

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 企业数字化转型对员工工作重塑的影响研究

研究生姓名: 赵钰

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: 2024年5月31日

## 独创性声明

本人声明所提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论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 赵钰 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 胡志勇 签字日期： 2024.5.31

## 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：

- 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；
- 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： 赵钰 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 胡志勇 签字日期： 2024.5.31

# **Research on the impact of enterprise digital transformation on employee job crafting**

**Candidate : Zhao Yu**

**Supervisor: Hao Jinlei**

## 摘 要

随着数字化浪潮给人民生活、经济发展与企业管理带来的深刻影响，企业数字化转型已成为企业获取竞争优势的必选项，并由此引发了学界对企业数字化转型的广泛关注和探索。然而，有关企业数字化转型对于员工个体行为产生何种影响及影响机制的相关研究仍较为匮乏。

基于此，本研究基于资源保存理论和自我决定理论，剖析企业数字化转型对于员工工作重塑的影响，在参考已有文献的基础上提出研究假设，通过多元线性回归、讨论曲线斜率与拐点、Bootstrap 等分析，检验企业数字化转型与工作重塑、工作不安全感与工作重塑间的曲线关系，并从主动性人格和组织支持感两个方面入手探讨上述关系的作用边界。

实证结果表明：（1）企业数字化转型与员工工作重塑之间存在倒 U 型曲线关系；（2）企业数字化转型正向影响员工工作不安全感；（3）工作不安全感与工作重塑之间存在倒 U 型曲线关系；（4）工作不安全感在企业数字化转型与工作重塑间关系中发挥中介作用；（5）主动性人格负向调节企业数字化转型与工作不安全感间关系，即员工主动性人格水平越高，企业数字化转型对工作不安全感的正向影响越弱；（6）主动性人格负向调节企业数字化转型与工作重塑的倒 U 型关系，即员工主动性人格水平越高，其企业数字化转型与工作重塑的倒 U 型曲线越平缓，且拐点出现在更晚的位置；（7）组织支持感未展现出对企业数字化转型与工作重塑、工作不安全感与工作重塑间曲线关系的调节作用。基于以上研究结论，针对性地对企业数字化转型背景下，有效应对工作不安全感与激发员工工作重塑提供理论参考和管理启示。

**关键词：**企业数字化转型 工作不安全感 工作重塑 主动性人格 组织支持感

## Abstract

With the profound impact of the digital wave on people's life, economic development and enterprise management, the digital transformation of enterprises has become a necessary option for enterprises to gain competitive advantage, which has aroused widespread concern and exploration of the digital transformation of enterprises in academic circles. However, there is still a lack of research on the impact of enterprise digital transformation on individual employee behavior and its impact mechanism.

In this regard, based on resource conservation theory and self-determination theory, this study analyzes the impact of enterprise digital transformation on employee job crafting. Based on the existing literature, the research hypothesis is proposed. Through multiple linear regression, discussion curve slope and inflection point, Bootstrap and other analysis, the curve relationship between enterprise digital transformation and job crafting, job insecurity and job crafting is tested, and the boundary of the above relationship is discussed from two aspects of proactive personality and organizational support.

The empirical results show that : (1) there is an inverted U-shaped curve relationship between enterprise digital transformation and employee job crafting ;(2) Enterprise digital transformation has a positive impact on employees' job insecurity. (3) There is an inverted U-shaped curve relationship between job insecurity and job crafting ; (4) Job insecurity

plays a mediating role in the relationship between digital transformation and job crafting ; (5) Proactive personality negatively moderates the relationship between digital transformation and job insecurity. The higher the level of employees ' proactive personality, the weaker the positive impact of digital transformation on job insecurity ; (6) Proactive personality negatively moderates the inverted U-shaped relationship between enterprise digital transformation and job crafting. The higher the level of employee proactive personality, the smoother the inverted U-shaped curve of enterprise digital transformation and job crafting, and the inflection point appears at a later position ; (7) Perceived organizational support does not show a moderating effect on the curve relationship between digital transformation and job crafting, job insecurity and job crafting. Based on the above research conclusions, it provides theoretical reference and management enlightenment for effectively dealing with job insecurity and stimulating employee job crafting in the context of digital transformation of enterprises.

**Keywords :** Enterprise digital transformation; Job insecurity; Job crafting; Proactive personality; Perceived organization support

# 目 录

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>1. 绪论</b> .....        | <b>1</b>  |
| 1.1 研究背景.....             | 1         |
| 1.2 研究目的及意义.....          | 2         |
| 1.2.1 研究目的.....           | 2         |
| 1.2.2 研究意义.....           | 3         |
| 1.3 研究内容与方法.....          | 4         |
| 1.3.1 研究内容.....           | 4         |
| 1.3.2 研究方法.....           | 5         |
| <b>2. 文献综述</b> .....      | <b>8</b>  |
| 2.1 企业数字化转型.....          | 8         |
| 2.1.1 企业数字化转型的定义与测量.....  | 8         |
| 2.1.2 企业数字化转型的相关研究.....   | 9         |
| 2.2 工作重塑.....             | 11        |
| 2.2.1 工作重塑的定义与测量.....     | 11        |
| 2.2.2 工作重塑的相关研究.....      | 12        |
| 2.3 工作不安全感.....           | 14        |
| 2.3.1 工作不安全感的定义与测量.....   | 14        |
| 2.3.2 工作不安全感的相關研究.....    | 15        |
| 2.4 主动性人格.....            | 17        |
| 2.4.1 主动性人格的定义与测量.....    | 17        |
| 2.4.2 主动性人格的相关研究.....     | 17        |
| 2.5 组织支持感.....            | 18        |
| 2.5.1 组织支持感的定义与测量.....    | 18        |
| 2.5.2 组织支持感的相关研究.....     | 19        |
| 2.6 研究述评.....             | 20        |
| <b>3. 理论基础与研究假设</b> ..... | <b>22</b> |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| 3.1 理论基础.....               | 22        |
| 3.1.1 资源保存理论.....           | 22        |
| 3.1.2 自我决定理论.....           | 22        |
| 3.2 研究假设.....               | 23        |
| 3.2.1 企业数字化转型与工作重塑.....     | 23        |
| 3.2.2 工作不安全感的中介作用.....      | 24        |
| 3.2.3 主动性人格与组织支持感的调节作用..... | 26        |
| 3.3 理论模型.....               | 27        |
| <b>4. 研究设计 .....</b>        | <b>29</b> |
| 4.1 问卷设计.....               | 29        |
| 4.2 问卷发放与回收.....            | 32        |
| <b>5. 数据分析与假设检验 .....</b>   | <b>33</b> |
| 5.1 描述性统计分析.....            | 33        |
| 5.2 同源方差检验.....             | 34        |
| 5.3 信度与效度分析.....            | 34        |
| 5.3.1 信度分析.....             | 34        |
| 5.3.2 效度分析.....             | 35        |
| 5.4 相关性分析.....              | 38        |
| 5.5 假设检验.....               | 39        |
| 5.5.1 主效应检验.....            | 39        |
| 5.5.2 中介效应检验.....           | 41        |
| 5.5.3 调节效应检验.....           | 43        |
| <b>6. 研究结论与讨论 .....</b>     | <b>48</b> |
| 6.1 研究结论.....               | 48        |
| 6.2 研究贡献.....               | 48        |
| 6.3 管理启示.....               | 50        |
| <b>7. 研究不足与展望 .....</b>     | <b>53</b> |
| <b>参考文献 .....</b>           | <b>54</b> |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>附录 调查问卷 .....</b> | <b>69</b> |
| <b>后 记.....</b>      | <b>73</b> |

# 1. 绪论

## 1.1 研究背景

我国高度强调人力资源的重要性,推动经济高质量发展需要强大的人力资本和人才资源作为支撑。习近平总书记指出:“千秋基业,人才为本”,激发员工活力与创造力已成为企业获得持续创新动力与竞争优势的关键。在此背景下,员工知识水平与自我意识不断提高,愈发难以满足于工作中的机械式服从,而趋向寻求更高的工作意义、更强的自主性与更多创造性空间,工作重塑成为当前人力资源管理实践的重要手段,对于员工工作意义与自我价值塑造、创造力开发以及企业绩效等均具有重要意义,采取何种措施才能有效激发员工工作重塑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工作重塑影响因素的广泛关注。

通过文献梳理可知,既有研究主要关注了领导与员工行为等因素对于工作重塑的影响,鲜有研究从组织层面出发挖掘影响工作重塑的前置因素。近年来,作为全球未来发展方向,数字经济受到党中央高度重视,“十四五”规划提出要加快数字化发展并强调企业在数字化转型中的主体作用。数字化浪潮给人民生活、经济发展带来深刻影响的同时也给企业发展带来了颠覆性挑战与机遇,新技术等的引入使企业生产与管理方式激发出前所未有的全新活力,促使企业认识到进行数字化转型的必要性。因此,基于宏观政策与微观企业两个层面,数字化转型均已占据重要战略地位,已然成为亟需关注的前沿热点问题。企业实施数字化转型过程中,组织环境更为复杂且富有动态性,员工现有知识技能与学习能力等受到挑战。被替代感知等职业风险不可避免地向员工引致极大压力,基于资源保存理论,个体具有保护与获取资源的倾向,工作重塑可成为员工积极应对企业数字化转型,获取和积累资源以维持自身资源储备的有效手段(唐春勇等,2023)。

企业数字化转型的不确定性特征使得其对员工工作重塑的影响变得复杂。本研究认为工作不安全感可能成为解释企业数字化转型对工作重塑影响的有效路径。伴随工作相关的技术、经济及政治等剧烈变化,有相当大部分劳动力经历或正面临工作不安全感(Rosenblatt 等,1999),企业数字化转型过程中这一问题也难以避免。既往研究多认为工作不安全感将给个人与组织绩效带来不良后果,但工

作不安全感潜在的积极作用不容忽视，特别是员工主动性行为与创造力方面。作为当前员工压力的重要来源，工作不安全感将向员工引致资源损耗风险。因此，面对企业数字化转型引发的工作不安全感，员工可能选择通过工作重塑获取资源以应对这一压力。

综上，本研究将在资源保存理论的指导下，检验企业数字化转型与工作重塑、以及工作不安全感与工作重塑之间的曲线关系，并基于自我决定理论探析个人特质与组织环境对于员工个体行为的影响。主动性人格和组织支持感展现出了其对员工角色内与角色外行为的影响(乔永胜等,2023 ;屈金照等,2023 ;Bilsky 和 Schwartz,1994)，因此本研究认为主动性人格与组织支持感很可能成为影响企业数字化转型、工作不安全感与工作重塑间关系的边界条件。基于上述关系的检验，以期为企业在数字化转型背景下有效处理员工工作不安全感与激发员工工作重塑提供理论依据与管理启示。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

伴随数字经济不断发展，企业数字化转型得到了广泛关注。然而，通过相关文献梳理可知，企业数字化转型对员工个体行为影响的研究尚有不足，因此，本研究聚焦于组织行为学领域中的热点话题，即工作重塑这一员工行为，对于企业数字化转型如何影响员工工作重塑展开研究，以期回答“企业数字化转型对于员工工作重塑究竟具有何种影响”“作用机理是什么”“上述影响的边界条件如何”等问题。具体如下：

(1) 系统梳理企业数字化转型、工作重塑、工作不安全感、主动性人格与组织支持感的相关文献，在资源保存理论与自我决定理论指导下，分析企业数字化转型如何影响员工工作重塑以及工作不安全感在其中发挥的中介作用，并从个体特质与组织情境两方面出发，探讨主动性人格与组织支持感的调节作用，据此提出本文研究假设；

(2) 采用微观调研数据与相关统计分析方法对企业数字化转型影响工作重

塑行为的作用及机理展开检验,明晰企业数字化转型与员工工作重塑、工作不安全感与工作重塑之间的曲线关系,得出研究结论:

(3) 基于本文实证分析结果,为企业在数字化转型情境下,有效应对工作不安全感与激发员工实施工作重塑提供理论支持,为企业发展提供对策建议。

## 1.2.2 研究意义

### 1. 理论意义

作为数字经济与高质量发展题中应有之义,企业数字化转型的重要性毋庸置疑,政学两界对此展现出高度重视。目前,学界已发展起了一系列数字化转型相关研究,且可预见其热度将不断持续,但鉴于其复杂与挑战性,企业数字化转型在理论和实践层面都仍知之甚少(Sousa-Zomer 等,2020)。近年来,人们对数字化转型的关注逐步从技术转向管理与组织(Nadkarni 和 Reinhard,2020),但微观层面的结果研究仍处于起步阶段,实证研究不足、观点难以统一,有关企业数字化转型对员工个人行为影响的黑箱更是有待进一步打开。

本研究基于资源保存理论与自我决定理论,对于企业数字化转型与工作重塑间关系展开探索,具有一定的理论意义,具体如下:

(1) 本研究拓展了企业数字化转型结果研究。目前企业数字化转型相关研究仍需进一步丰富,其结果研究领域,学者们较多关注了经济高质量发展等宏观层面,而对微观层面特别是个体行为的考察稍显不足。因此,本研究立足企业实践,聚焦于工作重塑这一员工行为变量,在资源保存理论指导下分析企业数字化转型对其影响,丰富了数字化转型在员工层面的结果研究,同时通过探讨数字化转型这一特殊组织变革对于工作重塑的影响拓展了工作重塑的前因研究;

(2) 本研究进一步完善了工作不安全感积极面的探索。企业数字化转型对员工行为的影响机制研究仍缺乏深入了解,本研究纳入工作不安全感,构建了数字化转型引发工作不安全感进而影响工作重塑的理论模型。进而,通过探讨工作不安全感与工作重塑间复杂、不确定的曲线关系,再次挑战工作不安全感作为员工与组织工作阻力的传统共识,进一步挖掘工作不安全感的积极作用。

(3) 本研究提出了主动性人格与组织支持感的调节作用。本研究从员工个

人特质与组织情境因素两方面入手,将主动性人格与组织支持感作为重要的边界条件,探讨二者对于企业数字化转型、工作不安全感与工作重塑间关系的影响,以更好理解企业数字化转型会在何种条件下,对员工工作重塑产生积极或消极的影响,有助于加深对于数字化转型作用机制的理解。

## 2. 实践意义

数字化转型已成为未来企业生存与发展的战略性选择,兼之员工及其成长对于企业成功与可持续发展的关键性,本文研究结论将为企业相关战略的制定与实施提供管理启示,具有一定实践意义,具体如下:

(1) 本研究探讨了数字化转型与工作重塑间的曲线关系,有助于企业加深对于数字化转型的认识。本研究认为适度的企业数字化转型强度能够提高员工工作重塑,但当这一强度过高而使得员工“不堪重负”时,其工作重塑倾向与行为将随着企业数字化转型水平的进一步提高而下降,这使得管理者在制定数字化转型战略时能够关注到转型过程中投入强度应保持在合理限度内这一问题;

(2) 本研究在探讨企业数字化转型与工作重塑间关系的过程中发现了工作不安全感所发挥的中介作用,同时探讨了工作不安全感与工作重塑间的曲线关系,这为企业理性处理员工工作不安全感问题提供了新的思路,即不一定完全消除而是加以利用,保持适度工作不安全感以发挥其良性作用,为激发员工工作重塑提供了新的思路。

(3) 本研究为明确员工人格特质与组织情境因素在企业数字化转型对工作重塑发挥积极效用过程中的边界条件,探讨了主动性人格与组织支持感在其关系中发挥的调节作用,有助于企业制定相关政策措施以更好激发员工工作重塑,进而实现组织绩效等的提高。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

本研究在系统梳理企业数字化转型、工作重塑、工作不安全感等核心变量的

研究现状后，基于资源保存理论与自我决定理论提出了研究假设，并采用相关统计分析方法展开实证研究，研究框架见图 1.1。

具体来讲，主要包括了以下几方面内容：

第一章，绪论。这一部分主要涵盖了本文的选题背景、进行该研究的目的与意义、研究内容安排与方法等。

第二章，国内外研究现状。这一部分分别对企业数字化转型、工作重塑、工作不安全感、主动性人格与组织支持感的概念界定、测量方法以及相关研究进行了梳理，并作以简要述评。

第三章，理论基础与研究假设。本章在各变量间关系及现有文献梳理的基础上，在资源保存理论与自我决定理论的指导下提出研究假设，完成企业数字化转型影响工作重塑的模型构建，并探讨工作不安全感的中介作用与主动性人格及组织支持感的调节作用。

第四章，研究设计。本章借鉴已有权威成熟量表，结合中国情境与研究内容确定本研究所使用的调查问卷，并对问卷发放与回收过程作以简要介绍。

第五章，数据分析与假设检验。本章运用统计软件对回收的有效问卷进行数据统计分析，包括了信效度检验与回归分析等，并对变量间的曲线关系加以讨论，以完成对本文研究假设的检验。

第六章，研究结论与讨论。这一部分首先基于理论与实证分析结果的总结，得出本文的研究结论，并针对性地为企业顺利推进企业数字化转型、积极应对员工工作不安全感问题与有效激发员工工作重塑等提出参考建议。

第七章，研究不足与展望。本章分析研究中存在的不足与局限，并提出对未来的研究展望，以期实现更深入的研究。

### 1.3.2 研究方法

本文在阅读归纳相关文献的基础上，锚定论文选题，基于资源保存理论与自我决定理论，对于相关变量之间的关系加以阐释，检验企业数字化转型与员工工作重塑之间的曲线关系，从工作不安全感的角度出发探究上述二者之间关系的作用机制，并纳入主动性人格与组织支持感进一步明晰企业数字化转型、工作不安

全感与工作重塑之间关系的作用边界,主要采用问卷调查法及相关统计分析方法检验本文研究假设:

1. 问卷调查法,本文采用成熟测量量表对待研究变量进行测量,获取研究所需数据,对企业数字化转型、工作重塑、工作不安全感、主动性人格与组织支持感间关系进行实证分析。

2. 统计分析法,本研究借助统计分析软件 SPSS26.0 和 Amos21.0,对数据进行描述性统计分析、同源方差与信效度检验、相关分析、多元回归分析、曲线的讨论、Bootstrap 分析等对理论假设展开检验,得出研究结论。

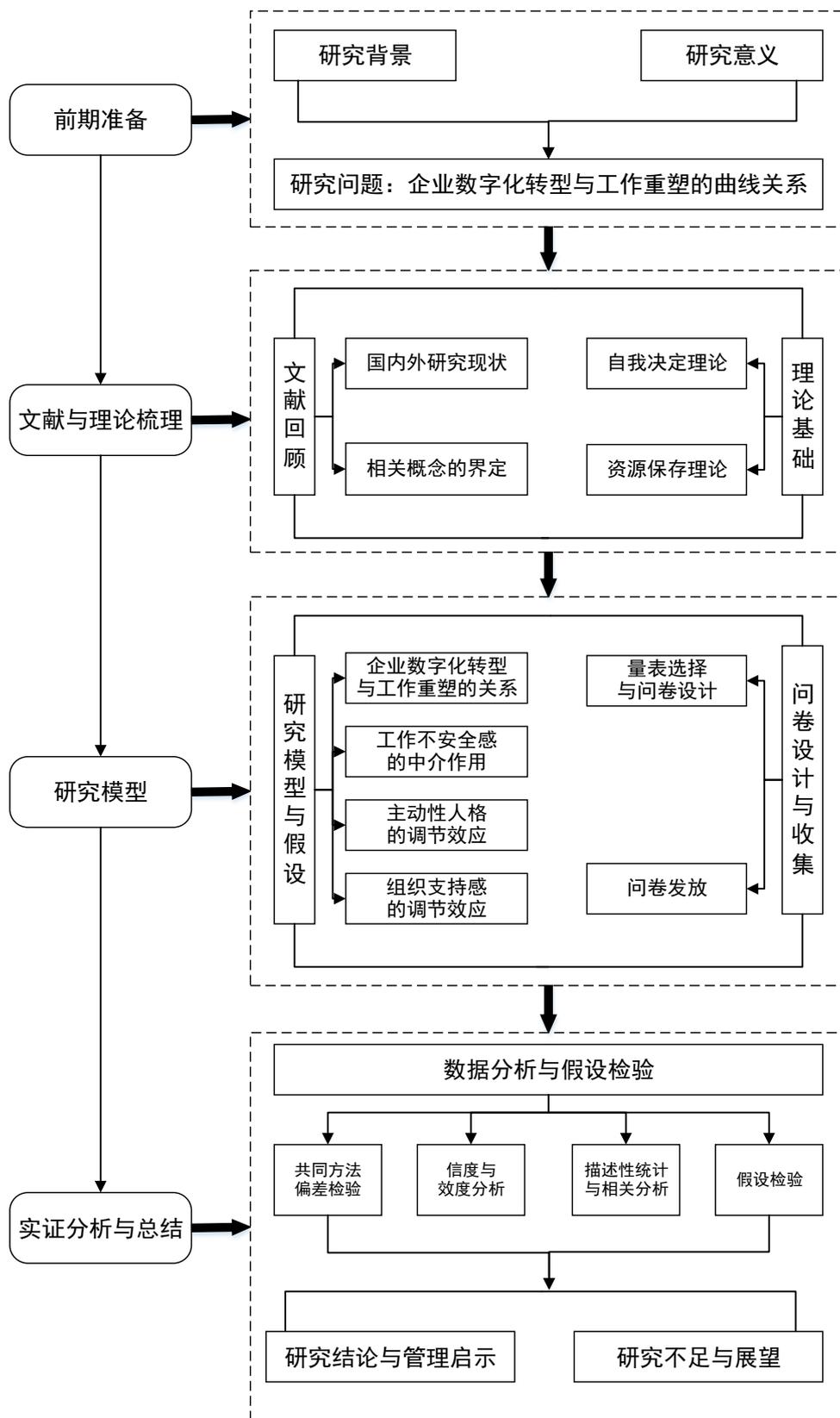


图 1.1 技术路线图

## 2. 文献综述

### 2.1 企业数字化转型

#### 2.1.1 企业数字化转型的定义与测量

##### 1. 概念

企业数字化转型作为产业数字化重要组成内容(倪克金和刘修岩,2021),是依托数字技术(“大智移云物区”)对企业业务流程、产品与服务体验等进行数字化改造以提高企业运营效率与创新能力的过程,有关其概念界定,目前学界尚未得到统一,众多学者对此提出观点,见表 2.1。

表 2.1 数字化转型概念

| 作者                          | 数字化转型概念   |
|-----------------------------|---|
| Chanias,Myers 和 Hess( 2019) | 数字化转型是一种由信息系统促成的,伴随结构和组织转型、技术变革以及产品和服务价值创造的的业务转型。     |
| Warner 和 Wäger(2018)        | 数字化转型是使用人工智能、区块链和物联网等数字技术,以实现业务改进、运营简化以及客户体验优化等的转型过程。 |
| Vial(2019)                  | 数字化转型是通过各种数字技术组合带来的破坏实现组织战略反应与改变,从而改善实体的过程。           |
| Hanelt 等(2021)              | 数字化转型是由数字技术的广泛扩散所引发和塑造的组织变革。                          |
| 吕铁(2019)                    | 数字化转型是企业充分利用数字技术对自身生产、运营、管理和营销等进行的全面改造过程。             |
| 龚雅娴(2022)                   | 企业的数字化转型指企业利用数字技术改善生产和经营管理等方面的活动。                     |

资料来源:作者根据相关文献整理

##### 2. 测量

客观衡量数字化转型程度是探究其驱动因素与影响结果等研究的基础,相关方法主要有:

微观企业层面上多采用问卷调查法,国内学者将成熟量表与中国企业管理实践相结合对数字化转型进行测量,孟凡生和赵刚(2018)在已有研究基础上结合企

业管理及技术人员意见确定了数字化转型测量量表。胡青(2020)进一步开发出一份五题项量表。池毛毛(2020)结合国外相关研究确定“企业正在运营基于数字化技术的商务流程”等三题项量表用以测量数字化转型。

上市公司还可采用指标法,即对无形资产明细项中包含关键词的条目进行“数字经济技术无形资产”标记,以其对于该公司本年度无形资产的占比衡量企业数字化转型程度(张永坤等,2021;祁怀锦等,2020)。梁小甜和文宗瑜(2022)则构建综合指标体系,从数字化基础、能力和投入几方面对产业数字化进行测量。

此外,部分学者青睐于利用文本分析对数字化转型加以衡量。Barnewold和Lottermoser(2020)采用文本挖掘获取关键词频率作为矿业公司数字化进展的衡量方式。杨德明和刘泳文等(2018)通过研究人员对关键词的披露次数进行打分以衡量公司实施“互联网+”程度。易露霞(2021)等通过词频计数生成代理变量对企业数字化转型进行测量。

## 2.1.2 企业数字化转型的相关研究

### 1. 企业数字化转型的前因和结果变量研究

数字化转型已成为企业适应时代挑战、把握发展机遇的必要选择,由此引发了学者们对于企业数字化转型的讨论,并对其影响因素、结果等展开研究。

(1)学者们对于企业数字化转型能否成功的影响因素的探索,主要从内部因素和外部因素两个维度展开。内部因素包括:组织层面的企业文化(Saarikko等,2020)、组织结构(Gurbaxani和Dunkle,2019)、动态能力(Osmundsen等,2018)、组织准备度(Halpern等,2021),都被视为企业数字化转型能否成功的重要影响因素;此外,高层管理支持与领导管理特征(Stief等,2016),以及技术层面的基础设施、可用性与实时数据等同样影响企业数字化转型(Vogelsang等,2019);最后,企业数字化转型的过程中需要得到员工配合与积极参与,Ann等(2007)指出企业在应用IT技术时需和高技能工人相结合才能有效提高生产率。

外部因素包括:政府层面上,政府支持为企业数字化转型提供支撑(Chen等,2021),相关数字经济政策对企业进行数字化转型起到激励作用(何帆和刘红霞,2019);此外,满足市场需求是企业是否进行数字化转型的首要驱动因素(张夏

恒,2020);最后,数字技术是数字化转型发生的基础性要素(曾德麟等,2021)。随着研究不断深入,又有学者指出社会现象发生的诱因并非独立作用,影响数字化转型的因素具有复杂性,不能忽视影响因素之间的互动依赖。例如,张新等(2022)运用组态思维与 fsQCA 方法对企业数字化转型多重前因的影响机制展开研究。

(2) 数字化转型在管理实践中的日趋普遍使得越来越多的学者逐渐关注起企业数字化转型的结果研究,其中,基于宏观层面的研究相对较丰富。学者们指出,企业数字化转型对我国融入全球创新网络(李雪松等,2022)、实现区域经济高质量发展(李柏洲和张美丽,2022)、提升产业结构(陈堂和陈光,2021)、创新商业模式(Hanelt 等,2021)、优化人力资本结构(肖土盛等,2022)、促进企业更多承担社会责任等(赵宸宇,2022),均具有正向作用。

组织层面上则多关注了企业进行数字化转型产生的绩效、创新行为等效益后果。首先,企业数字化转型可通过降低信息不对称与管理者非理性决策行为以提高公司治理水平(祁怀锦等,2020),从而有助于企业成长(倪克金和刘修岩,2021);其次,数字化转型对企业绩效具有显著提升作用(李琦等,2021),具体而言可通过以下途径实现:Ghasemaghaei 和 Calic(2019)指出,大数据能够通过提高消费者偏好与产品特征间的契合度来提升企业绩效,数字化转型可能通过降低成本、提高运营效率与激发创新活力以实现业绩提升(何帆和刘红霞,2019);再次,数字化转型在战略和操作层面都颇具创新性(Hanelt 等,2021),其对技术创新(张国胜和杜鹏飞,2022)、创新边界扩展等(陈庆江等,2021),均具有正向影响,进而,企业数字化转型展现出对于企业创新绩效的正向影响(王海花和杜梅,2021),同时随转型进程的加速这一影响愈加深入(陈剑等,2020)。有关其机制,数字化转型通过帮助企业实现开放式网络化创新、引发组织变革与管理创新、提高人力资本水平等实现这一作用(安同良和闻锐,2022)。然而,也有学者指出数字化转型虽然成功推动企业技术创新“增量”,但对技术创新“提质”并没有显著作用(张国胜和杜鹏飞,2022);最后,企业数字化转型也可能产生不良结果,主要是数据安全威胁及由传统工作模式与技能受挑战引发的员工就业问题(陈冬梅等,2020)。

## 2. 企业数字化转型在员工个体层面的结果研究较少

遗憾的是,企业数字化转型相关结果研究仍处于起步阶段,对于其微观层面

的探索较少,已有研究主要集中于企业数字化转型背景下对于企业绩效与企业创新等的影响(李正东,2022),而其对员工个体行为的影响仍需进一步深入挖掘,且有关企业数字化转型对于员工心理和行为等影响已有的少量研究也尚存一定分歧。因此,探析企业数字化转型对员工个体行为的影响与作用机制等尤为重要,利于企业更好理解企业数字化转型与完成调整员工战略等目标。

## 2.2 工作重塑

### 2.2.1 工作重塑的定义与测量

#### 1. 概念

不同于传统自上而下的工作设计,工作重塑是员工自发、主动的一种行为,其思想最早可追溯到1987年,即员工可在无管理层参与时主动、自发地重新设计他们的工作(Kulik等,1987)。Wrzesniewski和Dutton(2001)首次正式提出工作重塑,在此基础上,学者们基于不同理论与视角,使得工作重塑的内涵不断得到发展,见表2.2。

表 2.2 工作重塑概念与分类

| 作者                               | 工作重塑概念与分类  |
|----------------------------------|--|
| Wrzesniewski 和 Dutton(2001)      | 首次正式提出工作重塑,认为其是员工为满足自身工作需求而对工作内容、方式及工作关系边界进行自主性重构的行为过程,并将其划分为任务重塑、关系重塑及认知重塑三个维度。 |
| Grant 和 Ashford(2008)            | 工作重塑是由员工,而非管理层,发起且构成的主动性行为。  |
| Leana,Appelbaum 和 Shevchuk(2009) | 工作重塑反映了员工能使一项工作更适合其喜好和能力做出的努力。   |
| Lyons(2008)                      | 将工作重塑分为个人能力发展、任务功能、增进关系、战术选择与维持关系。   |
| Berg 等(2010)                     | 将工作重塑分为任务强调、工作扩充与角色再造。   |
| Tims 和 Bakker(2010)              | 从资源视角出发,将工作重塑定义为员工改变他们的工作要求和工作资源水平,使其与自己的能力和偏好保持一致。                              |
| Leana,Appelbaum 和 Shevchuk(2009) | 提出合作性工作重塑,即员工在工作中以合作的形式,重新对工作进行组织和设计,以达到共同的目标。                                   |
| Tims,Bakker 和 Derks(2013)        | 提出团队工作重塑,即团队共同对团队工作资源和工作要求做出的改变。   |

资料来源:作者根据相关文献整理

## 2. 测量

从角色视角出发,目前大多学者基于 Wrzesniewski 和 Dutton(2001)的研究,即以问卷和访谈的方式,从任务、关系和认知三个维度出发对工作重塑展开测量。Lyons(2008)通过被试者描述“工作中员工自发的能对其工作产生实质改变的行为过程”等访谈内容衡量工作重塑。Leana 等(2009)则根据文献回顾与其早期访谈内容设计了六个题项以衡量被试者进行个人工作重塑的可能性,包括“自行引进新方法提升工作质量”等。Slemp 和 Vella-Brodrick(2014)开发出一套用以评估任务、关系和认知重塑的问卷。

从资源视角出发,Tims 等(2012)基于工作要求-资源框架开发了4维度21条目的个人工作重塑测量量表,包括“我努力发展自己的能力”等内容。随后 Petrou 等(2012)将该量表改编为资源找寻、挑战寻求及需求减少的三维度量表。

从动机视角出发,有部分学者提出了整合框架,例如 Laurence(2010)将个体工作重塑分为扩展型和收缩型工作重塑,并开发出一套共20个题项的测量量表。

### 2.2.2 工作重塑的相关研究

#### 1. 工作重塑的前因和结果变量研究

当前,职场压力与组织变革等促使很多员工对工作进行重构以重新适应工作要求及获取工作意义等,工作重塑逐渐成为组织行为学领域新的研究热点,学者们主要从工作重塑诱因与其产生的结果两个方面展开了研究。

(1) 工作重塑影响因素的既有文献中,组织层面主要关注了领导者及其行为包括领导者反馈、领导风格等对员工工作重塑的影响。具体而言,首先,面对领导者负面反馈,马璐等(2021)认为当员工积极归因水平较高时其更易主动查找工作不足从而进行工作重塑;其次,于维娜等(2021)研究表明领导者消极情绪通过下属状态自尊和认知动机对工作重塑行为产生双重影响;最后,领导风格对工作重塑的影响倍受关注。研究表明,谦卑型领导(刘夏怡和万文海,2021)、包容型领导(刘云硕等,2021)、自我牺牲型领导(郭一蓉等,2021),正向影响工作重塑行为,而放任型领导一方面通过提高员工工作自主性感知促进工作重塑,另一方面由于员工角色模糊的加重而抑制工作重塑(付景涛等,2022)。此外,辱虐型领导并不总

是抑制工作重塑，侯昭华等(2022)研究发现，研发主管辱虐管理对促进定向和防御定向工作重塑的影响分别呈现倒“U”型与正向关系。

个体层面则关注了人格特质与压力等的作用。首先，人格特质显著影响员工的工作重塑倾向，高主动性的员工在工作中更不易受到环境限制(Bateman 和 Crant,1993)，他们愿意通过主动的工作设计行为改变自身处境(Bakker 等,2012)，即更易实施工作重塑；其次，专念能对工作重塑产生积极影响(龚怡琳等,2020)，资质过剩感则对工作重塑具有倒 U 型影响(林世豪等,2022)；再次，工作重塑还受压力与动机驱动，挑战性工作要求与促进焦点正向影响工作重塑(Harju 等,2016)；最后，工作重塑还受到员工所处职业生涯阶段的影响，年轻员工更注重职业发展从而更愿意进行工作重塑(Yitzhak Fried 等,2007)。

(2) 工作重塑对于工作意义塑造、团队与个人绩效、工作投入、工作幸福感与创新行为等均具有重要意义，对于工作重塑所产生的相关结果研究中，大致可分为组织和个体两个层面。其中组织层面主要关注了工作重塑对于组织绩效的影响，员工个人与团队层面的工作重塑均能够提升组织绩效(Michael 和 Crant,2000 ;武星和王甫希,2022)，但需注意，若工作重塑行为与组织目标相悖将可能加大管理难度并对组织绩效产生负面影响。

从个体层面来看，集中于工作重塑对于工作意义塑造、工作投入与绩效提升、员工创新行为等的影响。工作重塑最直接的目的就在于提高工作意义，已有研究证实了工作重塑对工作意义的积极影响(Tims 等,2016)，尹奎等(2019)指出高团队任务绩效情境下员工进行工作重塑，其自主与胜任感更强，更易获得较高的工作意义。蒙艺等(2020)对社会工作者人群展开研究，认为工作重塑对重塑其工作意义具有重要影响；工作重塑对工作投入与员工绩效同样展现出了积极影响，工作重塑有助于发展员工的可持续工作能力(Kira 等,2010)，提高员工工作投入，任务、认知与关系重塑三个维度各自对于工作投入的解释力表现递减，且关系重塑影响并不显著(尹奎等,2016)，进而，工作重塑发挥了对于员工个人工作绩效的积极作用(Tims 等,2013)；工作重塑积极结果还包括工作幸福感(Slemp 和 Vella-Brodrick,2014)，后玉蓉等(2021)研究表明工作重塑可以通过形成更高的人岗匹配度从而提高员工工作幸福感，刘云等 (2019)指出挑战性压力可以通过激发员工

工作重塑提高工作幸福感；此外，工作重塑正向影响员工创造力(李辉和金辉,2020)，并能促进创新行为的产生(覃大嘉等,2020)。

## 2. 组织变革视角下如何激发工作重塑仍需加深探讨

工作重塑已成为乌卡时代下员工响应企业内外部变化的有效手段，对于员工匹配工作要求以及挖掘自我价值具有重要作用。由此，如何有效激发员工进行工作重塑以使其自发适应工作环境乃至技能要求等变化从而达到不断胜任工作，其重要性得以凸显。有关其诱因，现有研究多集中在领导及其行为与员工个体因素两方面。然而，组织变革已成为当前时代下的企业常态。现有文献中，基于组织变革视角特别是企业数字化转型对于工作重塑的影响鲜有探讨，其影响机制更有待进一步完善。

## 2.3 工作不安全感

### 2.3.1 工作不安全感的定义与测量

#### 1. 概念

工作不安全感最初源于对组织重构和心理社会工作环境的研究，并在 20 世纪 90 年代的流行病学文献中倍增(Muntaner 等,1995)。工作不安全感是员工对组织中存在的不确定性进行认知从而感受到的威胁，且因个人因素或对工作不安全感的预期(Rosenblatt 等,1999)，以及情境因素而异(Erlinghagen,2008)。关于其概念国内外学者尚未达成共识，部分学者表示工作不安全感是一种工作保障缺乏的客观状态，独立于个体体验与解释(胡三嫚,2007)；更多学者则认为其是一种主观心理状态，表 2.3 列举出一些学者的观点。

表 2.3 工作不安全感概念

| 作者                            | 工作不安全感概念  |
|-------------------------------|---|
| Greenhalgh 和 Rosenblatt(1984) | 工作不安全感是指个体认为其在工作受到威胁的情况下无法连续工作的程度。                    |
| Sverke 和 Hellgren(2002)       | 工作不安全感是员工主观感知到的其对于工作或持续性受到的威胁，需要指出这并不一定意味着该员工真的失去了工作。 |

续表 2.3 工作不安全感概念

| 作者           | 工作不安全感概念  |
|--------------|---|
| Mohr 等(2000) | 同时支持主客观两种观点, 结合两个视角提出了工作不安全感的几种类型。              |
| 冯冬冬等(2008)   | 工作不安全感是一种个体由于工作相关变化产生的将要失去工作的威胁感知与情绪体验的一系列负面反应。 |

资料来源: 作者根据相关文献整理

## 2. 测量

一些学者采用雇佣形式(Pearce,1998)、组织变革等(Larson 等,1994), 作为工作不安全感的客观指标进行测量, 但更多学者则从主观视角出发, 又进一步分为单维以及多维两个视角。

从单维视角出发, 单个维度的测量通常聚焦于感知概率(Mohr 等,2000)、害怕失去工作等(Johnson 等,1984), 但 Lee 等(2008)指出以上测量方法在理论上具有缺陷。

从多维视角出发, Ashford 等(1989)开发了一份包含 59 个条目的工作不安全感量表, 后续一些学者基于其研究, 通过删除或增加部分条目来修改测量内容以反映其具体的研究情境, 例如 Mauno 和 Kinnunen(2002)仅使用总工作中某一给定要素的损失概率来评估工作不安全感。随后, Lee 等(2008)为对 Ashford 的量表进行修订, 在有效测量及理论健全的基础上, 减少题项而不是删除成分, 最终开发出一套包含工作特征、总工作和无力感的 37 题项测量问卷。

### 2.3.2 工作不安全感的相关研究

#### 1. 工作不安全感前因和结果研究

(1) 现有研究中, 学者们主要从环境、组织和个体三方面分析了引发工作不安全感的潜在因素。从宏观层面来看, 不同社会文化与经济环境等工作不安全感将产生不同影响, Probst 和 Lawler(2006)表示不同文化价值观的员工受到工作不安全感的负面影响程度不同, 中国(即集体主义)员工对工作不安全感较之美国员工(即个人主义员工)其反应更为消极。

从组织层面来看,公司并购与组织机构精简(Greenhalgh 和 Rosenblatt,1984)、组织变革(Ashford 等,1989)、组织不公平对待(Loi 等,2012)、心理契约破裂等因素(肖林生和陈键,2022),都将给员工带来更强的工作不安全感,造成员工压力;而组织沟通(Huang 等,2012)、工作资源等(李亚伯和蔡英和,2021),有助于减轻员工工作不安全感。

从个体层面来看,年龄、性别、人种、社会经济地位、工作类型等因素均能对员工的工作不安全感产生影响(Sverke 等,2006;Fullerton 和 Wallace,2007;Sverke 等,2002),此外,有学者指出人格特质是应对压力的重要影响因素,研究表明外控、低自尊、消极以及角色模糊将向员工导致更高的工作不安全感(胡三嫚,2007)。

(2) 对于工作不安全感产生的结果,学者们主要从组织和员工个体两个维度展开研究,组织层面上主要探讨了其对组织变革成效与工作绩效的影响,个体层面则多集中于对员工工作态度与工作行为的影响。

从组织层面来看,工作不安全感对组织沟通、组织信任、工作绩效、雇员工作满意度等多方面产生影响。一般认为工作不安全感将导致更高的离职倾向,但也有学者指出工作不安全感可能促进员工工作努力程度,抑制离职倾向(Staufenbiel,T.和 König,2010),不过总体来看消极影响更为显著。其次,群体工作不安全感将导致组织变革成效降低(董甜甜等,2019)。最后,其对工作绩效的影响众说纷纭,大部分学者支持工作不安全感对工作绩效存在负向作用,但也有人指出这一作用是正向的,或无影响(Huang 等,2012)。进一步的,有学者指出这与企业性质及雇员信任有关,在中国情景下国企雇员的工作不安全感会导致更高的工作绩效(Wong 等,2005)。

从个体层面来看,工作不安全感常被认为是有害的,将导致深远的负面结果(Erlinghagen,2008),包括身心健康、工作压力等,并进一步对员工工作态度与行为产生影响。已有研究表明缺乏工作安全感的员工其疾病率更高(Strazdins 等,2004),且心理健康受影响更大,由此将导致更低的工作满意度与工作幸福感(Ashford 等,1989;Huang 等,2012),并抑制员工创造力的发展(张勇和龙立荣,2013)。

## 2. 对于工作不安全感积极面的理解仍需进一步挖掘

近年来,随着研究不断深入,有学者开始关注到工作不安全感的积极影响,

认为适度的工作不安全感能激发员工创造力等。例如,陈明淑和周子旋(2020)认为工作不安全感能通过促进员工现场非正式学习提高员工创造力,马冰(2022)的研究则表明人员焦点工作不安全感与创新行为间关系呈现出倒 U 型特征,但大多数研究仍支持了工作不安全感对于个人与组织工作绩效、员工身心健康、工作满意度与幸福度等的负面影响。工作不安全感对于员工行为的作用是复杂且不确定的,因此对于工作不安全感的两面性仍有必要做进一步挖掘。

## 2.4 主动性人格

### 2.4.1 主动性人格的定义与测量

#### 1. 概念

人格特质是个体在不同时间与情境下保持的行为倾向,大量研究表明人格特质将影响到员工的工作行为、态度和能力等方方面面,其中主动性人格得到了一定关注。主动性人格最早由 Bateman 和 Crant(1993)提出,拥有该特质的员工不易受环境束缚并且倾向于主动改变所处环境。相较于非主动个体保持现状的意愿,拥有主动性人格将使员工善于识别与抓住机会并采取主动行为来解决问题和改变环境。

#### 2. 测量

Bateman 和 Crant(1993)开发了 17 个题项的主动性人格测量问卷,包括“我一直在寻找新的方法来改善我的生活”等内容。Seibert(1999)等在其研究基础上选取因子载荷度最高的 10 个条目形成了简化版量表。我国学者商佳音和甘怡群(2009)则经多次回译、修正与分析最终保留 11 个题项。

### 2.4.2 主动性人格的相关研究

#### 1. 主动性人格的相关研究

拥有主动性人格或者高主动性人格的个体会表现出什么样的行为?已有研究表明,发现问题、创新创业、勇敢行为、任务修正、反馈寻求等都与之联系(Bateman 和 Crant,1993),具体而言,可大致分为组织和个体两个层面。

从组织层面看,主动性人格对于组织绩效、组织承诺、组织满意度等均具有

积极影响(Spitzmuller 等,2015), 并与变革型领导的产生表现出了较高的相关性(Bateman 和 Crant,1993)。

从个体层面看, 主动性人格对员工心理资本具有正向提升作用(李斌等,2014), 员工满意度、主动性与工作热情等均受其积极影响, 并进一步促进了员工建言、负责、社会网络构建、互相帮助与学习等行为(Thompson,2005 ;Spitzmuller 和 Dyne,2013 ;Bindl 和 Parker,2010)。此外, 主动性人格与创新行为之间展现出了较强的相关性, 研究表明其对个体创新行为与创造力具有正向影响(詹小慧等,2018 ;张振刚等,2016)。基于主动性人格对上述员工行为的影响, 主动性人格将有助于员工实现工作绩效提升(Bateman 和 Crant,1993), 获得工作成功(Thompson,2005)。

## 2. 主动性人格的调节作用

现有主动性人格相关研究中, 学者们还多关注了其调节作用。例如, 赵蕾和翟心宇(2018)指出其在工作投入与员工建言行为间关系中发挥的正向调节作用; 谢俊和严鸣(2016)研究发现高主动性人格的员工在面对职场排斥时, 其对组织公民行为的负向作用更弱; 江红艳等(2018)指出拥有较高主动性人格的员工面对工作-家庭冲突具有较高的离职倾向。

目前学界对主动性人格的研究相对成熟, 但仍需进一步丰富基于中国情境下的实证研究。有关主动性人格的结果研究较为丰富, 其对组织层面的绩效、组织承诺等及员工层面的心理资本、满意度、工作热情、工作绩效、创新行为等具有积极影响。同时, 人格因素常被学者们作为调节变量以考察某一作用存在的边界条件, 本研究将主动性人格纳入分析模型, 有助于进一步丰富不同情境下的相关研究。

## 2.5 组织支持感

### 2.5.1 组织支持感的定义与测量

#### 1. 概念

组织支持感即员工感知到的来自组织的支持, 学者们对其概念作出一些解释, Eisenberger 等(1986)认为组织支持感是员工对组织在何种程度上重视其贡献以及

关心其福祉的知觉和信念，组织支持理论的核心观点是对员工的支持与尊重，强调组织对员工的支持是员工对组织贡献意愿的重要影响因素，在此基础上，McMillan(1997)指出组织支持感还应包括员工完成工作所需的工具性支持。我国学者白玉苓(2010)综合前人研究提出，组织支持感是员工所感受到的组织对其工作贡献的重视以及组织对其利益的关心，包括工作支持、利益关心以及价值认同。

## 2. 测量

Eisenberger 等(1986)开发了一份包含 36 个题项的组织支持感测量问卷，其中积极和消极措辞各半。其后，Eisenberger 等(1997)又提出一份包含 8 个题项的问卷，包含“我的组织关心我的意见”等 8 个条目。在此基础上我国学者李金波(2006)等经实测和探索性因素分析修改形成 6 题项的量表。

### 2.5.2 组织支持感的相关研究

#### 1. 组织支持感的相关研究

组织支持感的相关研究中，可大致划分为前因与结果两个维度。

在前因研究方面，主要从组织公平与组织支持、员工个体差异两个层面展开。具体而言，组织公平、上级支持感受、组织报酬和工作条件均影响组织支持感(Eisenberger 等,1986)，公平性是组织支持感的前提与决定性要素(Moorman 等,1998)，此外，有效传达领导者支持将显著提升员工的组织支持感知，上级无理行为则降低组织支持感(刘嫦娥等,2019)。最后，性别、婚姻状况、年龄与工龄等个体差异对组织支持感具有影响，且需根据其差异采取不同的支持措施(侯莉颖和陈彪云,2011)。

在结果研究方面，主要关注了组织支持感对于员工行为的积极影响。具体而言，现有大多研究支持了组织支持感对员工的组织承诺与留职意愿的正向作用。具体而言，组织支持感有助于提升员工心理资本，进而对员工工作态度与行为产生积极影响(田喜洲和谢晋宇,2010)，促使员工为实现组织目标付出更大努力(Eisenberger 等,1986)，由此，使员工减少缺勤，增加利他行为及组织公民行为(Wayne 等,1997;Barksdale 和 Werner,2001)，并进一步提升工作投入与绩效。此外，有关组织支持感与工作压力间关系，研究表明组织支持感能降低员工总的压力感

(Viswesvaran 等,1999), 减弱角色负荷的不利影响(Foley 等,2005), 有助于员工更好适应压力源进而表现出更多主动性创新行为(杨皖苏等,2019)。

## 2. 组织支持感的调节作用

现有组织支持感相关研究中, 学者们还多关注了其调节作用。例如, 赵慧军和席燕平(2017)研究表明组织支持感对情绪耗竭与员工离职意愿间关系具有负向调节关系; 万金(2021)等指出组织支持感对于内部动机与企业科技人员工作繁荣间关系具有强化作用; Jun 和 Lee(2023)分析变革承诺与追随者创新行为间关系时发现与低组织支持的个体相比, 这种关系在得到更高组织支持的个体中更强。

目前学界对组织支持感的研究相对成熟。国内外学者不断丰富组织支持感相关研究, 结果研究中大多研究支持了组织支持感的积极作用, 例如提升员工心理资本、提高员工工作努力程度、增加利他行为及降低员工压力等。同时, 组织情境因素常被学者们作为调节变量以考察某一作用存在的边界条件, 本文探究组织支持感对于企业数字化转型背景下工作不安全感影响员工个体行为的调节作用, 有助于相关研究的进一步丰富。

## 2.6 研究述评

基于上述相关文献梳理, 明确了探究企业数字化转型对员工工作重塑影响的重要意义。目前, 企业数字化转型对于员工个体行为的影响仍缺乏深入了解。工作重塑作为当前组织行为学领域关注的热点之一, 探究企业数字化转型对其复杂作用具有重要现实意义, 同时也有助于丰富企业数字化转型对于个体层面影响及工作重塑诱因的理论研究。

现有研究中, 仅有少量研究关注了企业数字化转型对于工作重塑的影响, 认为企业数字化转型对工作重塑具有正向影响(姜诗尧和余志远,2022), 然而这仅从线性角度考虑了二者间的关系。因此, 本文引入工作不安全感作为中介变量, 探讨企业数字化转型背景下引发的工作不安全感对于工作重塑的复杂曲线影响。研究证明组织变革将导致更高的工作不安全感(Ashford 等,1989), 企业数字化转型作为特殊的组织变革, 其所带来的挑战使得工作模式发生变化, 以及员工不愿承担风险的心理状态, 使得员工将在企业数字化转型背景下颇感压力(李正东,2022),

不可避免地引致员工不安全感问题,这一资源损耗压力将对员工的工作重塑行为表现产生影响,基于上述分析,丰富了组织变革视角下工作不安全感的相关研究,也有助于加深对于工作不安全感积极面的了解。此外,已有研究证明人格特质与组织情境对于员工行为表现的影响,但尚未有研究将企业数字化转型、工作不安全感、工作重塑与其二者同时纳入分析框架,本文从人格特质与组织情境两方面同时考察企业数字化转型对工作重塑影响的边界条件,一方面丰富了基于不同情境的主动性人格与组织支持感调节作用的相关研究,另一方面这也使得研究结论具有更加直观的实践指导意义。

因此,本文在现有研究的基础上,对在企业数字化转型过程中,其转型强度的变化对于员工工作重塑所产生的不同影响、工作不安全感发挥的中介作用,以及拥有较高主动性人格与较高组织支持感知是否会影响企业数字化转型下员工的工作重塑表现等重要问题展开研究。

### 3. 理论基础与研究假设

#### 3.1 理论基础

##### 3.1.1 资源保存理论

资源保存理论（Conservation of Resources Theory, COR）最早由 Stevan Hobfoll(1989)系统提出，其最初作为一种压力理论出现，试图为人们理解“压力是什么”这一问题提供新视角，认为个体具有保存、保护和获取资源的倾向，无论是潜在的资源损失威胁，还是实际的资源损失都会引发个体的紧张和压力。

在压力情境下，个体会使用现有资源去获取新资源以减少资源的净损失，同时个体也会积极建构和维护其当前的资源储备以应对未来可能出现的资源损失情境。此外，对个体来讲，资源损失的影响远比资源获得更为重要，其影响更快，持续时间也更长(Hobfoll S E,2001)。在已有研究中，该原则主要用于解释个体在压力情境下的心理和行为反应。工作过程中，经历资源损失的个体更可能出现紧张和压力反应。这一原则还包含了动机成分，即由于伴随资源损失的紧张和压力反应，个体将努力采取行动以避免资源损失的发生。

资源保存理论既是一种压力理论亦是一种动机理论，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，其内在心理和外在行为的变化。

##### 3.1.2 自我决定理论

自我决定理论（Self-Determination Theory, SDT）作为一种关于人类自我决定行为的动机过程理论，由美国心理学家 Deci 和 Ryan(1985)提出，他们将人的行为分为自我决定行为与非自我决定行为。前者是个体自身主动愿意去做的行为，比如读一本喜欢的书籍，此时自我能动性可以激励个体发生行为；后者则表现为不得不做，受到外在刺激的控制，一旦刺激停止其行为动机也就相应停止。

自我决定理论的一个重要观点是阐述了个体的基本心理需要属性，自主、胜任和关系三种基本心理需要的满足可以培养个体意志力，进而提升其对于从事某项活动的积极性和参与感，满足水平越高，个体的自主行为动机就越强。自我决

定理论认为动机包含内在与外在两种来源,并辩证地说明了内在心理和外在环境对于人类认知与动机的影响。Deci 强调自我的能动作用,认为个体争取自我决定行为的同时也是在争取和满足自主感、胜任感和归属感(关系需求)。自我决定理论同样关注外在环境对于个体意志与动机的影响,认为所有人都在寻求学习和发展机会,当环境能满足个体基本心理需要时,其就会选择对自我及他人发展有益的活动。

自我决定理论经多年发展,蕴含丰富的思想内容,被广泛应用于心理学、教育学与组织管理等领域,对于个体行为的激励与改变具有重要指导价值。

## 3.2 研究假设

### 3.2.1 企业数字化转型与工作重塑

作为员工创造力与组织创新绩效的重要来源,工作重塑受到重视。在企业实施数字化转型战略过程中,业务、组织环境等变革随之而来,这使得传统员工面临工作技能落后、工作机会丧失以及待遇前景恶化等问题。组织环境不确定性的大幅提升将诱发资源损耗风险,资源保存理论认为资源损失将导致个体压力产生,此情形下,员工必须向工作付出更多努力,可能产生自发改变工作内容与方式等行为,即通过工作重塑获取工作资源(李辉和金辉,2020),以应对能力与工作不匹配问题以及组织的动荡环境。由此,本文认为面对企业数字化转型,员工可能会采取改变工作内容、方式及工作关系边界的主动行为,即企业数字化转型将对员工工作重塑行为产生影响。

企业数字化转型具有复杂性,这使得其在预期结果上表现出高度的不确定性,本研究认为企业数字化转型与工作重塑之间可能不是简单的线性关系。具体而言,出于获取新资源以抵御压力损耗风险的动机,企业数字化转型会产生对于工作重塑行为的正向影响。在较低企业数字化转型水平下,这种对于工作重塑的推动力占据主导地位;然而,企业实施数字化转型需要付出高额成本,随着其成本投入的不断提高,企业数字化转型带来的正向效应可能会越来越少,即存在边际效应递减(卢任等,2023)。此外,企业数字化转型将给传统员工带来极大挑战,这可能

会使员工表现出消极乃至抵抗行为，以上使得企业数字化转型对于员工工作重塑又展现出了一种阻碍力。企业数字化转型强度过高时，主导权被上述阻碍力抢占，这使得工作重塑将随数字化转型水平的继续提高而下降。

综上，在推动与阻碍两种力量的合力下，如图 3.1 所示，企业数字化转型与工作重塑间将呈现出一种倒 U 型曲线的关系，即在较低企业数字化转型水平下，其将促使员工出于保护资源储备与获取新资源的目的进行工作重塑，然而，当其强度超过一定临界值后，个体资源的平衡状态被打破，员工将采取更加保守的姿态保护资源免受损害，不愿承担工作重塑的风险，此时员工工作重塑意愿被抑制。基于此，本文提出以下假设：

H1：企业数字化转型对员工工作重塑具有倒 U 型影响。

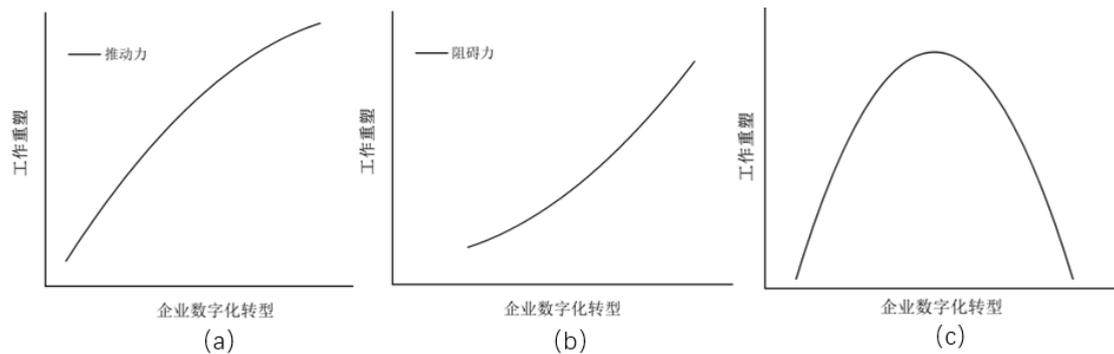


图 3.1 企业数字化转型与工作重塑的关系

### 3.2.2 工作不安全感中介作用

伴随政治与经济格局变化，加之互联网等数字技术发展，企业组织环境时刻处于动态变化中。已有研究表明组织变革是员工工作不安全感的显著诱因 (Ashford 等,1989)，企业数字化转型作为特殊的组织变革，其实施过程中不可否认企业获得了效率优化等好处，但这也改变了一部分工作技能需求，且企业转型过程中可能实施裁员等措施。由于传统技能面临的不适配问题，员工将产生实际的资源损失或者损耗风险，又有研究表明工作资源的不足将导致工作不安全感的产生 (李亚伯和蔡英和,2021)，因而本文认为企业数字化转型将导致员工工作不

安全感的产生。基于此，提出以下假设：

**H2a:** 企业数字化转型对工作不安全感具有正向影响；

当前，工作不安全感已成为员工压力的重要来源(陈明淑和周子旋,2020)，资源保存理论能为压力情境下个体行为表现的阐释提供有力支持。在压力情境下，个体会积极建构与维护当前资源储备，并具有使用现有资源去获取新资源的行为倾向以应对可能出现的资源损失情境。工作不安全感将使员工产生资源损耗压力（如感知失业风险以及对于未来不确定性的忧虑等），这将严重地影响员工的心理与行为(De Cuyper 等,2009)，期望留任与获得良好前景的员工将被激励去改变其工作以避免或减少未来遭受损失的几率，从而工作重塑可能成为抵御这种压力的有效手段。

作为一种压力来源，工作不安全感的两面性已被证实。作为增加员工个人资源和抵御风险的有效手段，工作重塑可有效应对由于组织变革引发的工作不安全感(刘淑桢等,2019)。资源保存理论认为，一方面，在与时俱进的岗位要求与持续变化的组织环境下，为了抵御资源损耗压力乃至失业风险，员工将设法获取新资源以提高与当前环境的匹配性，由此展现出更高的工作积极性，或倾向于实施调整工作内容、改变关系边界的工作重塑行为；另一方面，对个体而言，相比资源获得，资源损失的影响更为严重。因此，当工作不安全感超过一定限度，员工将更关注自身资源不受损害，过高压力将使得员工尽可能避免失误、犯错等(周浩和龙立荣,2011)，也就是说工作不安全感过高将导致工作重塑行为被抑制。

要而言之，在新兴数字技术引领的企业数字化转型过程中，变革与员工压力接踵而至，新兴工作技能要求与业务流程等对员工工作提出了更高要求，企业数字化转型已成为新时代员工工作不安全感的主要来源之一，此情境下，员工具有通过“重塑”工作内容与形式等，以维持自身资源储备、适应组织环境以及重获工作意义的内在驱动力，也就是说工作不安全感成为解释企业数字化转型影响员工工作重塑的合理路径。企业数字化转型引发的工作不安全感究竟对工作重塑产生何种影响？具体而言，在企业实施数字化转型的过程中，随着员工感知到的工作不安全感增加，其工作重塑倾向增加，在中等程度的工作不安全感情境下，员

工更有动力承担风险并进行工作重塑,然而当其超过一定限度后,员工的工作重塑意愿反而随工作不安全感上升而下降。基于此,提出以下假设:

H2b: 工作不安全感对员工工作重塑具有倒 U 型影响;

H2c: 工作不安全感在企业数字化转型与员工工作重塑间关系中发挥中介作用。

### 3.2.3 主动性人格与组织支持感的调节作用

处于同一场景的不同个体可能表现出截然不同的行为方式,这与员工自身特质及组织环境相联系。

从个体因素而言,即使在同一工作条件下,不同员工感知到的工作不安全感也可能因人格特质差异而存在区别(李锡元和徐闯,2014)。自我决定理论强调个体能动的作用,认为个体能通过积极行为来改善自身不足与环境。主动性人格反映了个体稳定地对环境改变做出积极反应的倾向(李红玉和刘云硕,2020),相较于低主动性人格,具有较高主动性人格水平的员工不易受到环境制约,而是自发产生积极动机、适应环境以降低工作中的不确定性(屈金照等,2023),而工作不安全感正是由员工对组织中的不确定性感知而产生的,因此,面对企业数字化转型,高主动性人格的员工将采取行动适应组织环境而非产生工作不安全感,即保持更低的工作不安全感水平。此外,主动性人格对于个体胜任、关系需要的满足具有重要作用(高洁等,2015),自我决定理论认为上述心理需要的满足水平越高,个体的自主行为动机就越强。因此,具有较高主动性人格水平的员工,其自主行为动机与成就倾向就更强(Koen 等,2010),对于员工行为发挥积极预测作用,低主动性人格的员工则倾向于保持现状。基于此,本研究认为在企业数字化转型背景下,具有高主动性人格的员工一方面工作不安全感水平相较更低,另一方面更具有进行工作重塑的可能性,这使得主动性人格表现出对企业数字化转型与工作重塑间的曲线关系的影响,即曲线将变得更加平缓,且拐点将出现的更晚。

从情境因素而言,组织氛围被定义为员工对于组织中的事件活动、程序及可能受到的组织奖励、支持与期望的行为的认知(Brock 等,2005),组织氛围通过影

响个体认知,塑造个体的行为(于维娜等,2015)。自我决定理论强调环境能够对个体行为产生影响,当自主、胜任和关系(归属)三种基本心理需要被满足,员工的积极行为动机将增强。组织支持感有助于员工获取上述心理需要(Reis等,2000;Patrick等,2007),从而更好抵御工作不安全感的不利影响,增强工作动机(张剑等,2010),此时员工更具有实施工作重塑的行为倾向。换句话说,当员工感知到组织支持,其对于工作不安全感的承受阈值将提高,此时,曲线转折发生在更高的位置上,工作不安全感与工作重塑间的倒U型曲线关系将变得更为陡峭,进而,组织支持感将对企业数字化转型与工作重塑间关系产生影响。

综上,本研究将主动性人格与组织支持感纳入理论模型,探究个体因素与情境因素共同作用于企业数字化转型、工作不安全感与工作重塑间关系的边界条件,并提出以下假设:

**H3a:** 主动性人格负向调节企业数字化转型与工作不安全感间关系,即当该员工拥有更高主动性人格时,企业数字化转型对于工作不安全感的正向作用更弱。

**H3b:** 主动性人格负向调节企业数字化转型与工作重塑间关系,即当该员工拥有更高主动性人格时,企业数字化转型与工作重塑间的倒U型曲线变得更为平缓。

**H4a:** 组织支持感正向调节工作不安全感与员工工作重塑间关系,即当该员工感知到较高组织支持感时,工作不安全感与员工工作重塑间的倒U型曲线变得更为陡峭。

**H4b:** 组织支持感正向调节企业数字化转型与员工工作重塑间关系,即当该员工感知到较高组织支持感时,企业数字化转型与员工工作重塑间的倒U型曲线变得更为陡峭。

### 3.3 理论模型

基于上述的理论分析,本研究在资源保存理论与自我决定理论指导下,以工作不安全感作为中介变量、主动性人格与组织支持感作为调节变量,建立了企业

数字化转型、工作不安全感、主动性人格、组织支持感与工作重塑之间的理论模型。

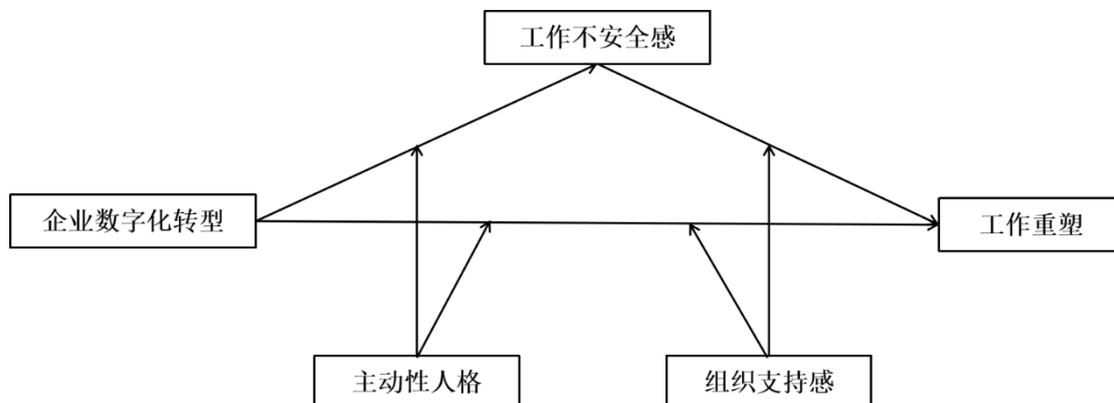


图 3.2 理论模型

## 4. 研究设计

### 4.1 问卷设计

本研究主要通过问卷收集数据,对理论模型中的核心变量以及人口统计学变量进行调查。问卷由引导语和变量的测量题项两部分组成,在引导语部分,说明本次问卷填写的注意事项,并申明“问卷采取匿名调查”以减少参与者顾虑,提高问卷测量的准确度,最后表达对本次调查参与者的感谢;在测量题项部分,包括了被试者的基本人口统计学信息和核心量表两部分,核心变量的测量均使用李克特五点计分法进行评分,从1至5表示“非常不符合”到“非常符合”。

为确保测量结果的可靠性,本研究均选用了题项的数目合理并且经过中国情境检验的国内外成熟量表,并尽可能避免使用具有诱导意味以及双重含义的歧义语句。

#### (1) 企业数字化转型

胡青(2020)在国内外优秀学者的研究基础上进行了适当修改对企业数字化转型进行测量,本文采用这一量表,共计5个测量题项,具体内容如表4.1:

表 4.1 数字化转型量表

| 题项  | 题项内容                         |
|-----|------------------------------|
| 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) 工作重塑

本文采用 Slemp 和 Vella-Brodrick(2013)研发的量表,该量表共计5个测量条目,具体内容如表4.2:

表 4.2 工作重塑量表

| 题项  | 题项内容                   |
|-----|------------------------|
| 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    |

### (3) 工作不安全感

刘淑桢等(2019)基于 Hellgren(1999)的研究,经过回译对工作不安全感进行测量,该量表适用于中国情境。因此,本文采用这一量表,包含数量工作不安全感 3 个以及质量工作不安全感 4 个共 7 个测量题项,得分越高则表明该被试者在工作中感知到的威胁程度越高,具体内容如表 4.3:

表 4.3 工作不安全感量表

| 题项  | 题项内容                   |
|-----|------------------------|
| J11 | 我担心在我愿意之前不得不离开我的工作     |
| J12 | 在接下来的一段时间里,我有失去目前工作的风险 |
| J13 | 我为将来可能会失去工作而感到不安       |
| J14 | 我未来的职业不值得看好            |
| J15 | 我觉得将来组织不会为我提供一个有刺激性的工作 |
| J16 | 我认为组织将来并不会需要我的能力       |
| J17 | 在这个组织中,我的薪水没有希望获得增长    |

### (4) 主动性人格

本文采用 Seibert(1999)编制的量表,经检验该量表适用于中国情境(张凯丽等,2018),因此本研究采用这一量表,共计 10 个题项,具体内容如表 4.4:

表 4.4 主动性人格量表

| 题项  | 题项内容                |
|-----|---------------------|
| PP1 | 我会经常留心能够改善自己生活的新方式  |
| PP2 | 无论在哪里,我都是推动建设性发展的力量 |

续表 4.4 主动性人格量表

| 题项   | 题项内容                     |
|------|--------------------------|
| PP3  | 没有什么能比看到自己想法变成现实更令人激动的事情 |
| PP4  | 如果我看到我不喜欢的事情,我就会改变它      |
| PP5  | 不管成功的几率有多大,只要我相信,我就会去做   |
| PP6  | 我会坚持捍卫我的观点,即便有人反对        |
| PP7  | 我善于识别新的机会                |
| PP8  | 我总会寻找更好的方法处理事情           |
| PP9  | 如果我坚信某个想法,任何困难都不能阻止我去实现它 |
| PP10 | 我能比别人更早的发现机会             |

### (5) 组织支持感

本文采用 Eisenberger 等(1997)开发的组织支持感量表,包含 8 个题项,具体内容如表 4.5:

表 4.5 组织支持感量表

| 题项   | 题项内容                 |
|------|----------------------|
| POS1 | 我的组织关心我的意见           |
| POS2 | 我的组织真的很关心我的福祉        |
| POS3 | 我的组织强烈地考虑我的目标和价值观    |
| POS4 | 当我有问题时,我的组织可以提供帮助    |
| POS5 | 我的组织会原谅我的一个诚实的错误     |
| POS6 | 我的组织不会利用我            |
| POS7 | 我的组织对我很关心            |
| POS8 | 我的组织愿意帮助我,如果我需要特别的帮助 |

### (6) 控制变量

结合相关研究,将被试者的性别、年龄、学历、企业性质、工作年限及职位等级作为控制变量纳入本研究当中。在性别中,“1”代表男性,“0”代表女性。在年龄中,“1”至“4”分别代表 30 岁及以下、31-40 岁、41-50 岁、50 岁以上。在学历中,“1”至“4”分别代表高中及以下、中专及大专、大学本科、硕士及

以上。在企业性质中，“1”至“3”分别代表国有企业、民营企业、其他。在工作年限中，“1”至“5”分别代表3年以下、3-5年、6-10年、11-15年、15年以上。在职位等级中，“1”至“4”分别代表普通员工、基础层管理者、中层管理者、高层管理者。

## 4.2 问卷发放与回收

本文的研究数据来自于在权威量表基础上进行的问卷调查，对于研究模型中的企业数字化转型、工作不安全感、主动性人格、组织支持感与工作重塑，以及性别、年龄、学历等人口统计学变量展开调查。

在问卷正式投放前，在同学群体间进行了小范围的试调查，并根据反馈意见，针对性地对部分措辞进行了优化，并且增加了被测变量的概念解释部分，以进一步确保和提高本文问卷的合理与可理解性。

在正式收集数据阶段，本文聚焦就业群体，通过向具有工作经验并处于不同工作环境中的亲友发放问卷获得数据，又通过亲友的进一步分发以丰富数据来源。正式问卷发放时间为2023年11月至2023年12月初，共回收了453份问卷，覆盖北京、上海、甘肃、四川、辽宁、广东、山东等多个省区，男女、年龄、企业类型等占比合理。剔除掉答题时间过短与其他不符合要求的问卷后，共剩余有效问卷358份，有效回收率为79.03%。

## 5. 数据分析与假设检验

### 5.1 描述性统计分析

本文在假设检验前对回收的有效问卷进行了样本特征分析，如表 5.1 所示为本研究样本信息人口统计学变量特征。性别上，男性共计 167 名，占比为 46.6%，女性共计 191 人，占比为 53.4%；年龄上，30 岁及以下共计 170 人，占比为 47.5%，31-40 岁共计 84 人，占比为 23.5%，41-50 岁共计 77 人，占比为 21.5%，50 岁以上共计 27 人，占比为 7.5%；学历上，高中及以下共计 44 人，占比为 12.3%，中专及大专共计 109 人，占比为 30.4%，大学本科共计 117 人，占比为 32.7%，硕士及以上共计 88 人，占比为 24.6%；企业类型上，国营企业共计 123 人，占比为 34.4%，民营企业共计 104 人，占比为 29.1%，其他共计 131 人，占比为 36.6%；工作年限上，3 年以下共计 136 人，占比为 38.0%，3-5 年共计 70 人，占比为 19.6%，6-10 年共计 42 人，占比为 11.7%，11-15 年共计 23 人，占比为 6.4%，15 年以上共计 87 人，占比为 24.3%；职位等级上，普通员工共计 252 人，占比为 70.4%，基础层管理者共计 64 人，占比为 17.9%，中层管理者共计 34 人，占比为 9.5%，高层管理者共计 8 人，占比为 2.2%。

表 5.1 调查样本的人口统计特征

| 变量       | 维度      | 频数  | 占比 (%) | 平均值  | 标准差   |
|----------|---------|-----|--------|------|-------|
| 性别       | 男       | 167 | 46.6   | 1.53 | 0.500 |
|          | 女       | 191 | 53.4   |      |       |
| 年龄       | 30 岁及以下 | 170 | 47.5   | 1.89 | 0.991 |
|          | 31-40 岁 | 84  | 23.5   |      |       |
|          | 41-50 岁 | 77  | 21.5   |      |       |
|          | 50 岁以上  | 27  | 7.5    |      |       |
| 学历       | 高中及以下   | 44  | 12.3   | 2.70 | 0.976 |
|          | 中专及大专   | 109 | 30.4   |      |       |
|          | 大学本科    | 117 | 32.7   |      |       |
| 企业<br>类型 | 硕士及以上   | 88  | 24.6   | 2.02 | 0.843 |
|          | 国营企业    | 123 | 34.4   |      |       |
|          | 民营企业    | 104 | 29.1   |      |       |
|          | 其他      | 131 | 36.6   |      |       |

续表 5.1 调查样本的人口统计特征

| 变量   | 维度      | 频数  | 占比 (%) | 平均值  | 标准差   |
|------|---------|-----|--------|------|-------|
| 工作年限 | 3 年以下   | 136 | 38.0   | 2.59 | 1.611 |
|      | 3-5 年   | 70  | 19.6   |      |       |
|      | 6-10 年  | 42  | 11.7   |      |       |
|      | 11-15 年 | 23  | 6.4    |      |       |
|      | 15 年以上  | 87  | 24.3   |      |       |
| 职位等级 | 普通员工    | 252 | 70.4   | 1.44 | 0.756 |
|      | 基础层管理者  | 64  | 17.9   |      |       |
|      | 中层管理者   | 34  | 9.5    |      |       |
|      | 高层管理者   | 8   | 2.2    |      |       |

## 5.2 同源方差检验

本文样本数据均出自员工自我报告,可能会导致潜在的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是必要的。本研究采用 Harman 单因素法,将核心变量的所有测量条目置于一起,运行未旋转的因子分析程序,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 80.775%,其中,首个因子的解释变异量为 32.113%,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。

## 5.3 信度与效度分析

### 5.3.1 信度分析

学者们通常通过 Cronbach's  $\alpha$  系数衡量量表数据的信度,该值越大,数据的信度越高,内部一致性越强。通常而言,当 Cronbach's  $\alpha$  系数大于 0.8 时,说明该量表信度较好。本文借助 SPSS26.0 对本研究涉及的企业数字化转型、工作不安全感、主动性人格、组织支持感和工作重塑进行信度检验,检验结果均大于 0.8,说明变量信度良好。

表 5.2 各量表信度分析汇总

| 变量      | 题项数 | 总体 Cronbach's $\alpha$ |
|---------|-----|------------------------|
| 企业数字化转型 | 5   | 0.942                  |
| 工作不安全感  | 7   | 0.924                  |
| 主动性人格   | 10  | 0.976                  |
| 组织支持感   | 8   | 0.976                  |
| 工作重塑    | 5   | 0.948                  |

### 5.3.2 效度分析

#### 1. 内容效度

本研究所采用的量表均经过国内外学者检验,在内容效度上已得到一定保障的同时进一步展开了 KMO 和 Bartlett 分析。结果显示企业数字化转型、工作不安全感、主动性人格、组织支持感、工作重塑的 KMO 值分别为 0.904、0.926、0.974、0.961、0.898,均在 0.7 以上;此外, Bartlett 球形度检验显著且累积解释方差均大于 50%,适合进行验证性因子分析,具体结果如表 5.3 所示:

表 5.3 KMO 和 Bartlett 分析结果

| 变量      | KMO   | Bartlett | sig   |
|---------|-------|----------|-------|
| 企业数字化转型 | 0.904 | 1601.547 | 0.000 |
| 工作不安全感  | 0.926 | 1645.565 | 0.000 |
| 主动性人格   | 0.974 | 4537.422 | 0.000 |
| 组织支持感   | 0.961 | 3943.413 | 0.000 |
| 工作重塑    | 0.898 | 1711.618 | 0.000 |

#### 2. 结构效度

为进一步检验变量区分效度,本研究通过 AMOS21.0 软件对样本数据实施验证性因子分析,结果见表 5.4。结果显示,相较于其他模型,五因子模型的拟合程度最优, $\chi^2/df=2.484$ ,符合  $\chi^2/df$  取值介于 1 和 5 之间且最优低于 3 的统计标准;RMSEA=0.064,属于小于 0.08 的可接受范围;CFI=0.944,IFI=0.944,TLI=0.937,

均大于 0.9，适配理想，进一步表明变量间区分效度良好，本研究所涉及到的五个核心变量隶属不同构念，可以进行下一步分析。

表 5.4 验证性因子分析结果

| 模型    | $\chi^2$  | df  | $\chi^2/df$ | CFI   | IFI   | TLI   | RMSEA |
|-------|-----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 五因子模型 | 1366.300  | 550 | 2.484       | 0.944 | 0.944 | 0.939 | 0.064 |
| 四因子模型 | 2006.328  | 554 | 3.622       | 0.900 | 0.900 | 0.893 | 0.086 |
| 三因子模型 | 4886.495  | 557 | 8.773       | 0.702 | 0.703 | 0.682 | 0.148 |
| 二因子模型 | 8725.667  | 559 | 15.609      | 0.439 | 0.440 | 0.402 | 0.202 |
| 单因子模型 | 10293.041 | 560 | 18.380      | 0.331 | 0.333 | 0.289 | 0.221 |

注：

单因子模型=企业数字化转型+工作不安全感+主动性人格+组织支持感+工作重塑。

二因子模型=企业数字化转型+工作不安全感+主动性人格+组织支持感、工作重塑。

三因子模型=企业数字化转型+工作不安全感+主动性人格、组织支持感、工作重塑。

四因子模型=企业数字化转型+工作不安全感、主动性人格、组织支持感、工作重塑。

五因子模型=企业数字化转型、工作不安全感、主动性人格、组织支持感、工作重塑。

### 3. 聚合效度

为了进一步明确量表有效性，对聚合效度加以分析。首先，各变量题项的标准化因子载荷均大于 0.7，表明其代表性较高；此外，根据因子载荷计算组合信度（CR）和平均提取方差值（AVE），结果显示企业数字化转型、工作不安全感、主动性人格、组织支持感和工作重塑的 CR 值均大于 0.7 且 AVE 值均大于 0.5，表明本文量表的聚合效度较优。

表 5.5 聚合效度分析表

| 变量      | 题项简称 | 标准化因子载荷 | CR    | AVE   |
|---------|------|---------|-------|-------|
| 企业数字化转型 | X1   | 0.856   | 0.943 | 0.768 |
|         | X2   | 0.903   |       |       |
|         | X3   | 0.857   |       |       |
|         | X4   | 0.905   |       |       |
|         | X5   | 0.858   |       |       |

续表 5.5 聚合效度分析表

| 变量     | 题项简称 | 标准化因子载荷 | CR    | AVE   |
|--------|------|---------|-------|-------|
| 工作不安全感 | M1   | 0.824   | 0.924 | 0.635 |
|        | M2   | 0.809   |       |       |
|        | M3   | 0.822   |       |       |
|        | M4   | 0.764   |       |       |
|        | M5   | 0.784   |       |       |
|        | M6   | 0.809   |       |       |
|        | M7   | 0.763   |       |       |
| 主动性人格  | W1   | 0.875   | 0.976 | 0.802 |
|        | W2   | 0.879   |       |       |
|        | W3   | 0.888   |       |       |
|        | W4   | 0.866   |       |       |
|        | W5   | 0.895   |       |       |
|        | W6   | 0.905   |       |       |
|        | W7   | 0.932   |       |       |
|        | W8   | 0.908   |       |       |
|        | W9   | 0.933   |       |       |
|        | W10  | 0.874   |       |       |
| 组织支持感  | Z1   | 0.929   | 0.976 | 0.837 |
|        | Z2   | 0.919   |       |       |
|        | Z3   | 0.909   |       |       |
|        | Z4   | 0.865   |       |       |
|        | Z5   | 0.912   |       |       |
|        | Z6   | 0.905   |       |       |
|        | Z7   | 0.951   |       |       |
|        | Z8   | 0.926   |       |       |
| 工作重塑   | Y1   | 0.879   | 0.948 | 0.784 |
|        | Y2   | 0.896   |       |       |
|        | Y3   | 0.911   |       |       |
|        | Y4   | 0.854   |       |       |
|        | Y5   | 0.886   |       |       |

#### 4. 区分效度

各个核心变量之间的相关性系数均小于所对应的 AVE 的平方根(见表 5.6), 这表明各潜变量彼此之间兼具了相关性与区分度, 量表数据的区分效度良好。

表 5.6 区分效度分析表

|         | 企业数字化转型  | 工作不安全感   | 主动性人格    | 组织支持感   | 工作重塑  |
|---------|----------|----------|----------|---------|-------|
| 企业数字化转型 | 0.768    |          |          |         |       |
| 工作不安全感  | 0.873*** | 0.635    |          |         |       |
| 主动性人格   | 0.325*** | -0.061   | 0.802    |         |       |
| 组织支持感   | 0.317*** | 0.182**  | 0.32***  | 0.837   |       |
| 工作重塑    | 0.843*** | 0.396*** | 0.483*** | 0.43*** | 0.784 |
| AVE 平方根 | 0.876    | 0.797    | 0.896    | 0.915   | 0.885 |

注: 对角线为 AVE 平均提取方差值。

#### 5.4 相关性分析

经上述检验与分析, 本研究从多角度证明了数据可用性。在进行假设检验前, 本研究还采用测算各研究变量之间的 Pearson 系数的方法, 对各变量间内部的相关关系加以明晰, 为后续的回归分析提供初步依据, 相关性分析结果见表 5.7。结果显示, 企业数字化转型与工作重塑间显著正相关, 相关系数为 0.548, 与工作不安全感间显著正相关, 相关系数为 0.691; 工作不安全感与工作重塑间显著正相关, 相关系数为 0.289, 进一步表明研究变量之间具备科学逻辑性。

表 5.7 变量描述性统计与相关性分析结果

| 变量        | 1        | 2        | 3      | 4        | 5     |
|-----------|----------|----------|--------|----------|-------|
| 1 企业数字化转型 | -        |          |        |          |       |
| 2 工作重塑    | 0.548*** | -        |        |          |       |
| 3 工作不安全感  | 0.691*** | 0.289*** | -      |          |       |
| 4 主动性人格   | 0.204*** | 0.293*** | -0.043 | -        |       |
| 5 组织支持感   | 0.194*** | 0.251*** | 0.124* | 0.174*** | -     |
| 均值        | 3.307    | 2.859    | 2.862  | 3.403    | 3.413 |
| 标准差       | 1.261    | 1.271    | 1.092  | 1.327    | 1.351 |

注: N=358

## 5.5 假设检验

### 5.5.1 主效应检验

#### 1. 回归分析

本文首先通过线性回归对企业数字化转型与工作重塑间关系展开初步检验，结果见表 5.8，由模型 3 可知，企业数字化转型一次项显著正向影响工作重塑 ( $\beta=0.472$ ,  $p=0.000$ )，二次项显著负向影响工作重塑 ( $\beta=-0.212$ ,  $p=0.000$ )，这表明企业数字化转型对工作重塑可能存在倒 U 型曲线影响。当企业数字化转型处于低水平时，员工工作重塑将随着企业数字化转型水平的提高而正向增长；然而，当企业数字化转型水平到达一定阈值，此时企业数字化转型的提高将不能继续带来工作重塑水平的提高；此后，面对过高的企业数字化转型水平，员工的工作重塑行为倾向将被抑制，企业数字化转型水平的提高反而会带来工作重塑水平的下降，假设 H1 得到支持。

然而，Haans 等(2016)提出，仅仅依靠二次项系数显著并不能可靠地证实变量间存在倒 U 型曲线关系，有必要作进一步检验。

表 5.8 主效应回归分析结果

| 变量                   | 工作重塑      |           |           |           |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                      | 模型 1      | 模型 2      | 模型 3      | 模型 4      |
| 性别                   | 0.144     | 0.144     | 0.160     | 0.161     |
| 年龄                   | -0.446*** | -0.379*** | -0.306*** | -0.299*** |
| 学历                   | -0.036    | -0.079    | -0.026    | -0.019    |
| 企业性质                 | 0.044     | 0.103*    | 0.119*    | 0.118*    |
| 工作年限                 | 0.152**   | 0.095*    | 0.072     | 0.072     |
| 职位等级                 | -0.015    | -0.105    | -0.097    | -0.103    |
| 企业数字化转型              |           | 0.566***  | 0.472***  | 0.371***  |
| 企业数字化转型 <sup>2</sup> |           |           | -0.212*** | -0.179**  |
| 企业数字化转型 <sup>3</sup> |           |           |           | 0.057     |
| R 方                  | 0.079     | 0.387     | 0.421     | 0.422     |
| F                    | 5.004***  | 31.592*** | 31.706*** | 28.279*** |

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

## 2. 进一步检验

除自变量的一次项系数为正、二次项系数为负以外，为进一步检验变量间的倒 U 型关系，本研究按照以下步骤再次展开检验：（1）当自变量取最小值时，曲线斜率为正；取最大值时，曲线斜率为负；（2）曲线拐点应处于自变量取值范围以内。

假设企业数字化转型（X）对工作重塑（Y）的回归方程为：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 X^2 + \varepsilon \quad (1)$$

曲线的斜率为  $S = \beta_1 + 2\beta_2 X$ ，由模型 3 可知， $\beta_1 = 0.472$ ， $\beta_2 = -0.212$ ，经中心化的企业数字化转型取值范围在  $[-2.31, 1.69]$  之间，当其取最小值时， $S_L = 1.451$ ，大于 0；当其取最大值时， $S_H = -0.245$ ，小于 0。此外，自变量的拐点为  $-\beta_1/2\beta_2$ ，代入为 1.113，处于自变量取值范围内，企业数字化转型与工作重塑间的倒 U 形关系得到进一步证实，本研究绘制了这一曲线关系的效应图，见图 5.1。

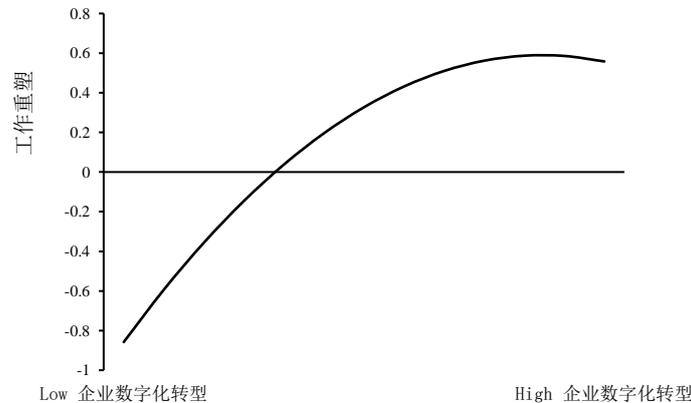


图 5.1 企业数字化转型与工作重塑的曲线效应图

## 3. 排除存在 S 型曲线的可能

在回归模型中加入一个企业数字化转型的三次项以检验这种关系是否可能是 S 型的，结果见表 5.8 模型 4，企业数字化转型三次项与工作重塑的回归系数并不显著（ $\beta = 0.057$ ， $p = 0.339$ ），一次项（ $\beta = 0.371$ ， $p = 0.001$ ）与二次项（ $\beta = -0.179$ ， $p = 0.002$ ）系数仍然显著且符号与前文一致，企业数字化转型与工作重塑间的倒 U 型曲线关系稳健。

### 5.5.2 中介效应检验

#### 1. 回归分析

对于工作不安全感在企业数字化转型与工作重塑间所发挥的中介作用，本文进行以下检验：由表 5.9 模型 2 可知，企业数字化转型显著正向影响工作不安全感 ( $\beta=0.701, p=0.000$ )，假设 H2a 得到支持；此外，由模型 5 可知，工作不安全感一次项对工作重塑具有显著正向影响 ( $\beta=0.312, p=0.000$ )，工作不安全感二次项对工作重塑具有显著负向影响 ( $\beta= -0.323, p=0.000$ )，这表明工作不安全感与工作重塑间可能存在倒 U 型曲线关系，并对此作进一步检验。

表 5.9 中介效应回归分析结果

| 变量                  | 工作不安全感 |           |           | 工作重塑      |           |
|---------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                     | 模型 1   | 模型 2      | 模型 3      | 模型 4      | 模型 5      |
| 性别                  | -0.182 | -0.182*   | 0.144     | 0.201*    | 0.184     |
| 年龄                  | -0.033 | 0.051     | -0.446*** | -0.436*** | -0.371*** |
| 学历                  | -0.084 | -0.138*** | -0.036    | -0.009    | 0.039     |
| 企业性质                | -0.060 | 0.013     | 0.044     | 0.064     | 0.074     |
| 工作年限                | 0.054  | -0.017    | 0.152**   | 0.135*    | 0.121*    |
| 职位等级                | 0.046  | -0.066    | -0.015    | -0.030    | -0.050    |
| 企业数字化转型             |        | 0.701***  |           |           |           |
| 工作不安全感              |        |           |           | 0.316***  | 0.312***  |
| 工作不安全感 <sup>2</sup> |        |           |           |           | -0.323*** |
| R 方                 | 0.035  | 0.509     | 0.079     | 0.175     | 0.276     |
| F                   | 2.152* | 51.742*** | 5.004***  | 10.595*** | 16.644*** |

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

#### 2. 进一步检验

假设工作不安全感 (M) 对工作重塑 (Y) 的回归方程为：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 M + \beta_2 M^2 + \varepsilon \quad (2)$$

曲线的斜率为  $S=\beta_1+2\beta_2M$ ，由模型 5 可知， $\beta_1 =0.312, \beta_2= -0.323$ ，经中心化的工作不安全感取值范围在[-1.86, 2.14]之间，当其取最小值时， $S_L= 1.514$ ，大于 0；当其取最大值时， $S_H= -1.070$ ，小于 0。此外，拐点为  $-\beta_1/2\beta_2 = 0.483$ ，处于 M 取值范围内，工作不安全感与工作重塑间的倒 U 形关系得到进一步证实，

即员工的工作不安全感水平持续升高时,员工工作重塑水平将呈现出先增强后减弱的趋势,假设 H2b 得到支持。

为更直观地呈现工作不安全感与工作重塑间的倒 U 型曲线关系,本研究绘制了其曲线效应图,见图 5.2

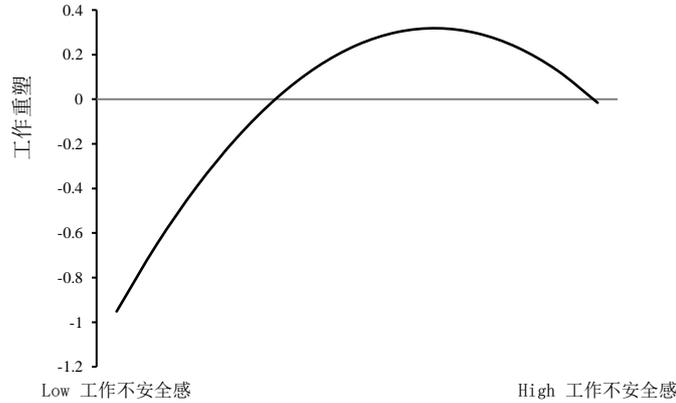


图 5.2 工作不安全感与工作重塑的曲线效应图

### 3. 瞬时间接效应检验

由于模型中企业数字化转型与工作重塑之间、工作不安全感与工作重塑之间都存在倒 U 型曲线关系,Baron 和 Kenny 的中介效应检验结果可能存在不可靠问题(Hayes 和 Preacher,2010)。因此,本文借鉴张煜良等(2023)采用的方法,即 Hayes 等(2010)提出的瞬时间接效应,对工作不安全感的中介作用进行检验,具体而言:自变量(X)通过中介变量(M)作用于因变量(Y),当上述“X-M-Y”的路径中有非线性的关系存在时,可以用由 X 变化引起 M 的变化从而使得 Y 变化的间接变化率( $\theta$ )来检验中介效应, $\theta$ 等于 X 引起的 M 的变化率与 M 引起的 Y 的变化率的乘积。即:

$$\theta = \frac{\partial M}{\partial X} \times \frac{\partial Y}{\partial M} \quad (3)$$

前文已验证企业数字化转型(X)与工作不安全感(M)间存在的线性关系、工作不安全感(M)与工作重塑(Y)间存在的二次曲线关系,可通过计算由企业数字化转型变化所引起的工作重塑的间接变化率 $\theta$ ,以验证工作不安全感的中介效应。Hayes 等(2010)提供了检验步骤以及 SPSS 的 Medcurve 插件,给自变量

企业数字化转型赋特定值  $x$  以计算  $\theta$ ，并采用 Bootstrap 方法检验企业数字化转型取值为距均值 -1 个标准差、均值、距均值 +1 个标准差时，工作不安全感在企业数字化转型和工作重塑之间的瞬时中介效应。

本研究将抽样次数设置为 5000 次，利用 Medcurve 插件作进一步判断，结果显示，中介变量的二次项与因变量间关系的系数为 -0.202，瞬时中介效应值见表 5.10。当企业数字化转型从距离均值 -1 个标准差（2.047）上升到均值（3.307）时，瞬时中介效应从 0.052 上升到 0.131，对应的置信区间从包括 0 到不包括 0，瞬时中介效应从不显著变化到显著；当企业数字化转型从均值上升到距离均值+1 个标准差（4.568）时，瞬时中介效应从 0.131 上升到 0.313，对应的置信区间均不包括 0，说明瞬时中介效应显著。换言之，当企业数字化转型水平较低时，工作不安全感在其与工作重塑间关系中的中介效应不显著，随着企业数字化转型水平逐渐增高，工作不安全感的中介效应显著并逐渐增强，假设 H2c 得到验证。

表 5.10 瞬时中介效应检验

| 中介变量   | 企业数字化转型取值 | 瞬时中介效应 | 95%置信区间 |        |
|--------|-----------|--------|---------|--------|
|        |           |        | 下限      | 上限     |
| 工作不安全感 | 2.047     | 0.052  | -0.116  | 0.249  |
|        | 3.307     | -0.131 | -0.222  | -0.035 |
|        | 4.568     | -0.313 | -0.497  | -0.159 |

### 5.5.3 调节效应检验

#### 1. 主动性人格

为避免多重共线性问题，本文在生成调节变量与自变量的交互项之前，对其分别进行中心化处理再相乘形成交互项。

首先对主动性人格在企业数字化转型与工作不安全感之间的负向调节效应进行检验。结果见表 5.11，模型 2 表明企业数字化转型和主动性人格的交互项与工作不安全感显著负相关（ $\beta = -0.072$ ， $p = 0.000$ ），即主动性人格负向调节了企业数字化转型对工作不安全感的正向影响，假设 H3a 得以验证，本文进一步绘制调节效应图以使这一作用更加直观，如图 5.3 所示，当该员工拥有更高主动性人格

时，企业数字化转型对于工作不安全感的正向影响更弱。

表 5.11 主动性人格调节效应分析结果

| 变量                          | 工作不安全感    |           | 工作重塑      |           |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                             | 模型 1      | 模型 2      | 模型 3      | 模型 4      |
| 性别                          | -0.163*   | -0.151*   | 0.138     | 0.204**   |
| 年龄                          | 0.056     | 0.075     | -0.315*** | -0.353*** |
| 学历                          | -0.114**  | -0.105**  | -0.055    | -0.046    |
| 企业性质                        | 0.003     | -0.005    | 0.129**   | 0.116*    |
| 工作年限                        | -0.016    | -0.018    | 0.071     | 0.094*    |
| 职位等级                        | -0.064    | -0.070    | -0.099    | -0.089    |
| 企业数字化转型                     | 0.734***  | 0.730***  | 0.437***  | 0.389***  |
| 企业数字化转型 <sup>2</sup>        |           |           | -0.206*** | -0.247*** |
| 主动性人格                       | -0.170*** | -0.198*** | 0.196***  | 0.041     |
| 企业数字化转型×主动性人格               |           | -0.072*** |           | 0.187***  |
| 企业数字化转型 <sup>2</sup> ×主动性人格 |           |           |           | 0.086***  |
| R 方                         | 0.535     | 0.552     | 0.457     | 0.536     |
| F                           | 50.287*** | 47.603*** | 32.518*** | 36.397*** |

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

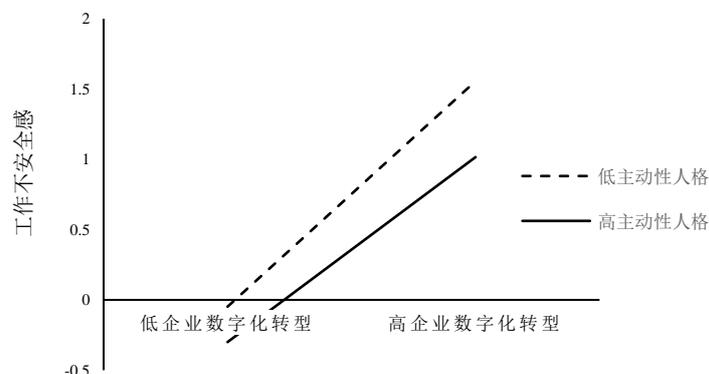


图 5.3 主动性人格的线性调节效应图

接下来借助统计分析软件 SPSS26.0, 将自变量一次项与调节变量的交互项、自变量二次项与调节变量的交互项等同时放入回归模型, 对主动性人格在企业数字化转型与工作重塑之间的倒 U 型曲线关系中的调节效应进行检验。

上述回归分析的方程表示如下：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 X^2 + \beta_3 XW + \beta_4 X^2W + \beta_5 W + \varepsilon \quad (4)$$

其中，X 为企业数字化转型，W 为主动性人格，Y 为工作重塑， $\varepsilon$  为残差项。

检验结果如表 5.11 的模型 4 所示， $\beta_1=0.389$  ( $p=0.000$ )， $\beta_2=-0.247$  ( $p=0.000$ )， $\beta_3=0.187$  ( $p=0.000$ )， $\beta_4=0.086$  ( $p=0.000$ )， $\beta_4$  表明企业数字化转型二次项与主动性人格的交互项显著正向影响工作重塑，即主动性人格负向调节了企业数字化转型与工作重塑之间的倒 U 型关系，假设 H3b 得以验证，且  $\beta_2$  仍小于 0，曲线未发生翻转。

一般而言，除曲线翻转以外，调节变量对于倒 U 型曲线关系的影响分为以下两种情况：（1）改变临界点的位置，使曲线的拐点发生偏移；（2）改变曲线的形状，使曲线的斜率趋于平缓或陡峭。

基于此，本研究进一步探讨主动性人格对企业数字化转型与工作重塑之间的倒 U 型曲线关系的调节方向及深层次影响。

对公式（4）求导，得到该曲线的拐点：

$$X^* = \frac{-\beta_1 - \beta_3 W}{2\beta_2 + 2\beta_4 W} \quad (5)$$

为说明转折点是如何根据调节变量改变而改变的，根据（5）对 W 求导，得到

$$\frac{\delta X^*}{\delta W} = \frac{\beta_1 \beta_4 - \beta_2 \beta_3}{2(\beta_2 + \beta_4 W)^2} \quad (6)$$

分母严格大于 0，则转折点的移动仅取决于分子的符号，将值代入后得到  $\beta_1 \beta_4 - \beta_2 \beta_3 = 0.080 > 0$ ，即转折点将随着主动性人格水平的提高而向右偏移。

曲线形状变化的验证则十分直接，曲线形状是否改变仅依赖于二次项交互项系数即  $\beta_4$  是否显著。对于倒 U 型曲线， $\beta_4 > 0$ ，曲线变平缓；反之则变陡峭。因此，主动性人格的调节作用使得企业数字化转型与工作重塑间的曲线关系变得平缓，图 5.4 为上述关系的调节效应图，在高主动性人格水平下，企业数字化转型与工作重塑间关系的倒 U 型曲线拐点右移且变得更加平缓。

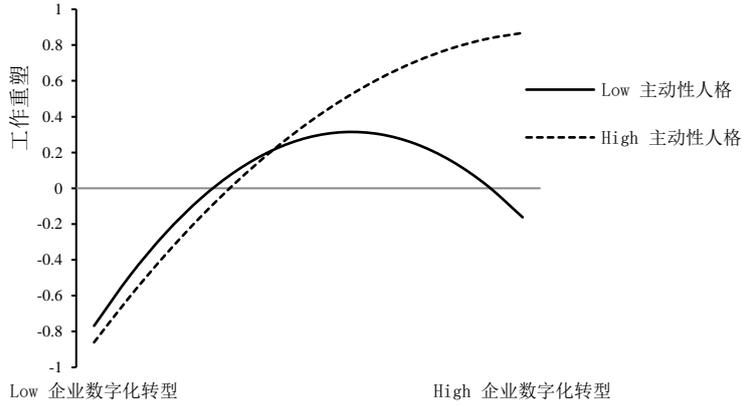


图 5.4 主动性人格对曲线的调节效应图

## 2. 组织支持感

遵循对于曲线关系中调节效应的检验方法，对组织支持感影响企业数字化转型与工作重塑间关系的调节作用加以检验，结果见表 5.12，由模型 2 可知，企业数字化转型( $\beta=0.415$ ， $p=0.000$ )、企业数字化转型二次项( $\beta=-0.283$ ， $p=0.000$ )、组织支持感( $\beta=0.263$ ， $p=0.000$ )均在 1%水平上显著，企业数字化转型一次项与组织支持感交互项正向显著( $\beta=0.085$ ， $p=0.002$ )，但企业数字化转型二次项与组织支持感的交互项对工作重塑的影响不显著( $\beta=-0.032$ ， $p=0.113$ )，即组织支持感对于企业数字化转型与工作重塑二者间的倒 U 型曲线关系的调节作用不显著；

遵循对于曲线关系中调节效应的检验方法，对组织支持感影响工作不安全感与工作重塑间关系的调节作用加以检验，由模型 4 可知，工作不安全感( $\beta=0.263$ ， $p=0.000$ )、工作不安全感二次项( $\beta=-0.374$ ， $p=0.000$ )、组织支持感( $\beta=0.308$ ， $p=0.000$ )均在 1%水平上显著，工作不安全感一次项与组织支持感交互项正向显著( $\beta=0.064$ ， $p=0.030$ )，但工作不安全感二次项与组织支持感的交互项不显著( $\beta=-0.021$ ， $p=0.446$ )，即组织支持感对于工作不安全感与工作重塑二者间的倒 U 型曲线关系的调节作用并不显著。

组织支持感在企业数字化转型、工作不安全感与工作重塑间关系中的调节效应未得到验证，这可能是由于组织支持感对于企业数字化转型与工作重塑、工作不安全感与工作重塑间倒 U 型关系的转折点前后两部分均具有正向影响，推动

和阻碍两种力量的分别强化得到了抵消,从而使得组织支持感对于其曲线关系的影响未能显露出来,难以准确判断组织支持感对于上述倒U型曲线关系的影响。

表 5.12 组织支持感调节效应分析结果

| 变量                          | 工作重塑      |           |           |           |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                             | 模型 1      | 模型 2      | 模型 3      | 模型 4      |
| 性别                          | 0.114     | 0.159     | 0.093     | 0.111     |
| 年龄                          | -0.286*** | -0.294*** | -0.334*** | -0.346*** |
| 学历                          | -0.027    | -0.013    | 0.029     | 0.034     |
| 企业性质                        | 0.140**   | 0.168***  | 0.112*    | 0.129*    |
| 工作年限                        | 0.065     | 0.065     | 0.108*    | 0.111*    |
| 职位等级                        | -0.067    | -0.049    | -0.009    | 0.009     |
| 企业数字化转型                     | 0.434***  | 0.415***  |           |           |
| 企业数字化转型 <sup>2</sup>        | -0.229*** | -0.283*** |           |           |
| 组织支持感                       | 0.149***  | 0.263***  | 0.254***  | 0.308***  |
| 企业数字化转型×组织支持感               |           | 0.085**   |           |           |
| 企业数字化转型 <sup>2</sup> ×组织支持感 |           | -0.032    |           |           |
| 工作不安全感                      |           |           | 0.272***  | 0.263***  |
| 工作不安全感 <sup>2</sup>         |           |           | -0.362*** | -0.374*** |
| 工作不安全感×组织支持感                |           |           |           | 0.064*    |
| 工作不安全感 <sup>2</sup> ×组织支持感  |           |           |           | -0.021    |
| R 方                         | 0.440     | 0.479     | 0.333     | 0.344     |
| F                           | 30.413*** | 28.899*** | 19.301*** | 16.513*** |

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

## 6. 研究结论与讨论

### 6.1 研究结论

基于企业数字化转型对员工个体行为影响的相关研究相对不足的现状,本研究以工作不安全感为中介变量、主动性人格与组织支持感为调节变量,在资源保存理论与自我决定理论的指导下,构建了企业数字化转型影响员工工作重塑的理论模型并展开实证分析,得到以下研究结论:

(1) 企业数字化转型与员工工作重塑之间存在倒 U 型的曲线关系,即在企业数字化转型处于较低水平时,工作重塑水平也较低但随企业数字化转型水平的升高而上升,到达一定转折点后,企业数字化转型水平若继续提高,员工工作重塑水平反随之下降;(2) 企业数字化转型对工作不安全感具有正向影响,随企业数字化转型水平升高,员工产生更高工作不安全感;(3) 工作不安全感与工作重塑之间存在倒 U 型曲线关系,工作重塑水平随员工不安全感的不断增加呈现出先上升后下降的趋势;(4) 工作不安全感中介了企业数字化转型与员工工作重塑之间的关系,即随着企业数字化转型水平的提高,员工会产生更多工作不安全感,并引发资源损耗风险,使得员工表现出更高的工作积极性以获取资源,激发更多的工作重塑行为,但存在一个临界点,随着企业数字化转型水平的不断提升,工作不安全感问题加剧,超过员工的承受阈值后,其将表现出更为保守的姿态,不愿过多承受工作重塑带来的风险,最终降低员工工作重塑水平;(5) 主动性人格负向调节了企业数字化转型与工作不安全感的正向关系,即主动性人格水平越高,企业数字化转型对工作不安全感的正向影响越弱;(6) 主动性人格负向调节了企业数字化转型与工作重塑的倒 U 型关系,即当某员工具有较高主动性人格时,相较于低主动性人格的员工,其企业数字化转型与工作重塑的倒 U 型曲线更为平缓,且拐点出现在更晚的位置;(7) 组织支持感对于企业数字化转型与工作重塑、工作不安全感与工作重塑间曲线关系的调节作用未得到验证。

### 6.2 研究贡献

本研究从数字经济时代的现实背景出发,立足企业数字化转型不可避免的历

史趋势,探究不同企业数字化转型水平与员工工作重塑的复杂曲线关系,具有以下边际贡献:

(1) 本研究丰富了个体层面下的企业数字化转型结果研究

基于当前学者们多着眼于企业数字化转型宏观层面结果研究的现状,本研究将其结果变量延伸至员工个体行为层面,锚定当前人力资源开发领域一个重要变量——工作重塑,在资源保存理论指导下实证分析了企业数字化转型与员工工作重塑之间的关系,使得数字化转型对于员工个体行为的影响及影响机理研究得到一定丰富,这对既有研究不足进行了一定弥补,并进一步丰富了资源保存理论相关研究内容,在一定程度上也为持续探索数字化转型影响个体行为的机理研究提供了借鉴。

(2) 本研究进一步探讨了企业数字化转型与工作重塑间的曲线关系

随着研究不断深入,很多学者对简单线性假设的研究提出了质疑,指出积极因素的过度投入还可能导致“过犹不及”的曲线效应(林伟鹏和冯保艺,2022),本研究回应了关于“线性假设可能尚存一定局限性而是否该以非线性角度来看待管理学研究内容”的思考,实证分析与检验了企业数字化转型与工作重塑、工作不安全感与工作重塑之间存在的倒 U 型曲线关系,一定程度上补充了现有线性关系研究范式的不足,通过明确企业数字化转型与工作重塑、工作不安全感与工作重塑间关系的斜率、转折点等提升了解释力度。

(3) 本研究丰富了对企业数字化转型作用机制的理解

当前,有关企业数字化转型如何影响员工个体行为的相关研究有待进一步丰富,本研究在既有文献的基础上,纳入工作不安全感,构建了数字化转型引发工作不安全感进而影响工作重塑的理论模型并实证检验,这使得对于企业数字化转型如何影响员工工作重塑的内在作用机制具有了更深层次的理解。此外,本研究通过对于工作不安全感与工作重塑间复杂曲线关系的验证进一步挖掘了工作不安全感的积极作用。

(4) 本研究补充了企业数字化转型影响工作重塑的边界条件

本研究在证明企业数字化转型对工作不安全感具有正向影响、企业数字化转型对工作重塑具有倒 U 型影响的同时,从自我决定理论的视角出发,引入主动

性人格与组织支持感作为调节变量,探讨二者分别对于企业数字化转型、工作不安全感与工作重塑间关系的影响,不仅为企业数字化转型相关研究注入了新的理论元素,而且从员工个人特质与组织情境两个维度进一步阐释了企业数字化转型影响工作不安全感与工作重塑的边界条件,丰富了主动性人格与组织支持感应用边界的相关研究。

### 6.3 管理启示

伴随世界范围的科技与产业变革深入发展,数字化转型已经成为企业竞争的关键领域,探究企业数字化转型对于员工行为的影响具有必要性。本文从资源保存理论与自我决定理论出发,构建企业数字化转型、工作不安全感、工作重塑、主动性人格与组织支持感间关系的理论模型,基于实证检验结果,为企业顺利推进数字化转型与激发员工工作重塑等提出以下管理启示:

#### (1) 引导员工正确认识企业数字化转型

企业数字化转型是大势所趋又绝非易事,“上下同欲者胜”,企业应设法使员工保持对于企业数字化转型的正确态度,并达成变革共识,进而使企业在数字化转型变革中获得员工支持。

首先,企业数字化转型过程中,员工处于一个更为动荡不安的组织环境中,此时企业可通过引导员工深刻认识企业数字化转型的双向意义以消除员工抵抗心理,即数字化转型对于每个员工赋能以及员工对于组织变革的重要作用,要向员工传达管理者的支持与信任,满足员工“尊重”需要,激发员工工作重塑与支持企业数字化转型的工作热情;

其次,变革阻力很大程度来源于员工的“安于现状”,企业应营造开放、协作、创新、变革、多元的组织氛围与企业文化,鼓励员工通过工作重塑等行为主动地融入企业的业务与组织转型中。管理者可以通过采纳员工合理建议、鼓励员工参与企业数字化转型相关工作制定与执行等方式提升其参与感与责任感,满足员工“自我实现”需要,激发员工工作积极性;

最后,数字化转型过程中,企业可通过内部与外部培训、线下与线上学习等多种形式,提供数字技能等相关培训以提高员工的数字化素养,帮助员工获取实

施工作重塑、适应企业数字化转型的能力以消弭员工恐慌感，助力员工与企业同步实现“数字化转型”，借助数字技术释放员工潜能，不断创造价值。

### （2）保持适度的企业数字化转型强度

本研究实证检验了企业数字化转型与工作重塑间的倒 U 型曲线关系，即随着企业数字化转型水平的提升，员工工作重塑会经历先提高后下降的过程，揭示了在管理实践中企业数字化转型强度并非越高越好。因此，在管理实践中，企业进行数字化转型时，应制定现实可行的数字化战略目标，使其强度控制在一定合理范围内而不是盲目地增加，以防产生“过犹不及”效应。

此外，企业数字化转型与工作重塑间的倒 U 型关系还显示，企业数字化转型水平迈过转折点后，由于企业数字化转型边际效应递减及过度工作不安全感等阻碍力量掌握主导权，使得员工的工作重塑行为将随数字化转型水平的提高而下降，在这个阶段，应畅通企业内部上下沟通渠道，加强管理者与员工的双向沟通，管理者应通过听取员工意见、积极并及时给予员工正反馈、设立一定容错机制、组织团队建设活动、关注员工需求与设立员工关怀计划等多途径给予员工支持，使企业数字化转型更多展示其对工作重塑的推动力。

### （3）辩证看待工作不安全感的作

传统观念认为企业应该尽力避免员工工作不安全感的产生，然而与过低工作不安全感相伴的是工作的无趣，不利于员工工作重塑实践。反之，过高压力又可能压垮员工，使员工为了尽可能地规避风险而不愿进行工作重塑。因此，无论是“人无压力轻飘飘”还是“压力山大”都不利于员工的健康积极发展。

在企业实施数字化转型过程中，要利用好工作不安全感这把“双刃剑”，使其保持在适度的范围内，既使员工有一定危机感与兴趣感，又能承受得起工作重塑的风险，这对于组织活力与创新性具有有益影响。具体而言，一方面在相关培训的基础上，可建立一定合理的定期考核机制，如培训效果评估标准、与绩效工资相挂钩等等，给予员工适度的工作压力，从而激发员工表现出更多的工作重塑行为，积极适应企业数字化转型；另一方面管理者应关注员工的心理状态，建立互相沟通、了解的渠道，对于工作不安全感过高的员工给予关怀，缓解其焦虑感，更多激发工作不安全感的正向效应。

#### (4) 尽可能调动和提高员工的主动性人格水平

本研究发现了主动性人格在企业数字化转型、工作不安全感、工作重塑间曲线关系中发挥的调节作用。高主动性人格的个体不易受环境约束,更具有改变所处环境的积极动机,本文结论表明,主动性人格特质可以缓解企业数字化转型对于工作不安全感的正向影响,高主动性人格的员工面对企业数字化转型时将保持更低的工作不安全感;同时,高主动性人格的员工对于工作不安全感具有更高的抵御能力。面对企业数字化转型引发的工作不安全感,其将在更晚、更高的转折点上才出现工作重塑水平的下降。

虽然主动性人格展现了一种较为稳定的行为倾向,但这种特质是在先天和后天的家庭和社会环境等综合影响下形成的,有学者指出,作为一种主动行为倾向,主动性人格可以通过后天影响和塑造(高洁等,2015)。因此,管理者应该尽可能地调动员工的主动性人格水平,设计相应的职业生涯管理计划强化员工的主动行为。面对企业数字化转型,可通过工作技能与数字化素养等培训解决员工“不会做”问题,通过物质与精神等多种激励机制解决员工“不愿做”问题,通过对员工下放一定自主权以及健全企业容错制度解决员工“不敢做”问题,使得员工能够在工作中保持更强的自主行为动机,从而主动投入工作重塑等积极行为,进而使企业在数字化转型变革中获得员工支持。

## 7. 研究不足与展望

本研究基于当前的时代背景，坚持问题导向和目标导向，展开了企业数字化转型对员工工作重塑的影响研究，然而仍存在以下需要改进之处：

(1) 本研究的数据仅来源于员工自我报告，可能会由于主观评价、个体偏见等对研究结果可信度产生影响，且本研究采用截面数据进行分析，未能考虑到员工在一段时间内，其工作不安全感与工作重塑水平等可能的发展变化情况。未来的研究可以考虑采取领导-员工匹配、与同事评价相结合以及多时点追踪研究等多种方法对数据来源进行控制，使数据更加丰富多元，提高各相关变量间因果关系的说服力。

(2) 控制变量的选取方面，本研究未考虑到行业和职位特征可能会对检验结果产生的影响，例如，软件和信息技术服务业等行业的企业数字化转型水平明显优于传统行业，以及技术岗位人员与行政岗位人员应对企业数字化转型的反应可能存在差异，后续可以考虑将行业和职位特征等纳入控制变量或分行业作进一步的异质性分析，提升研究的可靠性。

(3) 本研究未能验证组织支持感对于企业数字化转型、工作不安全感、工作重塑间关系的调节作用，可能是受限于数据收集的不足，也可能该假设的提出仍需进一步论证。未来可以在优化数据来源的基础上对其进行验证，以及，未来还可进一步从其他组织情境因素出发考虑企业数字化转型与工作重塑关系的边界条件。

## 参考文献

- [1] Ashford Susan J, Cynthia L, Bobko P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test[J].The Academy of Management Journal, 1989, 32(4): 803-829.
- [2] 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.
- [3] Barksdale K, Werner J M. Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: Testing different models of their relationship[J]. Journal of Business Research, 2001, 51(2): 145-155.
- [4] Barnewold L, Lottermoser B G. Identification of digital technologies and digitalisation trends in the mining industry[J]. International journal of mining science and technology, 2020, 30(6): 747-757.
- [5] Bartel A, Ichniowski C, Shaw K. How does information technology affect productivity? Plant-level comparisons of product innovation, process improvement, and worker skills[J]. The quarterly journal of Economics, 2007, 122(4): 1721-1758.
- [6] Bateman T S, Crant J M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates[J]. Journal of organizational behavior, 1993, 14(2): 103-118.
- [7] Berg J M, Grant A M, Johnson V. When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings[J]. Organization science, 2010, 21(5): 973-994.
- [8] Bilsky W,Schwartz S H.1994. Values and personality[J]. European Journal of Personality, 8(3): 163-181
- [9] Bindl U K, Parker S K. Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations.[J] .American Psychological Association, 2011: 567-598.
- [10]Bock G W, Zmud R W, Kim Y G, et al. Behavioral intention formation in

- knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate[J]. *MIS quarterly*, 2005: 87-111.
- [11] Chaniyas S, Myers M D, Hess T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider[J]. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28(1): 17-33.
- [12] Chen C L, Lin Y C, Chen W H, et al. Role of government to enhance digital transformation in small service business[J]. *Sustainability*, 2021, 13(3): 1028.
- [13] Crant J M. Proactive behavior in organizations[J]. *Journal of management*, 2000, 26(3): 435-462.
- [14] De Cuyper N, Sora B, De Witte H, et al. Organizations' use of temporary employment and a climate of job insecurity among Belgian and Spanish permanent workers[J]. *Economic and Industrial Democracy*, 2009, 30(4): 564-591.
- [15] Deci E L, Ryan R M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*[M]. NY: Springer New York, 1985.
- [16] Eisenberger R, Cummings J, Armeli S, et al. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction[J]. *Journal of applied psychology*, 1997, 82(5): 812-820.
- [17] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al. Perceived organizational support[J]. *Journal of Applied psychology*, 1986, 71(3): 500.
- [18] Erlinghagen M. Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries[J]. *European Sociological Review*, 2008, 24(2): 183-197.
- [19] Foley S, Hang-Yue N, Lui S. The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22: 237-256.
- [20] Fried Y, Grant A M, Levi A S, et al. Job design in temporal context: A career dynamics perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*,

- 2007, 28(7): 911-927.
- [21] Fullerton A S, Wallace M. Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977–2002[J]. *Social Science Research*, 2007, 36(1): 201-221.
- [22] Ghasemaghaei M, Calic G. Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 108: 147-162.
- [23] Grant A M, Ashford S J. The dynamics of proactivity at work[J]. *Research in organizational behavior*, 2008, 28: 3-34.
- [24] Greenhalgh L, Rosenblatt Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity[J]. *Academy of Management review*, 1984, 9(3): 438-448.
- [25] Gurbaxani V, Dunkle D. Gearing up for successful digital transformation[J]. *MIS Q. Executive*, 2019, 18(3): 6.
- [26] Haans R F J, Pieters C, He Z L. Thinking about U: Theorizing and testing U-and inverted U-shaped relationships in strategy research[J]. *Strategic management journal*, 2016, 37(7): 1177-1195.
- [27] Halpern N, Mwesiumo D, Suau-Sanchez P, et al. Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports[J]. *Journal of Air Transport Management*, 2021, 90: 101949.
- [28] Hanelt A, Bohnsack R, Marz D, et al. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change[J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(5): 1159-1197.
- [29] Harju L K, Hakanen J J, Schaufeli W B. Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 95: 11-20.
- [30] Hayes A F, Preacher K J. Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear[J]. *Multivariate behavioral research*, 2010, 45(4): 627-660.

- [31] Hellgren J, Sverke M, Isaksson K. A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being[J]. *European journal of work and organizational psychology*, 1999, 8(2): 179-195.
- [32] Hobfoll S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American psychologist*, 1989, 44(3): 513.
- [33] Hobfoll S E. The influence of culture, community, and the nested - self in the stress process: Advancing conservation of resources theory[J]. *Applied psychology*, 2001, 50(3): 337-421.
- [34] Huang G, Niu X, Lee C, et al. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(6): 752-769.
- [35] Johnson C D, Messe L A, Crano W D. Predicting job performance of low income workers: The work opinion questionnaire[J]. *Personnel psychology*, 1984, 37(2): 291-299.
- [36] Jun K, Lee J. Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity[J]. *Behavioral Sciences*, 2023, 13(4): 320.
- [37] 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.
- [38] Koen J, Klehe U C, Van Vianen A E M, et al. Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2010, 77(1): 126-139.
- [39] Kulik C T, Oldham G R, Hackman J R. Work design as an approach to person-environment fit[J]. *Journal of vocational behavior*, 1987, 31(3): 278-296.
- [40] Larson J H, Wilson S M, Beley R. The impact of job insecurity on marital and family relationships[J]. *Family relations*, 1994: 138-143.
- [41] Laurence G A. Workaholism and expansion and contraction oriented

- jobcrafting:The moderating effects of individual and contextual factors[D]. Syracuse:Syracuse University,2010.
- [42] Leana C, Appelbaum E, Shevchuk I. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting[J]. *Academy of management Journal*, 2009, 52(6): 1169-1192.
- [43] Lee C, Bobko P, Ashford S, et al. Cross - cultural development of an abridged job insecurity measure[J]. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2008, 29(3): 373-390.
- [44] Loi R, Lam L W, Chan K W. Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 108: 361-372.
- [45] Lyons P. The crafting of jobs and individual differences[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2008, 23: 25-36.
- [46] Mauno S, Kinnunen U. Perceived job insecurity among dual - earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used?[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002, 75(3): 295-314.
- [47] McMillan R C. Customer satisfaction and organizational support for service providers[M]. Gainesville:University of Florida, 1997.
- [48] Mohr G B. The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(3): 337-359.
- [49] Moorman R H, Blakely G L, Niehoff B P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?[J]. *Academy of Management journal*, 1998, 41(3): 351-357.
- [50] Muntaner C, Anthony J C, Crum R M, et al. Psychosocial dimensions of work and the risk of drug dependence among adults[J]. *American Journal of Epidemiology*, 1995, 142(2): 183-190.

- [51] Nadkarni S, Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research[J]. *Management Review Quarterly*, 2021, 71: 233-341.
- [52] Osmundsen K, Iden J, Bygstad B. Digital transformation: Drivers, success factors, and implications[J]. *MCIS 2018 Proceedings*, 2018:37.
- [53] Patrick H, Knee C R, Canevello A, et al. The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: a self-determination theory perspective[J]. *Journal of personality and social psychology*, 2007, 92(3): 434.
- [54] Pearce J L. Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers[J]. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 1998: 31.
- [55] Petrou P, Demerouti E, Peeters M C W, et al. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(8): 1120-1141.
- [56] Probst T M, Lawler J. Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism[J]. *Applied Psychology*, 2006, 55(2): 234-254.
- [57] Reis H T, Sheldon K M, Gable S L, et al. Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness[J]. *Personality and social psychology bulletin*, 2000, 26(4): 419-435.
- [58] Rosenblatt Z, Talmud I, Ruvio A. A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes[J]. *European Journal of work and organizational psychology*, 1999, 8(2): 197-217.
- [59] Saarikko T, Westergren U H, Blomquist T. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm[J]. *Business Horizons*, 2020, 63(6): 825-839.
- [60] Seibert S E, Crant J M, Kraimer M L. Proactive personality and career success[J]. *Journal of applied psychology*, 1999, 84(3): 416-427.
- [61] Slemp G R, Vella-Brodrick D A. Optimising employee mental health: The

- relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2014, 15(4): 957-977.
- [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] Sousa-Zomer T T, Neely A, Martinez V. Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2020, 40(7/8): 1095-1128.
- [64] Spitzmuller M, Sin H P, Howe M, et al. Investigating the uniqueness and usefulness of proactive personality in organizational research: A meta-analytic review[J]. *Human Performance*, 2015, 28(4): 351-379.
- [65] Spitzmuller M, Van Dyne L. Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(4): 560-580.
- [66] Staufenbiel T, König C J. A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83(1): 101-117.
- [67] Stief S E, Eidhoff A T, Voeth M. Transform to succeed: An empirical analysis of digital transformation in firms[J]. *Journal of Economics and Management Engineering*, 2016, 10(6): 1833-1842.
- [68] Strazdins L, D'Souza R M, Lim L L Y, et al. Job strain, job insecurity, and health: rethinking the relationship[J]. *Journal of occupational health psychology*, 2004, 9(4): 296.
- [69] Sverke M, Hellgren J, Näswall K. Job insecurity: A literature review[M]. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2006.
- [70] Sverke M, Hellgren J, Näswall K. No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences[J]. *Journal of occupational health psychology*, 2002, 7(3): 242.

- [71] Sverke M, Hellgren J. The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium[J]. *Applied Psychology*, 2002, 51(1): 23-42.
- [72] Thompson J A. Proactive personality and job performance: a social capital perspective[J]. *Journal of Applied psychology*, 2005, 90(5): 1011.
- [73] 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.
- [74] 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.
- [75] 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.
- [76] 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.
- [77] Tims M, Derks D, Bakker A B. Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 92: 44-53.
- [78] Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda[J]. *The journal of strategic information systems*, 2019, 28(2): 118-144.
- [79] Viswesvaran C, Sanchez J I, Fisher J. The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis[J]. *Journal of vocational behavior*, 1999, 54(2): 314-334.
- [80] Vogelsang K, Liere-Netheler K, Packmohr S, et al. Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies[J]. *Journal of enterprise transformation*, 2018, 8(1-2): 121-142.
- [81] Warner K S R, Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal[J]. *Long range planning*, 2019, 52(3):

326-349.

- [82] Wayne S J, Shore L M, Liden R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective[J]. *Academy of Management journal*, 1997, 40(1): 82-111.
- [83] Wong Y T, Wong C S, Ngo H Y, et al. Different responses to job insecurity of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises[J]. *Human Relations*, 2005, 58(11): 1391-1418.
- [84] 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.
- [85] 安同良, 闻锐. 中国企业数字化转型对创新的影响机制及实证[J]. *现代经济探讨*, 2022, (05): 1-14.
- [86] 白玉琴. 工作压力、组织支持感与工作倦怠关系研究[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2010.
- [87] 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.
- [88] 陈冬梅, 王俐珍, 陈安霓. 数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望[J]. *管理世界*, 2020, 36(05): 220-236+20.
- [89] 陈剑, 黄朔, 刘运辉. 从赋能到使能——数字化环境下的企业运营管理[J]. *管理世界*, 2020, 36(02): 117-128+222.
- [90] 陈明淑, 周子旋. 工作不安全感对员工创造力的积极影响: 基于压力学习效应的视角[J]. *中国人力资源开发*, 2020, 37(05): 33-45.
- [91] 陈庆江, 万茂丰, 王彦萌. 数字技术应用对企业二元创新的影响——基于组织生命周期的实证检验[J]. *软科学*, 2021, 35(11): 92-98.
- [92] 陈堂, 陈光. 数字化转型对产业结构升级的空间效应研究——基于静态和动态空间面板模型的实证分析[J]. *经济与管理研究*, 2021, 42(08): 30-51.
- [93] 池毛毛, 叶丁菱, 王俊晶等. 我国中小制造企业如何提升新产品开发绩效——基于数字化赋能的视角[J]. *南开管理评论*, 2020, 23(03): 63-75.
- [94] 董甜甜, 陈维政, 陈玉玲. 组织变革、群体工作不安全感与组织绩效[J]. *财经问题*

- 研究, 2019, (11): 129-136.
- [95] 冯冬冬,陆昌勤,萧爱铃.工作不安全感与幸福感、绩效的关系:自我效能感的作用[J].心理学报, 2008, (04): 448-455.
- [96] 付景涛,刘路瑶,张靓婷.放任型领导影响员工工作重塑的双刃剑效应[J].管理学报, 2022, 19(05): 666-675.
- [97] 高洁,李明军,张文兰.主动性人格与网络学习投入的关系——自我决定动机理论的视角[J].电化教育研究,2015,36(08):18-22+29.
- [98] 龚雅娴.企业数字化转型:文献综述与研究展望[J].产经评论, 2022, 13(01): 40-47.
- [99] 龚怡琳,盛小添,王潇等.专念对工作重塑的影响:工作投入的中介作用[J].心理科学, 2020, 43(01): 187-192.
- [100] 郭一蓉,陈黎梅,占小军.自我牺牲型领导对员工工作重塑的影响机制研究[J].管理学报,2021,18(10):1503-1511.
- [101] 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.
- [102] 侯莉颖,陈彪云.个体差异、组织支持感与工作绩效[J].深圳大学学报(人文社会科学版), 2011, 28(02): 74-78.
- [103] 侯昭华,宋合义,薛贤等.研发主管辱虐管理总是抑制员工工作重塑吗?——一个被调节的双路径模型[J].科技管理研究, 2022, 42(06): 124-134.
- [104] 后玉蓉,吴群琪,桂嘉伟.工作重塑与员工幸福感的关系研究:基于自我决定理论的跨层次模型[J].现代管理科学, 2021, (03): 31-41.
- [105] 胡青.企业数字化转型的机制与绩效[J].浙江学刊, 2020, (02): 146-154.
- [106] 胡三嫚.工作不安全感的研究现状与展望[J].心理科学进展, 2007, (06): 938-947.
- [107] 江红艳,杨军,孙配贞等.工作资源对员工离职意向的影响——工作—家庭冲突的中介作用与主动性人格的调节作用[J].软科学, 2018, 32(10): 67-70.
- [108] 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.

- [109]李柏洲,张美丽.数字化转型对区域经济高质量发展的作用机理——区域创新能力的调节作用[J].系统工程,2022,40(01):57-68.
- [110]李斌,马红宇,殷华敏,郭永玉,李爱梅.员工主动性人格对其心理资本的影响[J].华东经济管理,2014,28(10):133-136.
- [111]李红玉,刘云硕.服务型领导对员工创新行为的影响研究——基于个体内在视角[J].技术经济,2020,39(11):147-153.
- [112]李辉,金辉.工作重塑就能提高员工创造力吗?一个被调节的中介模型[J].预测,2020,39(01):9-16.
- [113]李金波,许百华,陈建明.影响员工工作投入的组织相关因素研究[J].应用心理学,2006(02):176-181.
- [114]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.
- [115]李锡元,徐闯.工作不安全感对公民行为的影响——兼论人格特质的调节作用[J].学习与实践,2014,(10):113-121.
- [116]李雪松,党琳,赵宸宇.数字化转型、融入全球创新网络与创新绩效[J].中国工业经济,2022,(10):43-61.
- [117]李亚伯,蔡英和.工作资源对新生代员工离职倾向影响研究——社会阶层的调节作用[J].软科学,2021,35(02):90-95.
- [118]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.
- [119]梁小甜,文宗瑜.数字经济对制造业高质量发展的影响[J].统计与决策,2022,38(11):109-113.
- [120]林世豪,李漾,黄爱华等.资质过剩感对员工创造力的内在机制研究——基于资源保存视角[J].科学学与科学技术管理,2022,43(04):174-192.
- [121]林伟鹏,冯保艺.管理学领域的曲线效应及统计检验方法[J].南开管理评论,2022,25(01):155-166.
- [122]刘嫦娥,黄杰,谢玮等.上级无礼行为对员工工作投入的影响机制研究[J].管理学报,2019,16(09):1344-52.

- [123]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): 126-40.
- [124]刘夏怡,万文海.谦卑型领导如何激活员工工作重塑行为[J]. 经济与管理研究, 2021, 42(10): 121-133.
- [125]刘云,杨东涛,安彦蓉.挑战性-阻碍性压力与工作幸福感关系研究:基于工作重塑的中介作用[J].当代经济管理, 2019, 41(08): 77-84.
- [126]刘云硕,叶龙,郭名等.包容型领导与员工工作重塑:一个跨层次研究[J].经济与管理研究, 2021, 42(05): 133-144.
- [127]卢任,赵相英,吕大国.企业数字化转型,管理者时间导向与核心技术能力:一个倒U型关系[J/OL].科技进步与对策 2023:1-10.
- [128]吕铁.传统产业数字化转型的趋向与路径[J].人民论坛·学术前沿, 2019, (18): 13-9.
- [129]马冰,杨蓉,杜旌,马贵梅.居危思变? 工作不安全感对创新行为的差异化影响[J].心理科学进展,2022,30(11):2381-2394.
- [130]马璐,谢鹏,韦依依等.领导者负面反馈真的不利于员工创新吗——积极归因与工作重塑的作用[J].科技进步与对策, 2021, 38(12): 144-150.
- [131]蒙艺,汪洋,施曲海.社会工作者敬业度的工作重塑路径:工作意义与职业认同的中介作用[J].华东理工大学学报(社会科学版), 2020, 35(06): 40-56.
- [132]孟凡生,赵刚.传统制造向智能制造发展影响因素研究[J].科技进步与对策, 2018, 35(01): 66-72.
- [133]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.
- [134]祁怀锦,曹修琴,刘艳霞.数字经济对公司治理的影响——基于信息不对称和管理者非理性行为视角[J].改革, 2020, (04): 50-64.
- [135]乔永胜,乔日升,陈丽红.参与型领导对团队绩效的影响:组织支持感与下属默契的跨层链式中介作用[J].管理评论,2023,35(03):196-206.
- [136]屈金照,张丽华,徐世勇.领导谦卑影响员工越轨创新行为的作用机制研究[J].科学学与科学技术管理,2023,44(09):165-182.

- [137]商佳音,甘怡群.主动性人格对大学毕业生职业决策自我效能的影响[J].北京  
大学学报(自然科学版), 2009, 45(03): 548-554.
- [138]覃大嘉,曹乐乐,施怡等.职业能力、工作重塑与创新行为——基于阴阳和谐认  
知框架[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(11): 48-63.
- [139]唐春勇,周昂,邓婷等.发展型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响  
机制:中庸思维的调节作用[J/OL].科技进步与对策, 2023:1-11.
- [140]田喜洲,谢晋宇.组织支持感对员工工作行为的影响:心理资本中介作用的实  
证研究[J]. 南开管理评论, 2010, 13(01): 23-29.
- [141]万金,周雯珺,张银普等.挑战-阻碍性压力对企业科技人员工作繁荣的影响:有  
调节的中介模型[J].科技管理研究, 2021, 41(09): 115-121.
- [142]王海花,杜梅.数字技术、员工参与与企业创新绩效[J].研究与发展管理, 2021,  
33(01): 138-148.
- [143]武星,王甫希.团队工作重塑对团队绩效的影响:追求积极的变化[J].企业经济,  
2022, 41(12): 88-97.
- [144]肖林生,陈键.心理契约破裂对员工工作投入的影响:有调节的中介作用[J].中  
国劳动关系学院学报, 2022, 36(01): 80-90.
- [145]肖土盛,孙瑞琦,袁淳等.企业数字化转型、人力资本结构调整与劳动收入份额  
[J].管理世界, 2022, 38(12): 220-237.
- [146]谢俊,严鸣.积极应对还是逃避? 主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影  
响机制[J]. 心理学报, 2016, 48(10): 1314-1325.
- [147]杨德明,刘泳文.“互联网+”为什么加出了业绩[J].中国工业经济, 2018, (05):  
80-98.
- [148]杨皖苏,杨希,杨善林.挑战性压力源对新生代员工主动性-被动性创新行为的  
影响[J].科技进步与对策, 2019, 36(08): 139-145.
- [149]易露霞,吴非,常曦.企业数字化转型进程与主业绩效——来自中国上市企业  
年报文本识别的经验证据[J].现代财经(天津财经大学学报), 2021, 41(10): 24-  
38.
- [150]尹奎,张凯丽,李秀凤.工作重塑对工作意义的影响:团队任务绩效、领导-成

- 员交换关系差异化的作用[J].管理评论, 2019, 31(03): 143-153.
- [151]尹奎,孙健敏,徐贯英.工作重塑对工作投入的影响:基于优势比较分析方法[J].商业经济与管理, 2016, (08): 24-33+44.
- [152]于维娜, TARNOFF K,王占浩.领导消极情绪展现对下属日常工作重塑的影响机理[J].管理工程学报, 2021, 35(05): 77-88.
- [153]于维娜,樊耘,张婕等.价值观异致性会促进创新绩效的产生吗?——支持性组织氛围和反馈寻求行为的被中介的调节效应[J].预测, 2015, 34(02): 14-21.
- [154]詹小慧,杨东涛,栾贞增等.主动性人格对员工创造力的影响——自我学习和工作投入的中介作用[J].软科学, 2018, 32(04): 82-85.
- [155]张国胜,杜鹏飞.数字化转型对我国企业技术创新的影响:增量还是提质?[J].经济管理, 2022, 44(06): 82-96.
- [156]张剑,张建兵,李跃等.促进工作动机的有效路径:自我决定理论的观点[J].心理科学进展, 2010, 18(05): 752-759.
- [157]张凯丽,唐宁玉,尹奎.离职倾向与行为表现的关系:自我效能感和主动性人格的调节作用[J].管理科学, 2018, 31(06): 117-127.
- [158]张夏恒.中小企业数字化转型障碍、驱动因素及路径依赖——基于对 377 家第三产业中小企业的调查[J].中国流通经济, 2020, 34(12): 72-82.
- [159]张新,徐瑶玉,马良.中小企业数字化转型影响因素的组态效应研究[J].经济与管理评论, 2022, 38(01): 92-102.
- [160]张永坤,李小波,邢铭强.企业数字化转型与审计定价[J].审计研究, 2021, (03): 62-71.
- [161]张勇,龙立荣.人一工作匹配、工作不安全感对雇员创造力的影响——一个有中介的调节效应模型检验[J].南开管理评论, 2013, 16(05): 16-25+50.
- [162]张煜良,闫淑敏,夏青等.把工作带回家会影响创造力吗?——二元压力下的工作—家庭渗透与员工创造力关系研究[J].科学学与科学技术管理, 2023, 44(04): 139-158.
- [163]张振刚,余传鹏,李云健.主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究[J].管理评论, 2016, 28(04): 123-133.

- [164]赵宸宇.数字化转型对企业社会责任的影响研究[J].当代经济科学, 2022, 44(02): 109-116.
- [165]赵慧军,席燕平.情绪劳动与员工离职意愿——情绪耗竭与组织支持感的作用[J].经济与管理研究, 2017, 38(02): 80-86.
- [166]赵蕾,翟心宇.工作自主性对员工建言行为的影响——工作投入和主动性人格的作用[J].中国社会科学院研究生院学报, 2018, (06): 33-44.
- [167]周浩,龙立荣.工作不安全感、创造力自我效能对员工创造力的影响[J].心理学报, 2011, 43(08): 929-940.

## 附录 调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您能抽出时间填写此份问卷！这是一份普通的学术论文问卷，统计结果仅作学术研究之用，并采取匿名调查，请放心作答。选项无对错之分，希望您仔细阅读题目，并根据您的真实情况和真实想法作答，问卷回收的数量和质量将直接影响研究结果的准确性，再次感谢您的支持与合作！

### 1. 您的性别

- 男
- 女

### 2. 您的年龄段

- 30岁及以下
- 31-40岁
- 41-50岁
- 50岁以上

### 3. 您的学历

- 高中及以下
- 中专及大专
- 大学本科
- 硕士及以上

### 4. 企业性质

- 国有企业
- 民营企业
- 其他

### 5. 您的工作年限

- 3年以下

- 3-5 年
- 6-10 年
- 11-15 年
- 15 年以上

#### 6. 您的职位等级

- 普通员工
- 基础层管理者
- 中层管理者
- 高层管理者

#### 7. 企业数字化转型

企业数字化转型是依托数字技术（“大智移云物区”）对企业业务流程、产品与服务体验等进行数字化改造以提高企业运营效率与创新能力的过程。

对于以下题项的描述，请根据您的真实情况和感受进行选择。1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“一般”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。

|                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 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   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 本企业全面推广数字化设计、制造和管理           | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 本企业开发数字化的产品与服务               | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 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   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 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 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

## 8. 工作重塑

工作重塑是员工为满足自身工作需求而对工作内容、方式及工作关系边界进行自主性重构的行为过程。

对于以下题项的描述，请根据您的真实情况和感受进行选择。1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“一般”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。

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

## 9. 工作不安全感

工作不安全感是员工在工作受威胁情境下对于能否持续工作而感知到的无能为力程度。

对于以下题项的描述，请根据您的真实情况和感受进行选择。1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“一般”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 我担心在我愿意之前不得不开我的工作      | <input type="radio"/> |
| 在接下来的一段时间里，我有失去目前工作的风险 | <input type="radio"/> |
| 我为将来可能会失去工作而感到不安       | <input type="radio"/> |
| 我未来的职业不值得看好            | <input type="radio"/> |
| 我觉得将来组织不会为我提供一个有刺激性的工作 | <input type="radio"/> |
| 我认为组织将来并不会需要我的能力       | <input type="radio"/> |
| 在这个组织中，我的薪水没有希望获得增长    | <input type="radio"/> |

## 10. 主动性人格

拥有主动性人格特质的员工不易受环境束缚并且倾向于主动改变所处环境。

对于以下题项的描述，请根据您的真实情况和感受进行选择。1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“一般”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。

|                           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 我会经常留心能够改善自己生活的新方式        | <input type="radio"/> |
| 无论在哪里, 我都是推动建设性发展的力量      | <input type="radio"/> |
| 没有什么能比看到自己想法变成现实更令人激动的事情  | <input type="radio"/> |
| 如果我看到我不喜欢的事情, 我就会改变它      | <input type="radio"/> |
| 不管成功的几率有多大, 只要我相信, 我就会去做  | <input type="radio"/> |
| 我会坚持捍卫我的观点, 即便有人反对        | <input type="radio"/> |
| 我善于识别新的机会                 | <input type="radio"/> |
| 我总会寻找更好的方法处理事情            | <input type="radio"/> |
| 如果我坚信某个想法, 任何困难都不能阻止我去实现它 | <input type="radio"/> |
| 我能比别人更早的发现机会              | <input type="radio"/> |

## 11. 组织支持感

组织支持感即员工感知到的来自组织的支持，是员工对组织在何种程度上重视其贡献以及关心其福祉的知觉和信念。

对于以下题项的描述，请根据您的真实情况和感受进行选择。1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“一般”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。

|                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 我的组织关心我的意见            | <input type="radio"/> |
| 我的组织真的很关心我的福祉         | <input type="radio"/> |
| 我的组织强烈地考虑我的目标和价值观     | <input type="radio"/> |
| 当我有问题时, 我的组织可以提供帮助    | <input type="radio"/> |
| 我的组织会原谅我的一个诚实的错误      | <input type="radio"/> |
| 我的组织不会利用我             | <input type="radio"/> |
| 我的组织对我很关心             | <input type="radio"/> |
| 我的组织愿意帮助我, 如果我需要特别的帮助 | <input type="radio"/> |

## 后 记

此刻，坐在宿舍里伴着音乐，终于开始提笔写下后记。完成这篇毕业论文大概率就意味着我的学生时代要画下一个句点了，之前总说来日方长，真正到了这个时候才恍觉时光总是易逝的。这三年，和无数人相遇、欢聚，成为了更好的自己，也有很多要感谢的人。

感谢郝金磊老师的诸多栽培，从选题、论文撰写和修改都给予了我很多指导，助我攻克瓶颈难关。犹记得第一次见老师，总觉得他是一位不苟言笑的严师，随着接触也发现了老师幽默亲切的一面。高山仰止，景行行止，无论是生活中的风趣、工作上的精益求精，还是真诚坦率的待人方式，老师身上总有很多我还需要学习的，学生受益良多。

感谢各位在开题答辩、预答辩和最终答辩过程中对我不成熟的论文提出宝贵意见的老师和盲审专家们，同时，也真诚感谢每一堂课上向我们讲授知识的老师，学生时代给予帮助的老师不胜枚举，您们点燃的火把将照耀我一生。

感谢家人，培养一个孩子总是不易的。感恩父母给予我生命、感恩父母教会我成长、感恩父母时时刻刻尊重我的选择，感恩哥嫂及小侄女给我的关怀和温暖，感恩我的亲人和朋友们对这篇论文数据收集的支持，特别感谢舅妈的“义不容辞”。一切使我成长为“我”，虽然没那么优秀，但总归拥有了品尝生活酸甜苦辣的勇气。

感谢这三年间所有的相遇和经历，感谢母校，感谢师门上下，感谢我可爱的舍友们，赵玉婷、朱英英、郑换换、张钰，还有很多人，陪伴、喧闹、督促与帮助... ..，美好的记忆太多太多，感谢你们让我的生活充满了仪式感。愿我们各有前程可奔赴、愿我们再相逢依旧如故。

致自己，愿永远抱有享受生活的热忱之心。

敬未来，愿永远抱有去尝试、去碰撞的勇气。