Parker S K, Collins C G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors[J]. *Journal of management*, 2010, 36(3): 633-662.
- [60] Reiter-Palmon R, Illies J J. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective[J]. *The leadership quarterly*, 2004, 15(1): 55-77.
- [61] Shin S J, Zhou J. When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator[J]. *Journal of applied Psychology*, 2007, 92(6): 1709-1721.
- [62] Slemp G R, Vella-Brodrick D A. The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting[J]. *International Journal of wellbeing*, 2013, 3(2): 126-146.
- [63] Tierney P, Farmer S M, Graen G B. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships[J]. *Personnel psychology*, 1999, 52(3): 591-620.
- [64] Tims M, Bakker A B, Derks D, et al. Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance[J]. *Group & Organization Management*, 2013, 38(4): 427-454.
- [65] Tims M, Bakker A B, Derks D. Development and validation of the job crafting scale[J]. *Journal of vocational behavior*, 2012, 80(1): 173-186.
- [66] Tims M, Bakker A B, Derks D. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being[J]. *Journal of occupational health psychology*, 2013, 18(2): 230-240.
- [67] Tims M, Bakker A B. Job crafting: Towards a new model of individual job

- redesign[J]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010, 36(2): 1-9.
- [68]Tsai K H, Chang H C, Peng C Y. Extending the link between entrepreneurial self-efficacy and intention: a moderated mediation model[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2016, 12(2): 445-463.
- [69]Tsai M T, Cheng N C. Understanding knowledge sharing between IT professionals—an integration of social cognitive and social exchange theory[J]. *Behaviour & information technology*, 2012, 31(11): 1069-1080.
- [70]Tumasjan A, Braun R. In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition[J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(6): 622-636.
- [71]Verhoef P C, Broekhuizen T, Bart Y, et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 122(3): 889-901.
- [72]Volmer J, Spurk D, Niessen C. Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement[J]. *The leadership quarterly*, 2012, 23(3): 456-465.
- [73]Wallace C, Chen G. A multilevel integration of personality, climate, self - regulation, and performance[J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59(3): 529-557.
- [74]Ward T B, Smith S M, Vaid J E. Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes[M]. *American Psychological Association*, 1997:1-27.
- [75]Westman M, Hobfoll S E, Chen S, et al. Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory[M]//Exploring interpersonal dynamics. Emerald Group Publishing Limited, 2004.
- [76]Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. Toward a theory of organizational creativity[J]. *Academy of management review*, 1993, 18(2): 293-321.
- [77]Wrzesniewski A, Dutton J E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work[J]. *Academy of management review*, 2001, 26(2): 179-201.
- [78]Yuan, Zhou, Jiyan, et al. Upgrading Pathways of Intelligent Manufacturing in China: Transitioning across Technological Paradigms - ScienceDirect[J]. *Engineering*, 2019, 5(4):691-701.
- [79]Zhou J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of

- supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality[J].
Journal of applied psychology, 2003, 88(3): 413-422.
- [80]曾德麟,蔡家玮,欧阳桃花.数字化转型研究:整合框架与未来展望[J].外国经济与管理,2021,43(05):63-76.
- [81]曾燕.工作重塑对创新行为的影响[D].深圳大学,2020.
- [82]程城.上级发展性反馈对员工主动创新行为的影响研究[D].华南理工大学,2019.
- [83]杜鹏程,刘升阳.促进型调节焦点对跨界行为的影响——基于工作重塑的视角[J].华东经济管理,2021,35(03):111-120.
- [84]谷晨,张玉利,崔连广,邓舒婷.调节焦点对创业决策的影响研究——基于认知视角[J].管理评论,2021,33(06):122-133.
- [85]郭凯明.人工智能发展、产业结构转型升级与劳动收入份额变动[J].管理世界,2019,35(07):60-77+202-203.
- [86]郝金磊,孙柏鹏.上级发展性反馈与员工创造性工作卷入:基于自我概念理论视角[J].中国人力资源开发,2020,37(04):20-33.
- [87]何帆,刘红霞.数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J].改革,2019(04):137-148.
- [88]何文心,刘新梅.建设性争辩、真实型领导对工作重塑与创新的影响[J].软科学,2021,35(04):99-105.
- [89]胡青.企业数字化转型的机制与绩效[J].浙江学刊,2020(02):146-154.
- [90]姜诗尧,刘振.基于调节焦点视角的创业意图形成机理研究[J].管理学报,2021,18(12):1807-1813.
- [91]姜诗尧,余志远.基于资源保存理论的数字化转型对员工越轨创新影响路径研究[J].科技管理研究,2022,42(18):108-116.
- [92]蒋峦,凌宇鹏,张吉昌,鲁竞夫.数字化转型如何影响企业韧性?——基于二元创新视角[J].技术经济,2022,41(01):1-11.
- [93]荆浩,刘垭,徐娴英.数字化使能的商业模式转型:一个制造企业的案例研究[J].科技进步与对策,2017,34(03):93-97.
- [94]李方圆,周小虎,姜诗尧.上级发展性反馈对新员工工作意义感的影响[J].华东

- 经济管理,2022,36(07):107-117.
- [95]李琦,刘力钢,邵剑兵.数字化转型、供应链集成与企业绩效——企业家精神的调节效应[J].经济管理,2021,43(10):5-23.
- [96]李墨宇.企业员工工作压力与其工作投入的关系研究[D].天津师范大学,2019.
- [97]李正东.数字化转型中领导共情对员工创新绩效的影响研究——一个有调节的双中介模型[J].财经论丛,2022(02):89-100.
- [98]刘柳,王长峰.弹性工作制对员工越轨创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J].财经论丛,2022(10):81-91.
- [99]刘淑桢,叶龙,郭名.工作不安全感如何成为创新行为的助推力——基于压力认知评价理论的研究[J].经济管理,2019,41(11):126-140.
- [100]刘晔,曲如杰,时勤,邓麦村.领导创新期待对员工根本性创新行为的影响:创新过程投入的视角[J].南开管理评论,2016,19(06):17-26.
- [101]刘云硕,叶龙,郭名.中国情境下工作重塑对员工创造力的影响研究[J].软科学,2019,33(5):87-91.
- [102]罗文豪.数字化转型中的人力资源管理变革[J].中国人力资源开发,2020,37(07):3-3.
- [103]马化腾,孟昭莉,闫德利,等.数字经济:中国创新增长新动能[M].北京:中信出版社,2017,20-25.
- [104]孟方琳,汪遵璞,赵袁军,姚歆.数字经济生态系统的运行机理与演化[J].宏观经济管理,2020(02):50-58.
- [105]孟韬,赵非非,张冰超.企业数字化转型、动态能力与商业模式调适[J].经济与管理,2021,35(04):24-31.
- [106]孟奕爽,刘永华,许丽花.奖励缺失对员工创造性工作卷入的影响:情绪耗竭和成长需求强度的作用[J].科学与管理,2021,41(06):69-75.
- [107]倪克金,刘修岩.数字化转型与企业成长:理论逻辑与中国实践[J].经济管理,2021,43(12):79-97.
- [108]戚聿东,蔡呈伟.数字化企业的性质:经济学解释[J].财经问题研究,2019(05):121-129.
- [109]钱雨,孙新波.数字商业模式设计:企业数字化转型与商业模式创新案例研究

- [J].管理评论,2021,33(11):67-83.
- [110]沈国兵,袁征宇.企业互联网化对中国企业创新及出口的影响[J].经济研究,2020,55(01):33-48.
- [111]孙柏鹏.组态视角下员工主动变革行为前因构型研究[D].兰州财经大学,2021.
- [112]孙早,侯玉琳.工业智能化如何重塑劳动力就业结构[J].中国工业经济,2019(05):61-79.
- [113]唐源,邵云飞,陈一君.跨界行为、知识整合能力对企业创新绩效的影响研究:基于知识获取和资源损耗的作用[J].预测,2020,39(04):31-37.
- [114]田启涛,关浩光.工作设计革命:工作重塑的研究进展及展望[J].中国人力资源开发,2017(03):6-17.
- [115]王才.数字化转型对企业创新绩效的作用机制研究[J].当代经济管理,2021,43(03):34-42.
- [116]王海花,杜梅,孙芹,李玉.互依性、知识获取与员工创新行为关系研究:一个有调节的中介模型[J].科技进步与对策,2021,38(05):134-142.
- [117]韦影,宗小云.企业适应数字化转型研究框架:一个文献综述[J].科技进步与对策,2021,38(11):152-160.
- [118]徐珺,尚玉钊,宋合义.上级发展性反馈与创造力:一个被调节的中介模型[J].管理科学,2018,31(01):69-78.
- [119]许晟.调节焦点视角员工追随选择分化:前因与后果的影响机制[J].心理科学进展,2018,26(3):400-410.
- [120]杨伟,刘婉.表观遗传经济动态理论框架下制造企业互联网转型模式研究[J].科技进步与对策,2019,36(07):78-84.
- [121]杨伟,周青,郑登攀.“互联网+”创新生态系统:内涵特征与形成机理[J].技术经济,2018,37(07):10-15.
- [122]杨新铭.数字经济:传统经济深度转型的经济学逻辑[J].深圳大学学报(人文社会科学版),2017,34(04):101-104.
- [123]姚小涛,亓晖,刘琳琳,肖婷.企业数字化转型:再认识与再出发[J].西安交通大学学报(社会科学版),2022,42(03):1-9.
- [124]姚艳虹,闫倩玉,杜梦华.上级发展性反馈对下属创新行为的影响:员工特质视

- 角[J].科技进步与对策,2014,31(14):149-154.
- [125]叶亮,路琳.基于有用性与新颖性维度区分的创造力概念及其影响因素研究[J].科技管理研究,2015,35(18):252-258.
- [126]尹晶,郑兴山.上级反馈对员工创造力和组织公民行为的影响——领导—成员交换的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2011,32(12):153-159.
- [127]余志远.基于资源保存理论的领导授权赋能与员工创新绩效关系研究[J].武汉商学院学报,2022,36(02):66-73.
- [128]余志远.宽以待人真的能够诱发创新吗?——差错管理氛围与员工创新行为的关系研究[J].山东青年政治学院学报,2022,38(03):72-80.
- [129]袁凌,李建,贾玲玲.基于资源保存理论的企业员工工作投入研究[J].东北师大学报:哲学社会科学版,2014(4):95-101.
- [130]张振刚,张君秋,叶宝升,陈一华.企业数字化转型对商业模式创新的影响[J].科技进步与对策,2022,39(11):114-123.
- [131]赵宸宇,王文春,李雪松.数字化转型如何影响企业全要素生产率[J].财贸经济,2021,42(07):114-129.
- [132]赵红丹,郭利敏.创造性工作卷入的上下级涓滴效应研究[J].软科学,2018,32(11):89-92.
- [133]赵婷婷,杨国亮.数字化转型与制造企业创新决策[J].哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2020(05):21-37.
- [134]赵小云,郭成.工作重塑:获得意义性工作及个人成长的新途径[J].心理科学,2014,37(1):190-196.
- [135]郑帅,王海军.数字化转型何以影响枢纽企业创新绩效?——基于模块化视角的实证研究[J].科研管理,2022,43(11):73-82.

附录一 调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您在百忙之中抽出时间填写此份问卷！本问卷采取不记名方式填写，调查结果仅限于学术研究使用，不涉及商业机密及个人隐私，会对您作答的所有信息进行保密，请放心作答。选项无对错之分，您只需根据自身实际情况如实回答每一个问题即可。

兰州财经大学硕士研究生

第一部分：个人基本信息（请您结合自身实际情况进行选择）

1.您的性别（）

A.男性 B.女性

2.您的年龄（）

A.25岁以下 B.25-35岁 C.36-45岁 D.46-55岁 E.55岁以上

3.您的学历（）

A.高中及以下 B.专科 C.本科 D.硕士及以上

4.企业性质（）

A.国有企业 B.民营企业 C.其他企业

5.您的工作年限（）

A.不足1年 B.1-3年 C.4-6年 D.7-9年 E.9年以上

第二部分：核心研究变量

（一）数字化转型

数字化转型是指通过物联网、大数据等先进技术的使用，创新体制机制，进而促进企业生产方式的重塑。请您结合所在企业的数字化转型情况进行作答，在相应的选项上打“√”。（1代表“完全不同意”；2代表“不完全同意”；3代表“一般同意”；4代表“比较同意”；5代表“完全同意”）

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	本企业采用数字技术对现有产品、服务和流程进行改造升级					
2	本企业全面推广数字化设计、制造和管理					
3	本企业开发数字化的产品与服务					
4	本企业愿意花费精力大力推广和宣传数字化技能和管理知识					
5	本企业内部一致认为采用数字技术和数字化管理有利于企业发展					

（二）员工创造性工作卷入

员工创造性工作卷入是指员工在与工作相关的创造性过程中投入时间和精力程度，其与创造性绩效及创新成果密切联系，但同时也受到多种要素的影响。请您结合自身的创造性工作卷入情况进行作答，在相应的选项上打“√”。（1代表“完全不同意”；2代表“不完全同意”；3代表“一般同意”；4代表“比较同意”；5代表“完全同意”）

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我会在工作中表现出独创性					
2	我会尝试新的想法来解决工作中出现的问题					
3	我会为公司的新产品或工艺流程识别机会					
4	我会产生新颖但可操作的与工作相关的想法					

（三）促进调节焦点

促进调节焦点是一种代表进取动机导向的个人资源，其根据进步和成就需要来调节个体的目标，并促使个体为之努力，促进焦点个体为了实现理想状态通常选择积极主动的行为策略并愿意为之承担风险。请您结合自身的促进调节焦点情况进行作答，在相应的选项上打“√”。（1代表“完全不同意”；2代表“不完全同意”；3代表“一般同意”；4代表“比较同意”；5代表“完全同意”）

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	工作中我通过抓住机会从而使我的晋升目标最大化					
2	我倾向于在工作中冒险，以取得成功					
3	如果有机会参与一个高风险，高回报的项目，我会接受					
4	如果工作不能让我晋升，我很可能换一个新工作					
5	选择工作时，成长机会对我而言是一个重要因素					
6	我会专注于完成那些能使我进一步晋升的工作任务					
7	我会花时间设想如何获得预期成功					
8	我的工作会受到自己志向蓝图的影响					
9	对未来的期望是我工作的动力					

（四）工作重塑

工作重塑是指个体为了应对环境变化并增加自身资源，从而实施的改变工作内容及关系边界的行为。请您结合自身的工作重塑情况进行作答，在相应的选项上打“√”。

（1代表“完全不同意”；2代表“不完全同意”；3代表“一般同意”；4代表“比较同意”；5代表“完全同意”）

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我会采用新方法改善我的工作					
2	我会主动调整任务类型或范围以便更好地完成工作					
3	我会承担一些适合个人技能或兴趣的新工作任务					
4	在工作中，我会主动承担一些额外的工作任务					
5	我会优先考虑适合我技能或兴趣的工作任务					

(五) 上级发展性反馈

上级发展性反馈是指员工的直接上级向个体所提供的有助于其未来学习、发展、进步的信息。请您结合所在企业的上级发展性反馈情况进行作答，在相应的选项上打“√”。

(1 代表“完全不同意”；2 代表“不完全同意”；3 代表“一般同意”；4 代表“比较同意”；5 代表“完全同意”)

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	上司给予反馈的目的主要是帮助我学习和提高					
2	上司会提供有助于我发展的信息					
3	上司会给我提供有助于提高工作绩效的信息					

真诚地感谢您对本次调查的支持与协助!

附录二 攻读硕士学位期间所发表的论文

- [1]姜诗尧,余志远.基于资源保存理论的数字化转型对员工越轨创新影响路径研究[J].科技管理研究,2022,42(18):108-116.
- [2]郝金磊,余志远,陈菁.西部地区科技创新水平影响路径及其因果非对称性研究[J].管理现代化,2023,43(02):146-152.
- [3]余志远.宽以待人真的能够诱发创新吗?——差错管理氛围与员工创新行为的关系研究[J].山东青年政治学院学报,2022,38(03):72-80.
- [4]余志远.基于资源保存理论的领导授权赋能与员工创新绩效关系研究[J].武汉商学院学报,2022,36(02):66-73.

后 记

“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同”，兰财大建校七十余载，轮回了一代又一代兰财人的青春与梦想。花草树木本无情，只因承载了太多美好回忆，便让人如此留恋与不舍。此时此刻，三年的兰财岁月似电影情节般涌入脑海，还未来得及细细回味，离别的钟声已然响起，万千思绪只化作无尽的留恋……而这一切也无不提醒着我，是时候起身告别了——再见，一诺千金季节。再见，一往情深岁月。回望窗前，零星错落的光影似乎也在召唤着我收拾行囊再出发。值此离别际，谨以此文，给硕士求学路交一份答卷，为纯真象牙塔画一个句点。

感谢恩师郝金磊教授！研究生入学复试初见郝老师，便为其治学严谨、待人醇和所吸引，此番场景仿如昨天，而今郝门一入已三年。三年来，郝老师时时叮咛、不断鞭策、督促指导、殷切关怀，将自我学识、见闻和德行倾囊相授，给予我立足社会的智慧和本领。郝老师，虽然我不是您最出色的学生，但您却是最敬重的老师！这份师恩我将永远铭刻于心。衷心祝愿您桃李芬芳，教泽绵长！

感谢兰州财经大学工商管理学院全体老师！是你们以渊博学识、高尚品格引导学识尚浅的我去探索知识之浩瀚，领略学术之魅力。你们对我的教诲如浩荡东风，吹大地皆春，多谢你们丰满我之人格，完整我之生命。衷心祝愿各位老师“春满江山绿满园，桃李争春露笑颜”！

感谢姜诗尧老师对我的帮助！感谢孙柏鹏师兄、张明昊师兄、李娟师姐、袁媛师姐对我的鼓励！感谢同门蔡诗晗、袁涵、张媛对我的支持！感谢贾浩磊师弟、朱英英师妹、赵钰师妹、高璐师妹、仰奉君师妹对我的关怀！感谢室友张希坤、邱涤非对我的包容！感谢诸位同窗好友……往昔时光，历历在目，一路走来有你们相伴，我深感幸运。时过境迁，往事不如烟，点点滴滴铭刻我心。衷心祝愿大家“以梦为马，不负韶华”！我将永远珍藏这份际遇，多年后忆往昔，脑海中依然深烙着我们的回忆。

感谢父母对我的养育，春风化雨暖透我心，这些年你们是我前进道路上最坚实的后盾。今后，我想以微薄力量为你们撑起一片天空，我自知父母之恩一辈子也难以回报，我愿用一生去行子女之孝。

尽管告别难免令人伤感，但挥别过去，拥抱未来绝对是一件超酷的事。风正劲足当扬帆破浪，前路漫漫需快马加鞭。虽道阻且长，然行则将至，余志远加油！

余志远

2023年5月