

分类号
UDC

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 数字化转型背景下员工变革认知
对双元创新行为的影响研究

研究生姓名: 朱英英

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30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： 朱某某 签字日期： 2024.5.26

导师签名： 胡某某 签字日期： 2024.5.26

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： 朱某某 签字日期： 2024.5.26

导师签名： 胡某某 签字日期： 2024.5.26

A Study on the Impact of Employee Change Perception on Dual Innovation Behavior in the Context of Digital Transformation

Candidate: Zhu Yingying

Supervisor: Hao Jinlei

摘 要

党的二十大报告指出“科技是第一生产力，创新是第一动力”。在我国全面创新、全员创新的时代背景与强国战略引领下，数字技术与创新逐步浸入企业高层战略规划议程中，成为组织获取竞争优势的常态化要素。随着创新领域的研究深入，越来越多的学者认为在企业数字化转型和企业变革持续、频繁且愈发复杂化的背景下迫切需要员工发挥双元创新精神。已有研究发现变革意义认知是影响员工创新行为的重要因素，但未曾关注到员工整体的变革认知，且还未将创新行为按照其新颖程度区分为探索式创新和利用式创新。因此，顺应当前研究的观点，有必要尝试从员工变革整体认知视角来研究“如何激发员工的双元创新行为”这一学术界和管理实践者共同关注的重要课题。

本文首先回顾梳理现有相关文献，基于计划行为理论和社会交换理论，构筑研究模型，应用多元线性回归以及 Bootstrap 的分析方法，探析员工变革认知与双元创新行为之间的关系，从个体因素和情境因素两个维度入手，分析和谐性工作激情和强迫性工作激情在员工变革认知与双元创新行为关系中的中介作用，并探讨变革型领导在员工变革认知与和谐性工作激情、强迫性工作激情以及员工双元创新行为关系中的调节作用。实证检验结果显示：（1）员工变革认知对双元创新行为（探索式创新和利用式创新）以及二元工作激情（和谐性工作激情和强迫性工作激情）均有显著正向影响；（2）二元工作激情及其两个子维度均会促进员工实施双元创新活动，其中，和谐性工作激情对探索式创新和利用式创新行为的预测效果更明显，且和谐性工作激情对探索式创新的影响程度更大，而强迫性工作激情对利用式创新的影响程度更大；（3）多元线性回归的中介效应检验显示，和谐性工作激情和强迫性工作激情均在员工变革认知与探索式创新和利用式创新行为的关系中起部分中介作用，而 Bootstrap 的分析方法只验证了和谐性工作激情的部分中介效应；（4）变革型领导对员工变革认知与二元工作激情以及员工变革认知与双元创新行为的调节作用不显著。最后，基于实证检验结果，为企业正向增强员工变革认知，获取创新发展提出相关对策建议。

关键词：数字化转型 员工变革认知 二元工作激情 双元创新 变革型领导

Abstract

The report of the 20th Party Congress points out that "science and technology are the first productive forces, and innovation is the first driving force". In the context of China's era of comprehensive innovation and all-round innovation and under the leadership of the strategy of a strong nation, digital technology and innovation have gradually been immersed into the agenda of high-level strategic planning of enterprises, and have become a regular element for organisations to gain competitive advantages. With the deepening of research in the field of innovation, more and more scholars believe that employees are urgently needed to play the dual innovation spirit in the context of continuous, frequent and increasingly complex enterprise digital transformation and corporate change. Studies have found that the perception of the significance of change is an important factor influencing employees' innovative behaviours, but no attention has been paid to employees' overall perception of change, and innovative behaviours have not been differentiated into exploratory and exploitative innovations according to their degree of novelty. Therefore, in line with the current research, it is necessary to try to study "how to stimulate employees' dual innovative behaviours" from the perspective of employees' overall cognition of change, which is an important topic of common concern for both academics and management practitioners.

In this paper, we first review the existing related literature, construct a research model based on the theory of planned behaviour and social exchange theory, apply multiple linear regression and Bootstrap analysis method to explore the relationship between employees' change perception and dual innovative behaviour, starting from the dimensions of individual and situational factors, to analyse the mediating role of harmonious work passion and compulsive work passion in the relationship between employees' change perception and dual innovative behaviour, and to explore the moderating role of transformational leadership in the relationship between employees' change perception and harmonious work passion, compulsive work passion and employees' dual innovative behaviour. The results of the empirical tests show that: (1) Employee change perceptions have a significant positive effect on dual innovation behaviours (exploratory and exploitative innovation) as well as on binary work passions (harmonious and compulsive work passions); (2) Binary work passions and their two sub-dimensions promote employees' implementation of dual innovation activities, with harmonious work passions having a more pronounced predictive effect on exploratory and exploitative innovation behaviours, and harmonious work passion has a greater effect on exploratory innovation, while obsessive work passion has a greater effect on exploitative innovation; (3) the mediation effect test of multiple linear regression shows that both harmonious work

passion and compulsive work passion partially mediate the relationship between employees' change perceptions and exploratory and exploitative innovation behaviours, whereas Bootstrap's analytical method only validates the partial mediation effect of harmonious work passion and its two sub-dimensions on employees' dual innovation activities; (4) the mediation effect of harmonious work passion and its two sub-dimensions on the relationship between employees' change perceptions and their exploitative innovation behaviours is more pronounced. The Bootstrap analysis only verified the partial mediating effect of harmonious work passion; (4) the moderating effect of transformational leadership on employees' transformational cognition and binary work passion as well as on employees' transformational cognition and dual innovation behaviours was not significant. Finally, based on the empirical test results, relevant countermeasure suggestions are proposed for enterprises to positively enhance employees' transformational cognition and acquire innovative development.

Keywords: Digital transformation; Employee change perception; Binary work passion; Dual innovation; Transformational leadership

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 “创新员工”成为组织获取竞争优势的重要源泉.....	1
1.1.2 员工变革认知对其二元创新行为的影响研究较为匮乏.....	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 国内外研究现状.....	4
1.3.1 员工二元创新行为的前因变量研究.....	4
1.3.2 员工变革认知的相关研究.....	6
1.3.3 二元工作激情的相关研究.....	7
1.3.4 变革型领导的结果变量研究.....	9
1.3.5 研究述评.....	10
1.4 研究内容、方法与技术路线.....	11
1.4.1 研究内容.....	11
1.4.2 研究方法.....	11
1.4.3 技术路线.....	12
2 概念界定与理论基础	13
2.1 概念界定	13
2.1.1 员工变革认知.....	13
2.1.2 员工二元创新行为.....	13
2.1.3 二元工作激情.....	14
2.1.4 变革型领导	15
2.2 理论基础	15
2.2.1 计划行为理论.....	15
2.2.2 社会交换理论.....	17

3 研究设计	19
3.1 研究假设与理论模型.....	19
3.1.1 研究假设.....	19
3.1.2 理论模型.....	22
3.2 问卷设计.....	22
3.2.1 变量测量.....	22
3.2.2 数据收集.....	23
4 实证分析	25
4.1 描述性统计分析.....	25
4.1.1 样本信息描述性统计分析.....	25
4.1.2 核心变量描述性统计分析.....	26
4.2 共同方法偏差检验.....	27
4.3 信度和效度检验.....	28
4.3.1 信度检验.....	28
4.3.2 效度检验.....	28
4.4 相关性分析.....	29
4.5 假设检验.....	29
4.5.1 员工变革认知对二元创新行为的回归分析.....	30
4.5.2 员工变革认知对二元工作激情的回归分析.....	31
4.5.3 二元工作激情对员工二元创新行为的回归分析.....	32
4.5.4 二元工作激情的中介作用.....	34
4.5.5 变革型领导的调节效应检验.....	36
5 研究结论与展望	38
5.1 结论与讨论.....	38
5.1.1 员工变革认知对员工二元创新行为的正向影响.....	39
5.1.2 二元工作激情的中介作用.....	40
5.1.3 变革型领导的调节作用.....	41
5.2 研究贡献.....	42

5.2.1 丰富了员工变革认知对双元创新行为的影响研究	42
5.2.2 加深了员工变革认知对双元创新行为内在作用机制的理解	42
5.2.3 探讨了员工变革认知影响双元创新行为的边界条件	42
5.3 管理启示	43
5.4 研究不足与展望	45
参考文献	46
附录一 调查问卷	58
后 记	63

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 “创新员工”成为组织获取竞争优势的重要源泉

党的二十大报告指出“科技是第一生产力，创新是第一动力”。在我国全面创新、全员创新的时代背景与强国战略引领下，数字技术与创新逐步浸入企业高层战略规划议程中，成为组织获取竞争优势的常态化要素。在影响创新的诸多要素中，具有创新能力和创新动机的“创新员工”成为组织中最基础、最活跃的因素之一^[107]，是组织持续创新并获得竞争优势的重要源泉^[5]，也是业界与学界广泛关注的重要议题。在管理实践中，组织管理者为诱发员工创新，不仅为其供给所需的物质资料（资金、设施与场所等）^[131]，同时愿意主动营造良好的创新环境（鼓励拓展业务、公开谈论与分享信息等）^[109]。残酷的是，大多数企业在创新方面的投入与收益不成正比，员工缺乏主人翁意识且不愿承担创新失败的风险，创新最终沦为管理者的“独角戏”。随着创新领域的研究深入，越来越多的学者认为在企业数字化转型和企业变革持续、频繁且愈发复杂的背景下迫切需要员工发挥双元创新精神^[110]。因此，研讨员工双元创新行为的潜在诱因与形成机制对当前飞速发展的时代具有重要意义。

1.1.2 员工变革认知对其双元创新行为的影响研究较为匮乏

随着新一轮科技革命和产业革命的深入发展，数字化、智能化不断融入现有生产生活方式，持续推进社会经济全面快速转型。2018年国际数据公司（International Data Corporation, IDC）的一份调查显示，全球1000强企业中的67%、中国1000强企业中的50%都已经把数字化转型上升至企业的战略核心^[129]。为适应飞速发展的时代、获取竞争优势与可持续发展，大多数企业跟随全球数字经济大浪潮开展企业转型。然而，根据埃森哲（Accenture）发布的《2022 中国企业数字化转型指数》报告，有效转型的中国企业只占其中17%的比例。可见，当前数字化转型的成功率并不高。这一现象引发了学术界的广泛思考，学者们逐

渐认识到数字化转型作为一种由数字化推动的组织变革，其成功与否的关键不在于转型本身，而在于转型过程中员工的认知、态度和行为意向^{[39][21][129][141]}。

员工变革认知是员工对组织变革的总体认知情况^[141]。组织成员受到变革的刺激，会根据自身对变革认知的敏感程度，在变革过程中进一步展现相应的态度与行为^[141]。以往学者们更多关注变革认知带来的消极影响，如变革认知在一定程度上会增加员工的工作压力和离职倾向，产生工作不安全感，降低员工工作满意度，削弱员工创造力等^[84]。近期的研究发现员工变革认知水平和组织认同感越高，则越能适应组织变革，有助于员工增加工作投入取得更好工作绩效^[141]。此外，学者发现组织变革意义认知与员工创新行为呈正向显著关系^[138]。当员工感知到组织变革会为其带来更多有益机会时，这种正念将促使个体积极实施支持组织变革的创新性活动，进而加大变革成功的可能性。然而对于员工变革认知与员工创新行为这一研究话题，现有研究只探讨了变革意义认知，未考虑到认知权益、变革效益和变革沟通三方面整体的企业员工变革认知水平，且还未将创新行为按照其新颖程度区分为探索式创新行为和利用式创新行为^[120]。因此，顺应当前研究的观点，有必要尝试从员工变革整体认知视角来研究“如何激发员工的双元创新行为”这一学术界和管理实践者共同关注的重要课题。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

随着数字化转型步伐加快，变革与创新成为企业持续发展的动力，员工作为企业的第一生产力，其二元创新行为对企业发展的重要性进一步凸显。通过文献梳理及理论推演发现，员工变革认知可能是其二元创新行为的潜在诱因，二元工作激情可能在二者之间发挥中介作用，变革型领导则可能发挥着调节作用，然而现有研究尚未验证上述关系。因此，本研究基于计划行为理论（TPB）和社会交换理论（SET），探讨员工变革认知与其二元创新行为之间的关系、二元工作激情及其两个子维度在上述关系中发挥的中介作用以及变革型领导发挥的调节作用。以期实现如下目标：

- （1）在文献综述、概念界定及相关理论介绍的基础上，构建理论模型，探

究员工变革认知影响双元创新行为的作用机制和边界条件，并提出研究假设。

(2) 通过发放问卷收集调研数据，借助相关统计分析软件对本研究提出的研究假设进行检验。

(3) 根据实证研究结果，讨论在中国情境下企业应如何提高员工变革认知水平来激发员工和谐式工作激情和强迫式工作激情，进而促进其双元创新行为。

1.2.2 研究意义

在全球数字经济的大浪潮下，企业变革创新日益必要且重要，管理与研究者们一致达成共识，认为变革创新是企业抢抓机遇获得竞争优势的致胜法宝。通过梳理现有文献发现，员工变革认知可能是影响其双元创新行为的潜在诱因，而当下鲜见基于员工个体认知这一视角的研究。本研究基于计划行为理论和社会交换理论分析员工变革认知对其双元创新行为的影响，具有重要的理论意义和现实意义。

(1) 理论意义

第一，本文丰富了员工变革认知对其双元创新行为的影响研究。现阶段，仅有少数研究探讨了组织变革对创新的影响，且主要关注组织变革的客观指标^[130]。然而，员工对于变革的主观感知与客观的组织变革变量之间可能存在不一致的效果，现有研究对员工变革认知的关注还远远不够^[130]。此外，迄今为止还未有研究关注员工变革认知对不同创新行为的影响，仅将员工创新行为视为单维度的变量，不利于理论拓展和管理实践应用^[113]。因此，本研究立足企业实践，从员工变革认知这一视角出发探讨其对个体双元创新行为的影响，能够有效弥补既有研究的不足，为进一步探究员工变革认知对个体创新行为的影响机制奠定基础。

第二，本研究加深了员工双元创新行为内在作用机制的理解。以往研究主要基于社会认知理论^[131]、自我决定理论^[101]以及吸收能力理论^[122]等视角，探讨组织团队层面创新行为的作用机制。在个体层面的研究相对不足且主要基于社会交换理论^[124]。本研究从计划行为理论的视角出发，选取和谐式工作激情和强迫式工作激情作为中介变量，以探究员工变革认知对双元创新行为的作用机制。不仅丰富和拓展了理论解释视角，而且具体分析了员工变革认知究竟以何种方式影响员工双元创新行为。

第三,本研究界定了员工变革认知影响其双元创新行为的边界条件。作为管理的关键一环,领导者如何发挥作用,唤起员工的工作激情,使其为组织变革与创新倾力而为,是许多企业家和研究者关心的问题。本研究引入变革型领导这一团队层面的因素作为调节变量,以期解释在什么情况下,员工变革认知与二元工作激情和个体双元创新行之间的正向关系能够进一步增强,有助于加深对员工双元创新行为的理解。

(2) 实践意义

本研究在总结员工变革认知与个体双元创新行为的正向关系、二元工作激情的中介作用和变革型领导调节作用的基础上,对企业如何利用员工变革认知促进其双元创新行为提供了独特见解,为促进企业员工以高水平的二元方式创造性解决问题提供了以下建议:第一,调研数据的分析能够让企业管理者更加直观感受到员工变革认知水平对双元创新行为的影响作用,从而增强在企业变革过程中对员工态度的重视;第二,关注工作激情在变革认知与双元创新行为之间的作用,这为企业保持创造活力提供了新思路,不仅可以通过点燃员工的工作激情来激活其双元创新行为,同时提醒用人单位在招聘选拔环节着重考虑被试者的工作激情这一特质;第三,帮助领导者深入理解在变革过程中发挥合适的领导风格对于诱发员工的创新活动起着重要影响,有助于管理者结合企业转型变革阶段,发挥好变革型领导对员工的引导作用,提升员工工作激情与双元创新行为。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 员工双元创新行为的前因变量研究

员工是否实施创新行为以及在什么状态下进行创新,受到众多因素的影响,因此目前很多学者将员工创新行为作为结果变量进行研究,本研究通过对文献的分析和梳理,发现以往学者主要从个体和情境这两大视域出发进行探究。

(1) 个体因素

主要包括人格特质、心理因素、能力与知识、认知特征等。①人格特质方面的既有研究表明,自我监控^{[45][96]}、自我分化^{[66][90]}、主动性^{[71][137]}、学习性、自控性、支配性^{[85][123]}与创造性^{[54][135]}等积极人格对创新行为存在显著驱动作用;而马

基雅维利主义与神经质这种消极人格特质不利于员工创新行为的产生^[139]。②心理因素方面,学术界发现心理资本^{[74][98]}、心理安全^{[9][125]}、心理授权^{[59][134]}以及创新自我效能感^{[92][132]}均能够正向影响组织中的创新行为。③能力与知识方面,黄海艳等认为与成功经验相比失败经验更具有学习价值,研发人员的失败学习对其创新行为有显著正向影响^[100]。秦佳良和张玉臣从识别、同化、应用三个方面构建个人知识吸收能力,实证结果显示个人知识识别能够预测二元创新行为的实施;个人知识同化对二元创新行为子维度的影响不同,探索式创新需要个人同化能力,挖掘式创新则不需要;个人知识应用对二元创新均无作用^[118]。④认知特征方面的已有研究表明,个体认知因素会对员工创新行为产生显著影响^[75],组织变革意义认知是变革创新在个体微观层面成功的关键影响因素^[130],内部人身份认知是员工创新行为的重要内在驱动因素^[124]。

(2) 情境因素

主要包括组织氛围、组织文化、工作特征、领导风格、团队关系等。①组织创新氛围是激发员工创新行为的重要情景因素,众多学者已证实组织创新氛围确实与员工的创新行为存在密切关系^{[4][72][97]};也有学者发现在积极多元化氛围的工作情境中,知识型员工会开展更多创新活动^[116];此外,差错管理气氛会影响到员工二元创新行为,正向的差错管理气氛能够促进探索式创新,而负向的差错管理气氛能够促进利用式创新^{[17][81][108]}。②组织创新文化与员工创新行为有正向关联,当组织文化强调创新时,组织文化越强,员工创新行为越强^[89]。③在工作特征方面,Byron 等认为一方面工作时间的增加使得员工投入更多时间在创新活动中,有助于提高员工挖掘新机会的概率,另一方面工作强度的加大让员工深入理解其所从事岗位的工作内容,在不断地熟悉中提高办公效率,提出创新方案^[15];宋锬泰等学者将创新划分为两种类型,发现时间压力促进利用式创新行为,抑制探索式创新行为^[120]。④在领导风格方面,学者 Gong、陈晨、冯彩玲等的研究表明变革型领导对其下属的创新行为有显著正向影响^{[36][87][94]},而 Jaussi 在以大学生为被试的实验室研究中却没有证实变革型领导对员工创新的积极影响^[43];同时学者冯彩玲等发现交易型领导能够积极影响员工创新行为^[94],但是 Lee 却发现交易型领导明显抑制了员工创新^[47],在此基础上有学者进一步研究发现,交易型领导行为是否能够提高属员创新绩效的关键在于团队授权氛围这一因素^[126]。此外,

还有大量研究表明真实型^[98]、道德型^[140]、平台型^[99]、创业型^[41]、支持及控制型等领导风格也会影响员工创新^{[34][83]}。⑤在团队关系方面，国外学者实证检验了团队关系可以通过影响创新氛围感知影响员工的创新行为^[69]，团队心理资本与个体二元创新行为具有正相关关系^[133]。

综上所述，有关员工创新行为的研究成果颇丰，且当前对员工创新行为的影响因素可分为以下两大类研究方向。第一，探究人格特质、心理因素、能力与知识、认知特征等个体因素与创新行为之间的关系。第二，分析组织氛围、组织文化、工作特征、领导风格、团队关系等情境因素是如何影响员工创新行为的。如今在个体创新领域的相关研究已取得丰富的成果，但较少有学者区分创新的不同类型来研究个体创新，近些年来，探索式创新和开发式创新受到了国外学者们的广泛关注，但较少有国内学者关注，个体二元创新行为是组织二元能力向个体微观层面的延伸，遵循“Both/And”的逻辑，旨在解决探索式和利用式创新行为之间的悖论，能在两种矛盾行为之间进行柔性协调和灵活配置^[133]。有学者指出，仅将员工创新行为视为单维度变量，不对创新行为进行划分不利于理论拓展和管理实践应用^[113]。因此，有必要将员工创新行为按照其新颖程度区分为探索式创新行为和利用式创新行为进行研究。

1.3.2 员工变革认知的相关研究

(1) 组织变革新特征

乌卡时代，企业外部环境的日新月异使得学者们对组织变革的认知逐渐从例外而非自然发生发展到将变革视为组织生活的正常情况^[76]。随着人类迎来以生产高度数字化为标志的第四次工业革命，英、美、法、德等发达国家将数字经济作为打开第四次工业革命的钥匙，一部分发展中国家也顺应时代潮流，抢占新一轮科技革命与产业变革的先机。在此情形下，组织变革已展现出推进企业数字化转型这一新特征，这必将对变革任务提出新的要求。很多学者认为变革过程中应更多关注人的作用^[61]，原因在于，员工是组织变革的实施主体，其对于组织变革反应一定程度上关系到变革的成功与否^[35]。可喜的是，在新的企业实践中，企业领导者已然意识到员工的认知态度和意向行为对于企业数字化转型的成效举足轻重^[58]。然而，现有研究还未充分关注到员工对组织变革的主观认知^{[37][64]}，有待

进一步深入挖掘组织变革与员工状态之间的关系。

(2) 员工变革认知的结果变量研究

国内外有关员工变革认知的研究不多,对其影响结果的研究主要集中在员工变革认知对变革态度、感受、立场、工作绩效等组织或个体所带来的消极影响和积极影响两大方面:

第一,员工变革认知给组织或个体带来的消极影响。在管理实践中,组织变革认知对变革感受在多数时候起反作用。原因在于员工对于变革具有天生的恐惧感,特别是在起始阶段,员工会下意识地产生负面情绪,认为变革会增加不确定性甚至失去工作保障^{[5],[28],[84]},消极的工作压力进一步产生工作不安全感与增强离职倾向^[91]。

第二,员工变革认知给组织或个体带来的积极影响。学者 Gavetti 等通过案例分析发现,员工的认识水平越高,则越支持组织变革^[33]。学者周文成等通过实证研究发现,员工对于组织变革的认知水平越高,就会更加认同组织采取的各项措施,也会采取更加积极的态度和行为来面对变革,从而表现出更好的工作绩效水平^[141]。李建发等学者的研究结果证实职工变革认知会正向影响政府会计准则制度的执行效果^[106]。

综上所述,学术界对员工变革认知研究的起步较晚,且更多关注其带来的消极影响。此外,关于员工变革认知对其行为意向及行为的影响机制研究非常匮乏。因此,本研究旨在探讨员工变革认知对其二元创新行为的影响,并进一步挖掘其背后的作用机制和边界条件。

1.3.3 二元工作激情的相关研究

(1) 二元工作激情的前因变量研究

工作激情是一种体现情感要素与认知要素,并强烈指向工作本身的态度^[105]。梳理文献发现,工作激情的前导变量有个体因素、团队因素与组织因素。

第一,个体因素。个体可控性感知、行动导向目标追求能导致和谐性激情。基于自尊、自我认同维护的压力及诉求、评估导向目标追求更易产生强迫性激情。Collewaert 等学者发现,企业家的激情与时间的长短成反比,当激情逐渐削弱时如若进行积极的适应性调整则有助于企业家感知到事件的可控性,进而能够增强

工作激情^[24]。Bédanger 等认为行动导向目标追求能够激发个体和谐性工作激情，而与之相对的评估导向目标追求则会衍生强迫性工作激情^[14]。此外，Mageau 等发现自尊心强、自我认同维护诉求高的个体，在工作环境中为了维护自身的自尊以及获得他人的认可，会产生“不得不做”的想法，主动承担更多工作内容，比起和谐性激情更容易形成强迫型激情^[50]。

第二，团队因素。学者们发现领导风格能够潜移默化地影响员工工作激情。Afsar 等认为灵魂型领导释放出独特的工作精神会调动下属的内在动机，激发他们的和谐性工作激情，进而实施更多利于组织发展的行为。除此之外，真我型领导能够让下属感受到上级对于他们工作的硬件及软件支持，由此缓释员工的强迫性工作激情，且极大激发和谐性工作激情^[119]。

第三，组织因素。已有研究显示组织弥散的自主性支持环境有助于降低员工被迫工作的不良情绪，刺激和谐性工作激情的生成^[29]。学者 Liu 等认为，工作场所的自主性支持能够给予员工更大的工作自主权，个体可根据自身的偏好与需求开展工作，这种不被上级及外界控制与约束的工作环境，能够有效抑制员工的强迫性工作激情，增强和谐性工作激情^[49]。

(2) 二元工作激情的结果变量研究

相对于前因研究，学者们更关注二元工作激情带来的结果，通过文献阅读整理，发现以往关于二元工作激情结果变量的研究集中在以下三个层面：

第一，个体层面。二元工作激情会对个体情绪^[68]、幸福感^[32]、沉浸体验^[46]、心理健康^[62]、职业倦怠^[29]、组织认同^[44]、身体健康^[18]、粗暴行为^[65]、创造力^[27]以及工作家庭冲突^[20]等产生影响。学者们的研究一致表明：和谐性工作激情显著正向影响沉浸式工作状态、工作幸福感、组织认同等适应性结果的积极情绪与行为，而和谐性激情则显著正向影响恐慌、颓废等非适应结果的消极情绪，进一步影响心理与身体健康进而导致更多冲动危险行为^[103]；相较于强迫性工作激情，和谐性工作激情水平的提升会明显提高员工的积极情绪，进一步促使员工亲组织环境行为产生的概率也会更大^[136]。

第二，团队层面。工作激情具有横向扩散的动态机制^[103]。Seguin-Levesque 等在 2003 年的研究中发现工作激情能够预测人际关系质量，拥有更高和谐性激情的个体比起拥有更高强迫性激情的个体在为人处世的过程中会更加自如，负面

情绪的产生概率较小，人际关系质量也会更高^[70]。Cardon 发现在组织环境中，企业家激情不仅会影响企业家自身的工作状态，同时会通过企业家的激情表露潜移默化地陶染工作场所中的相关同事^[19]。

第三，组织层面。在组织层面的研究揭示了个人工作激情能够深入影响到组织的创新和绩效。Chen 认为激情能够促使个体产生更多的创新行为^[23]。宋亚辉进一步将二元工作激情对创新行为的影响机制进行区分^[121]，明晰了二元工作激情对创新行为的动态作用机制。Ho 通过对 509 份有效调查问卷的实证检验，得出在特定的公司情境下，和谐性工作激情能够预测工作绩效^[38]。

综上所述，目前国外学者对工作激情展开大量探讨，国内研究则相对不足。个体感知、领导风格、组织支持能够预测和谐性工作激情，缓解强迫性工作激情；而基于自尊、自我认同维护的压力及诉求、评估导向目标追求更易产生强迫性激情。可见和谐性工作激情与强迫性工作激情的前因变量存在差异。和谐性的工作激情能够带来适应性结果，而强迫性的工作激情带来非适应性结果。综合来看，现有研究大多关注工作激情的直接效应，且主要成果根植于国外文化背景。因此有必要关注本土员工个体工作激情作为中介变量的传导机制，这对国内的研究具有重要的理论及现实意义^[103]。

1.3.4 变革型领导的结果变量研究

领导风格一直是管理学研究的热点，数字化转型背景下，变革型领导更是成为学术界的焦点话题。目前关于变革型领导的研究相对丰硕，具体如下：

(1) 变革型领导与员工态度、创造力及绩效成正向显著。

Howell 等认为变革型领导者能够预测其直属部下的工作绩效^[40]，原因在于变革型领导者倾向于主动帮助其下属解除工作中的疑问与烦恼，给予员工更多关注，感知到这种领导风格感召力的员工以更加积极的态度投入工作，进一步有助于提高员工积极情绪及行为变量的改善和提高^[11]，Shin 和 Zhou 通过实证研究发现，变革型领导者能够帮助其直属下级获取更高层次的创新精神^[73]。国内学者基于中国情境的研究发现，心理授权和组织支持感能够中介变革型领导与员工创造力产生之间的关系^[93]。梁阜和李树文也实证检验了变革型领导与员工创新行为显著正相关关系^[111]。

(2) 变革型领导与团队创新和绩效成正向显著。

国外学者对变革型领导与团队绩效的正向关系研究存在一致结论，例如 Schaubroeck 等研究发现，变革型领导通过团队效力通道作用于团队绩效^[67]。工作团队中，领导者能够给团队成员起到引领作用，变革型领导对于变革成效的描绘会增强员工的自信心与使命感，进而激活团队的动能，加强团队成员间的联系，创出更高的团队绩效^[12]。国内学者发现相对于西方情境，中国社会更加重视上下级关系，中国情境下变革型领导无论是对员工个人还是组织层面的工作绩效都能够产生正向促进效应^[88]。

综上所述，目前学术界对变革型领导的研究取得一定成果，但还需加强对中国情境的深入分析。学者们对变革型领导作用效应的研究相对丰富，然而其作为组织实践中重要的情境因素，亟待扩充将其作为调节变量检验变量间边界条件的研究成果。

1.3.5 研究述评

综上在对现有文献进行归纳整理的基础上，更加明确数字化转型背景下研究员工变革认知对其二元创新行为的影响具有重要的理论及现实意义，然而现有研究对这一研究主题还存在以下尚未解决的问题：

首先，目前国内关于变革认知与创新行为的研究只有一篇，该研究一方面只考虑了变革意义认知单一维度；另一方面没有将员工创新行为进行维度划分，这不利于理论拓展和管理实践应用。因此，有关员工变革认知与其二元创新行为间的机制研究还有待进一步深化。

其次，工作激情是工作动机研究领域中的新面孔，工作激情作为行为动机能更好地预测个体创新，但当前研究却在这一视角上寥寥无几，很少有探究二元工作激情在认知变量与个体二元行为之间的中介作用，理论界和实践界都在期待更多数量以及更高质量的相关研究。

最后，变革型领导风格能够明显影响属下的工作态度与行为。变革型领导所释放出的感召力可以有效激发员工的工作激情与对未来的展望，为提高团队工作积极性提供一定保证。现有研究虽给予了变革型领导对个体态度与行为影响研究这一话题的关注，但遗憾的是，鲜有学者将其作为调节变量，探讨其在员工变革

认知与双元创新行为和二元工作激情关系间的边界条件。

1.4 研究内容、方法与技术路线

1.4.1 研究内容

具体安排如下所示：

第一章 绪论。本章节主要给出探究员工变革认知与双元创新行为的理由、具体研究内容及采用的研究方法。

第二章 概念界定与理论基础。本章节对组织变革、员工变革认知、员工双元创新行为（探索式创新和利用式创新）、二元工作激情（和谐式工作激情和强迫式工作激情）、变革型领导的概念进行界定；并对本研究所使用的计划行为理论-TPB 和社会交换理论-SET 进行介绍。

第三章 研究设计。本章节主要通过梳理研究现状，在理论推演的基础上构建研究模型、提出变量间的关系假设，同时对调查问卷的整体设计进行介绍。

第四章 实证分析。本章运用相关的统计分析方法并借助 SPSS26.0 和 AMOS26.0 统计分析软件，对本文收集到的数据进行分析，验证员工变革认知对其双元创新行为的影响、二元工作激情在二者关系中的中介作用及变革型领导在其中的调节作用。

第五章 研究结论与讨论。本章对实证研究的结果进行总结和讨论，并从影响员工双元创新行为的各变量出发制定针对性的措施，尽可能激活员工双元创新行为，使企业持续发展。最后指出本研究的局限性以及该领域未来的研究展望。

1.4.2 研究方法

(1) 问卷调查法。本研究所涉及的变量测量量表均出自国内外高水平期刊。在导师、师兄和师姐的帮助下形成完整问卷，并发放给一部分老师与研究生进行预调研，收集被试者的反馈后进行修改以确保用最准确的问卷发放给调研群体。

(2) 统计分析法。收集到合适数量的研究样本后，借助 SPSS 26.0 和 AMOS 26.0 数据统计分析软件，通过多层次回归分析、Bootstrap 以及 process 等数据统计分析方法，检验本研究假设模型。

1.4.3 技术路线

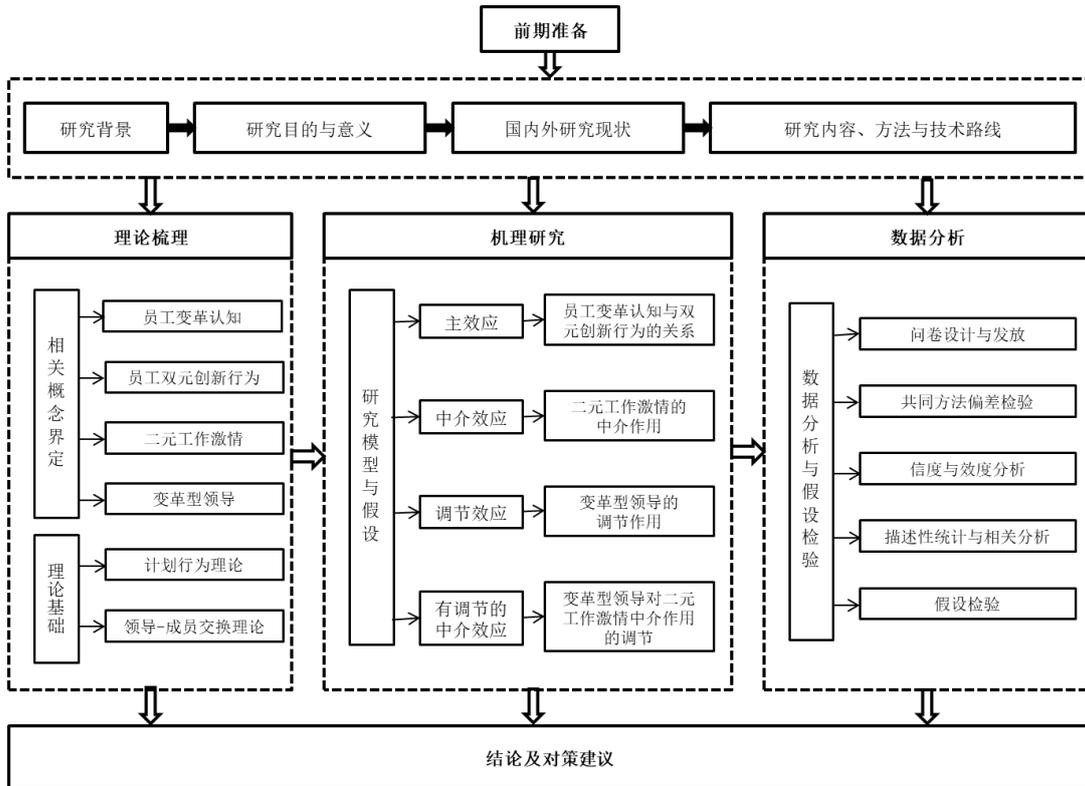


图 1.1 技术路线图

2 概念界定与理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 员工变革认知

关于组织变革，研究学者主要从变革的目的、变革的内容类型与实施变革的过程三个方面对组织变革进行概念界定。综合来看，组织变革是企业为了实现适应内外部环境、提高核心竞争力的目的，主动对战略定位、组织结构、工作流程、工艺技术等规划或行动的过程^{[22][61][80][86]}。组织变革的内容主要包括：科技变革、产品与服务变革；策略与结构变革；人员与文化变革（人员或文化整合等）^[53]。认知是个体认识客观世界的信息加工活动^[48]。

梳理目前关于组织变革认知的概念界定，大致可以分为：心理活动说，该学说认为组织变革认知是个体对于组织变革产生认识和理解的心理历程^[102]；了解认同说，该学说认为组织变革认知是员工个体对组织和组织变革相关信息理解之后产生的认同^[127]；观点说，该学说认为组织变革认知根据自身经验模式形成的对组织环境、组织变革及组织成员的观点^[112]；知觉说，该学说将组织变革认知看作对组织变革是威胁的一种知觉^[95]。本文沿用学者周文成的观点，从员工权益、变革效益以及变革沟通这三方面的认知来定义员工变革认知水平^[141]。

2.1.2 员工双元创新行为

自从 March 在 1991 年的研究中开创性地指出组织中的创新活动依据新颖程度差异分为探索式和利用式创新活动以来，双元创新逐渐成为管理学界关注的重点课题^[51]。Danneels 基于组织“二元性”观点对企业创新行为做出的新诠释，提出企业探索式创新活动主要表现为对新产品、新技术、新流程等的开发；利用式创新活动则主要体现为对已有产品、技术、流程等的改良^[26]。此后大多数学者沿用此观点，但由于研究视角的限制，最初关于双元创新的文献大都从组织层面等展开，忽视了与个体相关的因素^[42]。然而，组织的创新活动归根到底依赖于个体创新行为，由此，Mom 等学者提出个体层面的创新行为也可划分为探索式创新

行为和利用式创新行为,个体二元创新行为在兼容探索和利用创新的同时,基于悖论视角强调对二者的创造性整合^[57]。Papachroni 等解释了探索和利用两种行为之间的矛盾逻辑和相互作用,探索行为通常会引起个体的发散思维,而利用行为往往需要个体将注意力集中在目标上,这看起来有些悖论,但两者之间的关系却得到了有效的协调与增值^[60],即个体为在动态环境中保持良好的创新绩效^[56],会根据具体情境来处理探索式创新与利用式创新之间的关系,在切换、平衡与协同等模式中进行动态选择^{[55][110]}。

综上所述,本研究将员工二元创新行为定义为个体在工作中能够同时进行探索式创新和利用式创新两种活动,并能合理协调和灵活安排对两种矛盾行为的投入^[110]。其中,探索式创新是需要员工更高的内部动机、消耗更多的时间和精力,高风险高收益的活动;利用式创新活动的开展则更容易受到外部动机的驱使,只需员工投入较少的时间和精力,风险低但收益也低^{[110][120]}。

2.1.3 二元工作激情

激情是对人们偏好行为的一种强烈倾向,它描述个体对某一行为强烈的爱,工作场所中的激情指个体愿意在工作中投入时间和精力**的强烈倾向**^[79]。高工作激情个体会将在组织中的工作任务内化为个人的经历经验体验,进而影响组织粘性和自我效能感^[13]。Vallerand 及其同事建立的一般激情理论模型——激情的二元模型(DMP, Dualistic Model of Passion)是激情研究中最突出的研究成果^[78]。二元模型根据不同社会环境因素与个人因素带来的不同内化过程,将激情分为和谐性工作激情和强迫性工作激情。

和谐性工作激情是指个体对一项活动所具有的**强烈的动机倾向**,但是具有和谐激情的个体具有选择权,能够控制自己自由地参与该项活动^[70]。强迫的激情也是指个体对一项活动所具有的**强烈的动机倾向**,但这种倾向使个体感到不能自我控制而不得不去参与这项活动。强迫的激情来自于个体从事某项活动的外部动机向其身份认同的控制性内化过程。这种内化来源于个体内心的或人际间的压力,例如社会认可、自尊或绩效要求^[16]。因此,虽然个体喜欢这项活动,他们仍然感觉是被迫去做的,因为这些内在的感觉或附加之上的东西会控制他们,使他们不得不去从事这项激情的活动。

2.1.4 变革型领导

Bass 提出变革型领导风格是指领导者通过领导魅力、领导感召力、智力激发和个性化关怀^{[11][12]}，使员工最大限度地发掘自己的潜力来实现最高水平的绩效表现^[10]。领导魅力指领导者具有令下属愿意追随的特质或行为；感召力指通过向下属描绘诱人的愿景来感染员工^[8]，通过对员工表达较高的期望，使员工在乐观与希望中展望未来年的发展；智力激发指激励员工对提高自主性，积极改善现状等；个性化关怀则关注员工的个人发展，尤其关注员工的成就和成长需求。变革型领导通过让员工意识到所承担任务的重要意义和责任来激发其高层次的需要，从而为团队、组织和更大的政治利益超越个人利益^[12]。

Waldman 等把变革型领导风格定义为领导与员工之间的关系，这种关系是领导者行为（即感召力）和对员工的有利影响（即领导魅力）的组合^[82]。陈永霞等学者在 2006 年的研究中综合考虑以上两种观点，从领导魅力和领导感召力这两方面来定义变革型领导^[104]。

2.2 理论基础

2.2.1 计划行为理论

计划行为理论（Theory of Planned Behaviour-TPB）是在多属性态度理论（Multi-attribute Attitude Theory）和理性行为理论（Theory of Reasoned Action, TRA）的基础上被提出的。

多属性态度理论由心理学家 Fishbein 在 1963 年提出^[31]。Fishbein 认为，人们对客体的态度，可以用以下公式来表述： $A = \sum_{i=1}^n b_i e_i$ 。该模型包含三个主要变量：①A 表示人们对客体的态度（attitude）；②b 是人们对客体某个属性的信念（beliefs）；③e 是对客体某个属性的信念评价（evaluation）。另外，该模型还有两个字母，i 表示第 i 个属性，n 表示客体所具有属性的数量。在这个模型中，信念是指一个概念的可能性维度，是某个概念与其他概念之间关系的描述。这个理论认为，一个人对某客体的态度是他对该客体的多种信念和信念评价的函数。

理性行为理论又译作“理性行动理论”，是由 Fishbein 和 Ajzen 于 1977 年提

出的^[30]。其基本假设是：人是理性的，在做出某一行为前会综合各种信息来考虑和分析这一行为的意义和后果。TRA 的理论模型如图 2.1 所示，TRA 理论认为，个体的外显行为在某种程度上可以由行为意向合理地进行推断。所谓的外显行为是指可观测的行动。行为意向是人们打算做出某一特定行为的量度。一般来说，从事某个行为的意向越强，那么完成这个行为的可能性就越大。按照理性行为理论的说法，行为意向是否可以准确预测行为取决于三个因素。第一，行为与意向在具体性方面的对应程度。二者的具体性越对应，行为意向对行为的预测力就会越强。第二，行为意向的稳定性。行为意向越稳定，则它对行为的预测力就会越强。第三，个体的控制力。一个人要做出某种行为必须具备某种能力或者掌握某种资源。否则的话，即使行为意向很强烈也不会做出这个行为。图 1 中间的箭头表示，个体的行为意向是由行为态度和主观规范来决定的。所谓行为态度是指人们对从事某一目标行为所持有的正面或负面的评价；所谓主观规范是指人们对于对其有重要影响的人希望自己进行某种行为与否的感知程度，以及自己愿意遵从这种规范的动机。需要说明的是，行为态度并不总能准确地预测行为意向，只有当行为态度的具体性水平与行为意向的具体性水平相对应时，前者对后者的预测力才会比较强。图 2.1 左侧上半部分的箭头表示，个体的态度是由个体对行为后果的信念来决定的。下半部分箭头表示，个体的主观规范是由行为的规范信念决定的。

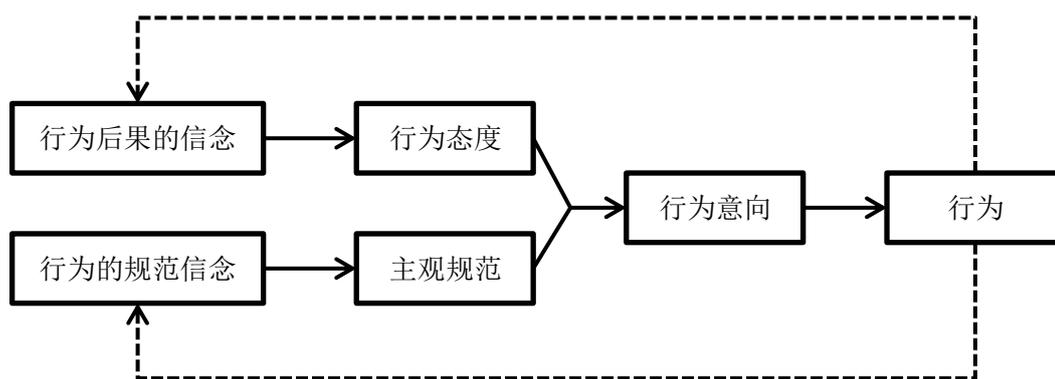


图 2.1 理性行为理论的框架

注：图中的实线箭头表示影响作用，虚线箭头表示反馈作用。

Ajzen 将理性行为理论加以延伸，加入了知觉行为控制这个变量，对非个人意志完全控制的行为部分进行了补充，希望更准确地预测人的行为^{[2][3]}。该理论的模型如图 2.2 所示。

计划行为理论关于态度与规范的部分均来自多属性态度理论和理性行为理论，知觉行为控制（perceived behavioral control, PBC）是个人预期在采取某一特定的行为时自己所感受到可以控制或掌握的程度。资源和机会的可得性对个体来说在某种程度上决定了行为达成的可能性。任何行为的达成都不是空中楼阁，若没有保证行为达成的客观条件，仅凭个人的态度或意愿，行为是不可能发生或达成的。因此，知觉行为控制这个变量在理论结构中发挥着重要的补充作用，也是由理性行为理论发展到计划行为理论的重大变化。

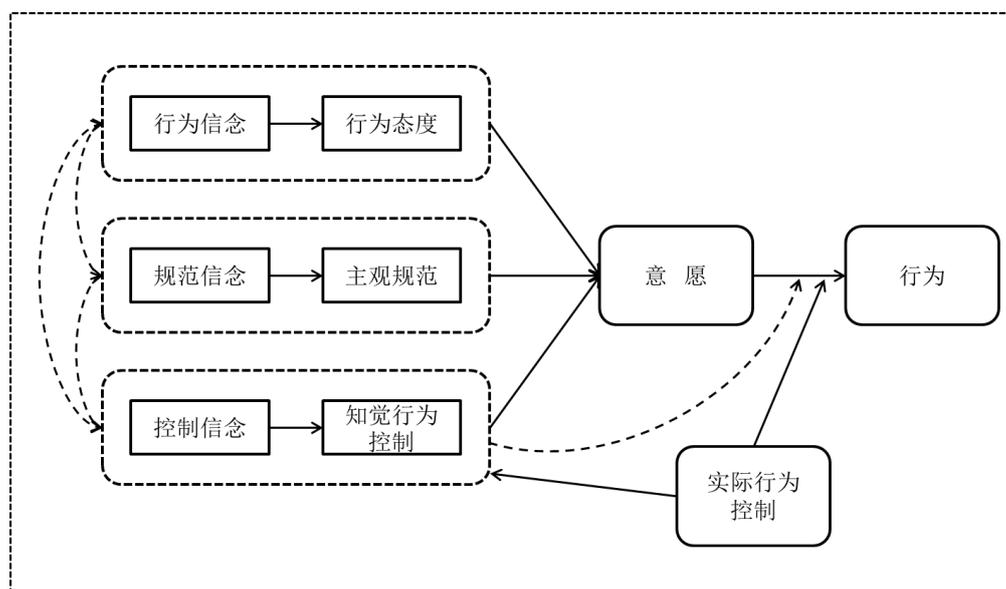


图 2.2 计划行为理论的框架

注：图中的实线箭头表示影响作用，虚线箭头表示反馈作用。

2.2.2 社会交换理论

社会交换理论（Social Exchange Theory, SET）认为我们应当借鉴经济学中投入与产出的概念来研究日常工作与生活中个体的心理过程与行为结果，人们的一切社会活动都可以被归结为一种交换关系，社会关系也是一种交换关系，即社会交换，社会交换也是人们交往最为本质的关系形式^[25]。个体之间的社会交换关系中不仅包括物质商品的交换，也包括诸如帮助、赞誉、情感等非物质商品的交换^[115]。因此，相比经济学领域中的经济交换，社会交换更像是一种长期的投资行为，人们之所以从事并维持这种交换关系，就是因为有预期回报，这种回报不

一定是即时获得的,更多情况下是一种长期回报,且形式可以是外在的有形回报,如物质与金钱等,也可以是内在的无形回报,如关心、信任与支持等^[117]。

社会生活中,人们想要与他人建立社会交换的关系,就必须能带来或创造对方所需的利益。在交换关系中,双方理应遵循“互惠原则”,其也是社会交换的一条基本原则^[114]。社会交换理论被广泛应用至组织行为和人力资源管理的相关研究之中,尤其是涉及到领导行为与下属行为关系的研究。基于此,本文以社会交换理论为理论基础,旨在探讨变革型领导在员工变革认知与其二元创新行为之间发挥的调节作用。

3 研究设计

3.1 研究假设与理论模型

3.1.1 研究假设

(1) 员工变革认知 (ECP) 对员工二元创新行为 (DI) 的影响

员工变革认知是员工对于组织变革的总体认知情况。变革认知水平不同的员工,在面对组织变革时所表现出来的行为也会有所差异。已有研究显示,员工作为组织变革的主力群体,其变革认知与态度会影响其在工作上的投入、创新行为等积极结果^[64]。根据计划行为理论,个体采取的某一行为是个人特征引起的认知差异产生的^[31]。如果员工对组织变革的认知是积极的,那么就更愿意付出额外的努力激发创造性变革支持行为。

首先,如果员工有较高的权益认知水平,即如果员工认为在变革后能够获得更大的发展空间,就会驱使个体学习各种新方法和新技能,进而产生推动个体开展探索式创新和利用式创新行为的动力;其次,如果员工有较高的变革效益认知水平,认为变革之后的工资福利不仅不会受到损害,甚至由于组织得到了更好的发展,可能获得更高的薪资待遇,则有利于激发员工的主观能动性,根据自身特征融入组织创新团队中,获得更多创新资源和优势,为探索式创新 (ERI) 和利用式创新 (EII) 提供支持;最后,如果员工有较高的变革沟通认知水平,通过有效的沟通,可以使员工明确组织变革的成效,从而对变革结果抱有乐观预期,使员工在开展探索式创新活动或是利用式创新活动的过程中,毫无保留地提出改善建议,促使创新活动更好地发展。基于此,本文提出如下假设。

H1: ECP 对 DI 具有显著正向影响

H1a: ECP 对 ERI 具有显著正向影响

H1b: ECP 对 EII 具有显著正向影响

(2) 二元工作激情 (BWP) 的中介作用

工作激情是组织成员对一项工作的强烈倾向或意愿,即个体对一项工作喜欢甚至热爱、愿意投入时间和精力,并将这项工作视为自我认同的一个核心身份特

征^[77]。这一概念从情感（偏好、热爱）、认知（感觉重要和有价值）和动机（强烈的倾向或意愿）方面综合阐明了个体对某项工作所具有的“激情”的内涵，是一个包含动机、情感和认知 3 种因素的综合构念^[136]。根据计划行为理论，个体行为意向是其行为的直接决定因素，其反映了个体为了履行某种行为而愿意施加努力的程度，它包括产生计划行为的动机^[7]。与此同时，很多学者认为激情具有动机作用，能够引导个体设置及实现目标^[105]。

一方面，员工变革认知水平高的员工，由于对未来抱有积极预期，在工作中可能产生更多和谐性工作激情（HWP），和谐性激情意味着个体主动把某项活动内化为自我同一性的一部分，它将促使个体自愿投入其中，拥有高水平和谐性工作激情的员工更愿意进行创新活动。另一方面强迫式激情（CWP）意味着个体因为外来收益或压力而迫使自己把某项活动内化为自我同一性的一部分，它将导致个体出于内心的压迫感而不得不投入其中，由于员工对于变革具有天生的恐惧感，特别是在起始阶段，员工会下意识地认为变革会增加不确定性甚至失去工作保障，因为迫于不安全感压力，强迫性工作激情由此衍生，并且可能会迫使自己投入创新活动。基于此，本文提出如下假设。

H2: ECP 对 BWP 具有显著正向影响

H2a: ECP 对 CWP 具有显著正向影响

H2b: ECP 对 CWP 具有显著正向影响

H3: BWP 对 DI 具有显著正向影响

H3a: HWP 对 ERI 有显著正向影响

H3b: CWP 对 EII 有显著正向影响

H3c: CWP 对 ERI 有显著正向影响

H3d: CWP 对 EII 有显著正向影响

H3e: BWP 对 ERI 具有显著正向影响

H3f: BWP 对 EII 具有显著正向影响

H4: BWP 在 DI 之间起部分中介作用

H4a: HWP 中介了 ECP 与 ERI 之间的关系。

H4b: HWP 中介了 ECP 与 EII 之间的关系。

H4c: CWP 中介了 ECP 与 ERI 之间的关系。

H4d: CWP 中介了 ECP 与 EII 之间的关系。

H4e: BWP 中介了 ECP 与 ERI 之间的关系。

H4f: BWP 中介了 ECP 与 EII 之间的关系。

(3) 变革型领导 (TL) 的调节作用

变革型领导通过让员工意识到所承担任务的重要意义和责任来激发其高层次的需要,从而为团队、组织和更大的政治利益而超越个人利益^[11]。根据社会交换理论,在工作场所中领导者与下属之间是一种社会交换关系,领导者的积极领导行为也会提高下属的积极工作行为^[25]。变革型领导不仅本身支持变革与创新,而且通过释放自身领导魅力和感召力鼓励员工进行变革与创新,使下属们更愿意提出解决现有问题的新方法。

同时,根据计划行为理论,人们对于对其有重要影响的人希望自己进行某种行为与否的感知程度,以及自己愿意遵从这种规范的动机^[7]。当员工的主观规范越强时,则越可能提高其行为意向。一方面变革型领导通过发挥令员工心悦诚服的领导魅力,成为员工的角色典范,在面对变革时变革型领导得到员工的认同、尊重和信任,促使变革认知水平较高个体主动融入工作并展现出高水平的和谐性工作激情,降低强迫性工作激情,同时推动个体开展探索式创新和利用式创新行为;另一方面变革型领导通过向员工描绘诱人的愿景来感染员工,对员工表达较高的期望、采取积极乐观的工作态度,同样能够激发具有高水平变革认知员工的和谐性工作激情,缓释强迫性工作激情,同时推动个体开展探索式创新和利用式创新行为。基于此,本文提出如下假设。

H5: TL 正向调节 ECP 与 DI 之间的关系

H5a: TL 正向调节 ECP 与 ERI 之间的关系

H5b: TL 正向调节 ECP 与 EII 之间的关系

H6: TL 正向调节 ECP 与 BWP 之间的关系

H6a: TL 正向调节 ECP 与 HWP 之间的关系

H6b: TL 负向调节 ECP 与 CWP 之间的关系

3.1.2 理论模型

综合上述研究假设，本研究提出如下模型：

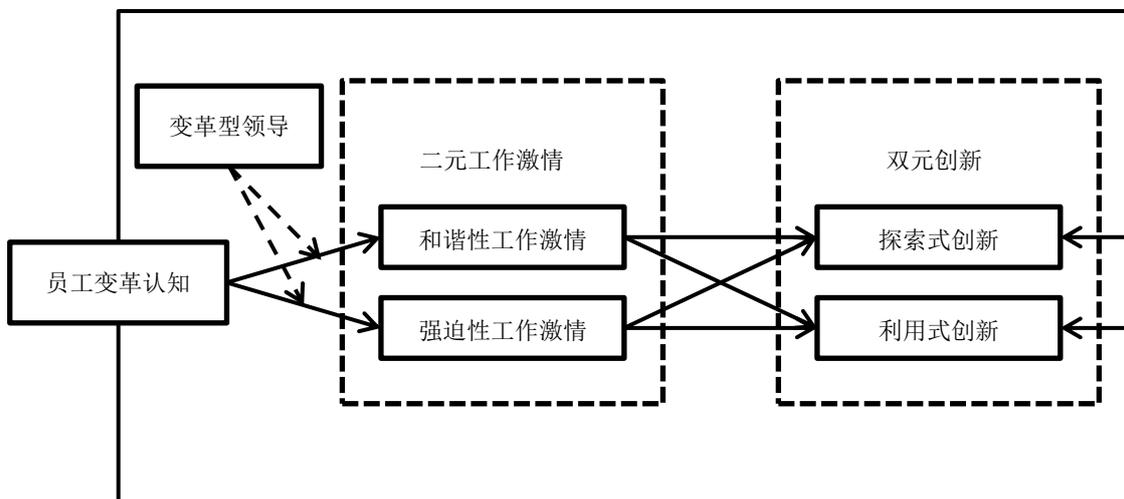


图 3.1 理论模型

3.2 问卷设计

3.2.1 变量测量

(1) 员工变革认知测量量表

学者周文成等将员工变革认知水平分为员工权益认知、变革效益认知和变革沟通认知^[141]。由于周文成是基于中国情境编制的量表，并且以中国企业员工为研究对象，所以更适合研究中国员工的变革认知水平。该量表一共包括 3 个维度，共 12 个题项，例如“我充分了解组织变革的相关内容”。测量得分越高代表被试者自身的变革认知水平越高，下同。

(2) 员工双元创新行为测量量表

根据员工双元创新的内涵，现有量表多从探索式创新和利用式创新两个维度进行测量。国外学者 Jansen 等在 2006 年的研究中剔除 8 题项量表，包括测量探索式创新行为的“我会用于进入新的市场领域”等 4 个题项以及测量利用式创新行为的“我会尝试扩展现有客户的服务”等 4 个题项^[42]。Mom 在 2009 年开发出包括探索和利用双维结构的量表，共 14 个题项，其中探索式创新与利用式创新各 7 个题项^[57]，这两种量表得到了学者们的认可，并在国外得到广泛使用，但仅

适用于组织层面。2019年国内学者宋锐泰^[120]根据 Scott 和 Bruce^[69]对个体创新行为的测量方式对 Jansen 等^[42]的量表进行了修改,提出适用于中国情境的双元创新量表,因其信效度较高,在国内诸多学者的研究中被引用。该量表一共包括 2 个维度,共 8 个题项。例如“我会勇于进入新的领域”。

(3) 二元工作激情测量量表

现阶段,国内外有关二元工作激情的研究基本上都采用 Vallerand 开发的量表^[77]。该量表在相关研究领域中得到广泛应用,且适合中国情境,具有较好的信效度。最初的量表共计 14 个题项,和谐性工作激情和强迫性工作激情各 7 个。之后 Vallerand 对初始量表进行调整,形成了 12 题项量表,其中和谐性工作激情和强迫性工作激情各 6 项,学者们发现经过微调的 12 项工作激情量表更适合进行测量^[32]。因此,本研究采用微调后的量表进行测量。该量表一共包括 2 个维度,共 12 个题项。例如“我的工作给了我难忘的经历”。

(4) 变革型领导测量量表

基于上述概念界定,本文借鉴陈永霞等学者改编的量表来测量变革型领导风格^[104]。该量表基于中国情境从领导魅力和感召力两个维度来测量变革型领导,具有良好的信效度,得到了国内学者们的认可与使用。共包括 8 个题项,其中领导魅力和领导感召力的测量各包括 4 个题项。例如“我的领导给大家传达一种使命感”。

(5) 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二元创新行为密切相关,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 数据收集

本研究采用线上问卷调查的方式收集数据,针对经历过或正在经历组织变革且日常工作活动具有创新要求的企业员工,包括运营、营销以及研发等人员,针对理论模型中的员工变革认知、员工二元创新行为、二元工作激情、变革型领导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。为获取更多有效测量数据,对问卷的第一个题项设置逻辑跳转来确保所调

查的员工是真实经历过或正在经历数字化转型与组织变革的。问卷包括调研说明、调研内容和感谢三部分。其中，第一部分的调研说明主要向调研对象介绍研究主题、提出问卷填写具体要求及注意事项。第二部分由五个板块组成：板块一是基本调查；板块二测量员工变革认知；板块三测量员工双元创新行为；板块四测量二元工作激情；板块五测量变革型领导。第三部分为再次向被试者表达感谢的结束语。

4 实证分析

4.1 描述性统计分析

4.1.1 样本信息描述性统计分析

本次调研共发放问卷 600 份，覆盖广东、湖北、甘肃、北京等地，向经历过或正在经历由企业数字化转型而引发组织变革的员工发放调查问卷。在剔除无效问卷之后，共回收有效问卷 527 份，有效问卷回收率为 87.83%。有效样本的个体特征情况统计如表 4.1 所示。

表 4.1 样本信息描述性统计分析结果

个人特征	分类标准	人数	百分比
所在企业的变革类型	科技变革	123	23.34%
	产品与服务变革	180	34.16%
	策略与结构变革	91	17.27%
	人员与文化变革	133	25.24%
	未曾开展过任何变革	0	0%
性别	男	189	35.86%
	女	338	64.14%
年龄段	18-25 岁	222	42.13%
	26-35 岁	244	46.30%
	36-45 岁	51	9.68%
	46-55 岁	7	1.33%
	56 岁及以上	3	0.57%
学历	初中及以下	1	0.19%
	高中/中专	1	0.19%
	大学专科	31	5.88%
	大学本科	296	56.17%
	研究生及以上	198	37.57%

续表 4.1 样本信息描述性统计分析结果

个人特征	分类标准	人数	百分比
企业性质	国有企业	73	13.85%
	民营/私营企业	354	67.17%
	外资/合资企业	22	4.17%
	其他	78	14.80%
职位	基层员工	399	75.71%
	基层管理者	79	14.99%
	中层管理者	33	6.26%
	高层管理者	16	3.04%
工作年限	1 年以下	169	32.07%
	1-3 年	226	42.88%
	3-5 年	71	13.47%
	5 年以上	61	11.57%

4.1.2 核心变量描述性统计分析

员工变革认知、员工二元创新行为（探索式创新和利用式创新）、二元工作激情（和谐性工作激情和强迫性工作激情）以及变革型领导 6 个变量的描述性分析结果如表 4.2 所示。

通过分析 527 份有效问卷的变量均值及标准差，可以看出本研究员工变革认知、探索式创新和利用式创新、和谐性工作激情和强迫性工作激情、变革型领导的样本数据精确度是比较高的，且是符合正态分布的，这为后续的进一步研究打下坚实的基础。其中员工变革认知的测量均值为 3.6455，说明调查对象在面对组织变革时的认知水平较高；探索式创新行为和利用式创新行为的测量均值分别为 3.9355 和 4.0237，说明调查对象在实际工作中本身就具备探索全新领域以及开拓现有资源的能力。和谐性工作激情和强迫性工作激情的测量均值分别为 3.8118 和 2.9620，说明大多数研究对象对于工作的激情更多为自发性的和谐性激情，是有一定的工作积极性的；变革型领导的平均值为 3.6644，说明调查对象的直属上级更多展现出变革型的领导风格。各变量的标准差都接近 1，说明各变量数据具

有一定的集中趋势，其中强迫性工作激情与变革型领导的标准差分别为 0.81 和 0.64，说明研究对象的强迫性工作激情与其上级领导的变革型领导风格差异最大。

表 4.2 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
员工变革认知	527	1.42	5.00	3.6455	0.48865
员工权益认知	527	1.00	5.00	3.5939	0.68523
变革效益认知	527	1.00	5.00	3.7059	0.67869
变革沟通认知	527	2.00	5.00	3.6366	0.56877
员工双元创新行为	527	1.00	5.00	3.9796	0.55061
探索式创新	527	1.00	5.00	3.9355	0.62266
利用式创新	527	1.00	5.00	4.0237	0.57549
二元工作激情	527	1.75	5.00	3.3869	0.59431
和谐性工作激情	527	1.33	5.00	3.8118	0.61873
强迫性工作激情	527	1.00	5.00	2.9620	0.81367
变革型领导	527	1.13	5.00	3.6644	0.64382

4.2 共同方法偏差检验

本研究采用 Harman 单因素法，将员工变革认知、员工双元创新行为（探索式创新和利用式创新）、二元工作激情（强迫性工作激情和和谐性工作激情）、变革型领导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。首个因子的解释变异量为 29.791%，未达到累积解释变异量的一半，符合基本的数据统计要求，可以继续后续数据分析研究。

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	因子累计解释变异量
1	11.916	29.791	29.791
2	3.595	8.988	38.779
3	2.574	6.436	45.215
4	2.374	5.935	51.150
5	1.878	4.694	55.844
6	1.449	3.622	59.466
7	1.118	2.794	62.261
8	1.066	2.664	64.925

4.3 信度和效度检验

4.3.1 信度检验

采用 SPSS26.0 软件进行样本信度分析，结果如表 4.4 所示。结果表明，员工变革认知、员工二元创新行为及两个子维度、二元工作激情及两个子维度、变革型领导量表的 Cronbach's α 和 CR 系数均大于 0.75，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
员工变革认知	12	0.789	0.9022
员工二元创新行为	8	0.907	0.8912
探索式创新	4	0.865	0.8203
利用式创新	4	0.875	0.7864
二元工作激情	12	0.881	0.9334
和谐性工作激情	6	0.876	0.8376
强迫性工作激情	6	0.896	0.9066
变革型领导	8	0.896	0.8897

4.3.2 效度检验

本研究将员工变革认知的员工权益认知、变革效益认知和变革沟通认知 3 个子维度作为一个指标进行测量，将员工二元创新行为分为探索式创新与利用式创新两个子维度进行测量，将二元工作激情分为和谐性工作激情与强迫性工作激情两个子维度进行测量，利用 AMOS26.0 进行效度检验，结果见表 4.5。与其他模型相比，六因子模型的拟合程度最优。这说明本研究所涉及到的六个核心变量之间具有良好的区分效度，可进一步分析。

表 4.5 验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	IFI	TLI
六因子模型	2419.886	725	3.338	0.067	0.850	0.851	0.839
五因子模型	2960.255	730	4.055	0.076	0.803	0.803	0.789
四因子模型	4352.581	734	5.930	0.097	0.680	0.681	0.660
三因子模型	5266.417	737	7.146	0.108	0.599	0.601	0.576
二因子模型	5888.038	739	7.968	0.115	0.544	0.546	0.519
单因子	6302.221	740	8.517	0.120	0.508	0.509	0.481

注：六因子模型：员工变革认知，和谐性工作激情，强迫性工作激情，变革型领导，探索式创新，利用式创新。

五因子模型：员工变革认知+和谐性工作激情，强迫性工作激情，变革型领导，探索式创新，利用式创新。

四因子模型：员工变革认知+和谐性工作激情+强迫性工作激情，变革型领导，探索式创新，利用式创新。

三因子模型：员工变革认知+和谐性工作激情+强迫性工作激情+变革型领导，探索式创新，利用式创新。

二因子模型：员工变革认知+和谐性工作激情+强迫性工作激情+变革型领导+探索式创新，利用式创新。

单因子模型：员工变革认知+和谐性工作激情+强迫性工作激情+变革型领导+探索式创新+利用式创新。

4.4 相关性分析

相关性分析结果如表 4.6 所示，员工变革认知与员工二元创新行为、探索式创新行为以及利用式创新行为均显著正相关，相关系数分别为 0.469 ($p < 0.001$)、0.429 ($p < 0.001$)、0.432 ($p < 0.001$)，其余各变量间的相关系数亦均为正且 $p < 0.001$ 。可进行回归分析。

表 4.6 相关分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1.员工变革认知	—							
2.员工二元创新行为	0.469***	—						
3.探索式创新行为	0.429***	0.926***	—					
4.利用式创新行为	0.432***	0.912***	0.689***	—				
5.二元工作激情	0.437***	0.510***	0.461***	0.477***	—			
6.和谐性工作激情	0.477***	0.656***	0.611***	0.595***	0.771***	—		
7.强迫性工作激情	0.275***	0.246***	0.209***	0.245***	0.875***	0.365***	—	
8.变革型领导	0.387***	0.471***	0.435***	0.430***	0.524***	0.499***	0.387***	—

注：*代表 $p < 0.05$ ，**代表 $p < 0.01$ ，***代表 $p < 0.001$ ；N=527。下同。

4.5 假设检验

在对各变量进行相关性分析的基础上，为进一步探索变量之间的关系，本文采用线性回归检验假设模型，通过 SPSS26.0 利用分层回归方法检验员工变革认知-ECP 与二元工作激情-BWP(和谐性工作激情-HWP 和强迫性工作激情-CWP)、

员工双元创新行为-DI（探索式创新-ERI 和利用式创新-EII）的影响；二元工作激情（和谐性工作激情和强迫性工作激情）在员工变革认知与双元创新行为（探索式创新和利用式创新）之间的中介作用，以及变革型领导-TL 的调节作用，以检验本研究的研究假设。

4.5.1 员工变革认知对双元创新行为的回归分析

本研究的自变量为 ECP，因变量为 DI（ERI 和 EII），将调查对象的性别、年龄段、学历、企业性质、职位以及工作年限等 6 个变量作为控制变量进行分层回归分析检验主效应，结果如表 4.7 所示。

模型 1 为控制变量对 ERI 的回归分析，结果显示学历对 ERI 的标准化回归系数为 0.283，并且在 0.001 的水平上显著，说明学历对 ERI 具有显著正向影响；模型 2 在模型 1 的基础上加入自变量 ECP，可以发现， R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.199 与 0.188，模型解释度由 4.4% 增加到 19.9%，说明模型 2 中自变量 ECP 的解释力符合要求，F 值显著且大于 10，可见模型 2 的拟合情况较好，同时 ECP 对 ERI 的回归系数为 0.681，并且在 0.001 的水平上显著，说明 ECP 对 ERI 具有显著正向影响，假设 H1a 得以验证。

模型 3 为控制变量对 EII 的回归分析，结果显示学历对 EII 的标准化回归系数为 0.178，并且在 0.05 的水平上显著，说明学历对 EII 具有显著正向影响，同时职位对 EII 的回归系数为 0.287，并且在 0.001 的水平上显著，说明职位对 EII 具有显著正向影响；模型 4 在模型 3 的基础上加入自变量 ECP，可以发现， R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.216 与 0.205，模型解释度由 6.1% 增加到 21.6%，说明模型 4 中自变量 ECP 的解释力符合要求，F 值显著且大于 10，可见模型 4 的拟合情况较好，同时 ECP 对 EII 的回归系数为 0.682，并且在 0.001 的水平上显著，说明 ECP 对 EII 具有显著正向影响，假设 H1b 得以验证。

模型 5 为控制变量对 DI 的回归分析，结果显示学历对 DI 的回归系数为 0.309，并且在 0.001 的水平上显著，说明学历对 DI 具有显著正向影响；模型 6 在模型 5 的基础上加入自变量 ECP，可以发现， R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.242 与 0.232，模型解释度由 5.9% 增加到 24.2%，说明模型 6 中自变量 ECP 的解释力符合要求，F 值显著且大于 10，可见模型 6 的拟合情况较好，同时 ECP 对 DI 的回归系数为

0.741，并且在 0.001 的水平上显著，说明 ECP 对 DI 具有显著正向影响，假设 H1 得以验证。

表 4.7 员工变革认知对二元创新行为的回归分析

变量	员工二元创新行为 DI					
	探索式创新 ERI		利用式创新 EII		二元创新行为 DI	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.075	-0.050	-0.126	-0.101	-0.110	-0.082
年龄段	-0.004	0.030	-0.094	-0.060	-0.055	-0.017
学历	0.081	-0.004	0.178 [*]	0.093	0.141	0.048
企业性质	0.050	0.018	0.004	-0.028	0.028	-0.007
职位	0.283 ^{***}	0.179 ^{**}	0.287 ^{***}	0.183 ^{**}	0.309 ^{***}	0.196 ^{**}
工作年限	-0.043	-0.010	0.036	0.068	-0.002	0.033
员工变革认知 ECP		0.681 ^{***}		0.682 ^{***}		0.741 ^{***}
R ²	0.044	0.199	0.061	0.216	0.059	0.242
调整后 R ²	0.033	0.188	0.050	0.205	0.048	0.232
F	3.972 ^{**}	18.365 ^{***}	5.583 ^{***}	20.409 ^{***}	5.424 ^{***}	23.707 ^{***}

4.5.2 员工变革认知对二元工作激情的回归分析

本研究的自变量为 ECP，因变量为 DI (ERI 和 EII)，中介变量为 BWP (HWP 和 CWP)，将调查对象的性别、年龄段、学历、企业性质、职位以及工作年限等 6 个变量作为控制变量进行分层回归分析，结果如表 4.7 所示。

模型 1 为控制变量对 HWP 的回归分析，结果显示学历对 HWP 的回归系数为 0.224，并且在 0.01 的水平上显著，说明学历对 HWP 具有显著正向影响，同时，工作年限对 HWP 的回归系数为 -0.079，并且在 0.001 的水平上显著，说明工作年限对 HWP 具有显著负向影响；模型 2 在模型 1 的基础上加入自变量 ECP，可以发现，R² 和调整后的 R² 分别为 0.254 与 0.244，模型解释度由 6.9% 增加到 25.4%，说明模型 2 中自变量 ECP 的解释力符合要求，F 值显著且大于 10，可见模型 2 的拟合情况较好，同时 ECP 对 HWP 的回归系数为 0.745，并且在 0.001 的水平上显著，说明 ECP 对 HWP 具有显著正向影响，假设 H2a 得以验证。

模型 3 为控制变量对 CWP 的回归分析，结果显示学历和企业性质对 CWP 的回归系数分别为 0.157、0.107，并且均在 0.05 的水平上显著，说明学历和企业性质对 CWP 具有显著正向影响；模型 4 在模型 3 的基础上加入自变量 ECP，可以发现，R² 和调整后的 R² 分别为 0.106 与 0.094，模型解释度由 5.2% 增加到 10.6%，

说明模型 4 中自变量 ECP 的解释力符合要求, F 值显著且接近 10, 可见模型 4 的拟合情况较好, 同时 ECP 对 CWP 的回归系数为 0.402, 并且在 0.001 的水平上显著, 说明 ECP 对 CWP 具有显著正向影响, 假设 H2b 得以验证。

模型 5 为控制变量对 BWP 的回归分析, 结果显示性别对 BWP 的回归系数为-0.149, 并且在 0.05 的水平上显著, 说明性别对 BWP 具有显著负向影响, 同时, 学历和职位对 BWP 的回归系数分别为 0.161 和 0.141, 并且均在 0.01 的水平上显著, 说明学历和职位对 BWP 具有显著正向影响; 模型 6 在模型 5 的基础上加入自变量 ECP, 可以发现, R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.232 与 0.222, 模型解释度由 7.6% 增加到 23.2%, 说明模型 6 中自变量 ECP 的解释力符合要求, F 值显著且大于 10, 可见模型 6 的拟合情况较好, 同时 ECP 对 BWP 的回归系数为 0.483, 并且在 0.001 的水平上显著, 说明 ECP 对 BWP 具有显著正向影响, 假设 H2 得以验证。

表 4.8 员工变革认知对二元工作激情的回归分析

变量	二元工作激情 BWP					
	和谐性工作激情 HWP		强迫性工作激情 CWP		二元工作激情 BWP	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.120	-0.093	-0.223 [*]	-0.208 [*]	-0.149 [*]	-0.131 [*]
年龄段	0.080	0.118	0.098	0.119	0.079	0.104 [*]
学历	0.224 ^{**}	0.131	0.157 [*]	0.107	0.161 ^{**}	0.100 [*]
企业性质	0.026	-0.008	0.107 [*]	0.089	0.059	0.036
职位	0.282	0.169 ^{**}	0.060	-0.001	0.141 ^{**}	0.068
工作年限	-0.079 ^{***}	-0.044	0.027	0.046	-0.021	0.002
员工变革认知 ECP		0.745 ^{***}		0.402 ^{***}		0.483 ^{***}
R^2	0.069	0.254	0.052	0.106	0.076	0.232
调整后 R^2	0.059	0.244	0.041	0.094	0.066	0.222
F	6.454 ^{***}	25.299 ^{***}	4.791 ^{**}	8.819 ^{**}	7.159 ^{**}	22.383 ^{***}

4.5.3 二元工作激情对员工二元创新行为的回归分析

本研究的自变量为 ECP, 因变量为 DI (ERI 和 EII), 中介变量为 BWP (HWP 和 CWP), 将调查对象的性别、年龄段、学历、企业性质、职位以及工作年限等 6 个变量作为控制变量进行分层回归分析, 该部分主要验证的是 BWP (HWP 和 CWP) 对 DI (ERI 和 EII) 的影响。结果如表 4.9 所示。

模型 1 表明, R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.383 与 0.374, 说明模型 1 中 HWP 对 ERI 具有较好的解释力, F 值为 45.943 ($p < 0.001$), 可见模型 1 的拟合情况较

好,同时 HWP 对 ERI 的回归系数为 0.603 ($p<0.001$),说明 HWP 对 ERI 具有显著正向影响,假设 H3a 得以验证;同样在模型 2 中 CWP 对 ERI 具有较好的解释力, F 值为 6.272 ($p<0.001$), CWP 对 ERI 的标准化回归系数为 0.190 ($p<0.001$),说明 CWP 对 ERI 具有显著正向影响,假设 H3c 得以验证;在模型 3 中, R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.252 与 0.241, F 值为 24.918 ($p<0.001$), BWP 对 ERI 的回归系数为 0.670 ($p<0.001$),说明 BWP 对 ERI 具有显著正向影响,假设 H3e 得以验证。

模型 4 表明, R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.374 与 0.366,说明模型 4 中 HWP 对 EII 具有较好的解释力, F 值为 44.302 ($p<0.001$),可见模型 4 的拟合情况较好,同时 HWP 对 EII 的回归系数为 0.580 ($p<0.001$),说明 HWP 对 EII 具有显著正向影响,假设 H3b 得以验证;同样在模型 5 中 CWP 对 EII 具有较好的解释力, F 值为 8.880 ($p<0.001$), CWP 对 EII 的回归系数为 0.221 ($p<0.001$),说明 CWP 对 EII 具有显著正向影响,假设 H3d 得以验证;在模型 6 中, R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.255 与 0.245, F 值为 25.400 ($p<0.001$), BWP 对 EII 的回归系数为 0.771 ($p<0.001$),说明 BWP 对 EII 具有显著正向影响,假设 H3f 得以验证。

模型 7 表明, R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.444 与 0.437,说明模型 7 中 HWP 对 DI 具有较好的解释力, F 值为 59.221 ($p<0.001$),可见模型 7 的拟合情况较好,同时 HWP 对 DI 的回归系数为 0.643 ($p<0.001$),说明 HWP 对 DI 行为具有显著正向影响;同样在模型 8 中 CWP 对 DI 具有较好的解释力, F 值为 8.818 ($p<0.001$), CWP 对 DI 的标准化回归系数为 0.224 ($p<0.001$),说明 CWP 对 DI 具有显著正向影响;在模型 9 中, R^2 和调整后的 R^2 分别为 0.308 与 0.299, F 值为 33.027 ($p<0.001$), BWP 对 DI 的回归系数为 0.734 ($p<0.001$),说明 BWP 对 DI 具有显著正向影响,假设 H3 得以验证。

表 4.9 二元工作激情对员工二元创新行为的回归分析

变量	二元创新行为 DI								
	探索式创新 ERI			利用式创新 EII			二元创新行为 DI		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
性别	-0.002	-0.032	0.025	-0.056	-0.077	-0.027	-0.032	-0.060	0.000
年龄段	-0.053	-0.023	-0.057	-0.141	-0.116	-0.142	-0.106	-0.077	-0.113
学历	-0.054	0.051	-0.027	0.048	0.144	0.074	-0.003	0.106	0.023
企业性质	0.034	0.029	0.010	-0.011	-0.020	-0.036	0.011	0.004	-0.015
职位	0.112*	0.271***	0.188**	0.123*	0.273***	0.201**	0.127*	0.295***	0.205***

续表 4.9 二元工作激情对员工二元创新行为的回归分析

变量	二元创新行为 DI								
	探索式创新 ERI			利用式创新 EII			二元创新行为 DI		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
工作年限	0.005	-0.048	-0.029	0.082	0.030	0.046	0.048	-0.009	0.013
和谐性工作激情	0.603***			0.580***			0.643***		
强迫性工作激情	0.190***			0.221***			0.224***		
二元工作激情	0.670***			0.771***			0.734***		
R ²	0.383	0.078	0.252	0.374	0.107	0.255	0.444	0.106	0.308
调整后 R ²	0.374	0.066	0.241	0.366	0.095	0.245	0.437	0.094	0.299
F	45.943***	6.272***	24.918***	44.302***	8.880***	25.400***	59.221***	8.818***	33.027***

4.5.4 二元工作激情的中介作用

根据前文可知，ECP 对 DI（ERI 和 EII）、BWP（HWP 和 CWP）各维度以及 BWP 各维度对 DI 各维度均具有显著正向影响。接下来将自变量和中介变量同时纳入对因变量的回归模型中，检验 BWP 的中介效应，结果如表 4.10 所示。

模型 1 为 ECP 与 HWP 同时对 ERI 的回归结果，结合上文可知，加入 HWP 之后，ECP 对 ERI 的回归系数由 0.681（ $p < 0.001$ ）减小为 0.289（ $p < 0.001$ ），且 HWP 对 ERI 的回归系数为 0.526（ $p < 0.001$ ），说明 HWP 在 ECP 与 EII 之间起部分中介作用，假设 H4a 得以验证。模型 2 为 ECP 与 CWP 对 ERI 行为的回归结果，可见加入 CWP 之后，ECP 对 ERI 的回归系数由 0.681（ $p < 0.001$ ）减小为 0.641（ $p < 0.001$ ），且 CWP 对 ERI 的回归系数为 0.099（ $p < 0.05$ ），说明 CWP 在 ECP 与 ERI 之间起部分中介作用，假设 H4c 得以验证。模型 3 为 ECP 与 BWP 对 ERI 的回归结果，加入 BWP 之后，ECP 对 ERI 的回归系数由 0.681（ $p < 0.001$ ）减小为 0.429（ $p < 0.001$ ），且 BWP 对 ERI 的回归系数为 0.521（ $p < 0.001$ ），说明 BWP 在 ECP 与 ERI 之间起部分中介作用，假设 H4e 得以验证。

模型 4 为 ECP 与 HWP 同时对 EII 的回归结果，结合上文可知，加入 HWP 之后，ECP 对 EII 的回归系数由 0.682（ $p < 0.001$ ）减小为 0.312（ $p < 0.001$ ），且 HWP 对 EII 的回归系数为 0.497（ $p < 0.001$ ），说明 HWP 在 ECP 与 EII 之间起部分中介作用，假设 H4b 得以验证。模型 5 为 ECP 与 CWP 对 EII 的回归结果，可见加入 CWP 之后，ECP 对 EII 的回归系数由 0.682（ $p < 0.001$ ）减小为 0.629（ $p < 0.001$ ），且 CWP 对 EII 的回归系数为 0.132（ $p < 0.01$ ），说明 CWP 在 ECP 与 EII 之间起部分中介作用，假设 H4d 得以验证。模型 6 为 ECP 与 BWP 对 EII

的回归结果，加入 BWP 之后，ECP 对 EII 的回归系数由 0.682 ($p<0.001$) 减小为 0.425 ($p<0.001$)，且 BWP 对 EII 的回归系数为 0.533 ($p<0.001$)，说明 BWP 在 ECP 与 EII 之间起部分中介作用，假设 H4f 得以验证。

模型 7 为 ECP 与 HWP 同时对 DI 的回归结果，结合上文可知，加入 HWP 之后，ECP 对 DI 的回归系数由 0.741 ($p<0.001$) 减小为 0.327 ($p<0.001$)，且 HWP 对 DI 的回归系数为 0.556 ($p<0.001$)，说明 HWP 在 ECP 与 DI 之间起部分中介作用。模型 8 为 ECP 与 CWP 对 DI 的回归结果，可见加入 CWP 之后，ECP 对 DI 的回归系数由 0.741 ($p<0.001$) 减小为 0.691 ($p<0.001$)，且 CWP 对 DI 的回归系数为 0.126 ($p<0.01$)，说明 CWP 在 ECP 与 DI 之间起部分中介作用。模型 9 为 ECP 与 BWP 对 DI 的回归结果，加入 BWP 之后，ECP 对 DI 的回归系数由 0.741 ($p<0.001$) 减小为 0.465 ($p<0.001$)，且 BWP 对 DI 的回归系数为 0.572 ($p<0.001$)，说明 BWP 在 ECP 与 DI 之间起部分中介作用，假设 H4 得以验证。

表 4.10 二元工作激情的中介效应分析

变量	二元创新行为								
	探索式创新			利用式创新			二元创新		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
性别	-0.001	-0.029	0.019	-0.055	-0.073	-0.031	-0.031	-0.056	-0.007
年龄段	-0.032	0.018	-0.024	-0.118	-0.076	-0.115	-0.083	-0.032	-0.077
学历	-0.073	-0.015	-0.056	0.028	0.079	0.039	-0.025	0.035	-0.009
企业性质	0.022	0.009	-0.001	-0.023	-0.039	-0.047	-0.002	-0.018	-0.027
职位	0.090	0.179 ^{**}	0.144 [*]	0.099	0.183 ^{**}	0.147 ^{**}	0.102 [*]	0.196 ^{**}	0.157 ^{**}
工作年限	0.013	-0.015	-0.011	0.090	0.062	0.067	0.057	0.027	0.032
员工变革认知	0.289 ^{***}	0.641 ^{***}	0.429 ^{***}	0.312 ^{***}	0.629 ^{***}	0.425 ^{***}	0.327 ^{***}	0.691 ^{***}	0.465 ^{***}
和谐性工作激情	0.526 ^{***}			0.497 ^{***}			0.556 ^{***}		
强迫性工作激情		0.099 [*]			0.132 ^{**}			0.126 ^{**}	
二元工作激情			0.521 ^{***}			0.533 ^{***}			0.572 ^{***}
R ²	0.405	0.207	0.303	0.400	0.232	0.325	0.473	0.256	0.368
调整后 R ²	0.396	0.195	0.292	0.391	0.220	0.314	0.465	0.245	0.358
F	44.059 ^{***}	16.934 ^{***}	28.109 ^{***}	43.179 ^{***}	19.506 ^{***}	31.153 ^{***}	58.044 ^{***}	22.331 ^{***}	37.727 ^{***}

为进一步检验中介效应，本研究借助 SPSS26.0 软件，采用 Process 插件进行 Bootstrap 分析，进一步检验 BWP (HWP 和 CWP) 在 ECP 与 DI (ERI 和 EII) 之间的中介效应，抽样样本设置为 5000 次，置信区间为 95%，结果如表 4.11 所示。HWP 和 BWP (将两个子维度作为一个指标) 在 ECP 与 ERI 之间的间接效应显著 ($\beta=0.3269$, 95%CI=[0.2556, 0.4105], 置信区间内部不包含 0; $\beta=0.1880$, 95%CI=[0.1325, 0.2533], 置信区间内部不包含 0); HWP 和 BWP 在 ECP 与 EII

之间的间接效应显著 ($\beta=0.2808$, 95%CI=[0.2022, 0.3663], 置信区间内部不包含 0; $\beta=0.1834$, 95%CI=[0.1377, 0.2400], 置信区间内部不包含 0); HWP 和 BWP 在 ECP 与 DI 之间的简介效应显著 ($\beta=0.3039$, 95%CI=[0.2402, 0.3743], 置信区间内部不包含 0; $\beta=0.1857$, 95%CI=[0.1385, 0.2416], 置信区间内部不包含 0), 这表明 HWP 和 BWP 在 ECP 与 DI (ERI 和 EII) 之间确实发挥着部分中介效应, H4、H4a、H4b、H4e、H4f 进一步得到验证, 而 CWP 在 ECP 与 ERI、EII 以及 DI 之间的间接效应不显著, 95%的置信水平上置信区间内部包含 0, 由此, H4c、H4d 未得到进一步的验证, 其原因可能是样本数量的困限, 后续研究可以考虑适当扩大样本量, 对该问题进一步加以明晰。

4.11 中介效应的 bootstrap 分析

效应	探索式创新 ERI				利用式创新 EII			
	Effect	SE	LLCL	ULCL	Effect	SE	LLCL	ULCL
总效应	0.5470	0.0502	0.4483	0.6456	0.5092	0.0463	0.4181	0.6002
直接效应	0.2335	0.0495	0.1362	0.3308	0.2251	0.0464	0.1339	0.3163
HWP 中介效应	0.3269	0.0398	0.2556	0.4105	0.2808	0.0417	0.2022	0.3663
CWP 中介效应	-0.0134	0.0154	-0.0459	0.0157	0.0032	0.0157	-0.0261	0.0360

效应	二元创新行为 DI			
	Effect	SE	LLCL	ULCI
总效应	0.5281	0.0434	0.4427	0.6134
直接效应	0.3424	0.0446	0.2547	0.4300
BWP 中介效应	0.1857	0.0261	0.1385	0.2416

效应	探索式创新 ERI				利用式创新 EII			
	Effect	SE	LLCL	ULCL	Effect	SE	LLCL	ULCL
总效应	0.5470	0.0520	0.4483	0.6456	0.5092	0.0463	0.4181	0.6002
直接效应	0.3589	0.0526	0.2555	0.4623	0.3258	0.0482	0.2311	0.4205
BWP 中介效应	0.1880	0.0307	0.1325	0.2533	0.1834	0.0260	0.1377	0.2400

效应	二元创新行为 DI			
	Effect	SE	LLCL	ULCI
总效应	0.5281	0.0434	0.4427	0.6134
直接效应	0.2293	0.0414	0.1479	0.3107
HWP 中介效应	0.3039	0.0348	0.2402	0.3743
CWP 中介效应	-0.0051	0.0124	-0.0314	0.0187

4.5.5 变革型领导的调节效应检验

借助 SPSS26.0 软件, 采用多元线性回归的方法对 TL 在 ECP 与 BWP (HWP 和 CWP)、ECP 与 DI (ERI 和 EII) 之间的调节效应进行检验, 结果如表 4.12。

ECP 与 TL 的交互项对 DI (ERI 和 EII)、BWP (HWP 和 CWP) 不存在显著效应, 说明 TL 在 ECP 与 BWP (HWP 和 CWP)、ECP 与 DI (ERI 和 EII) 之间的调节效应不成立, 假设 H5、H5a、H5b、H6、H6a、H6b 没有得到验证, 其原因可能是问卷的剔除不够彻底, 后续可进一步根据更多原则剔除无效问卷, 也可能是研究模型的设定有待进一步论证, 后续可扩大样本量, 收集更多有效问卷对该问题进行明晰。

4.12 调节效应的回归分析

变量	员工双元创新行为 DI					
	探索式创新 ERI		利用式创新 EII		双元创新行为 DI	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.008	-0.005	-0.046	-0.060	-0.022	-0.036
年龄段	0.012	0.014	-0.077	-0.075	-0.037	-0.034
学历	-0.058	-0.056	0.042	0.044	-0.009	-0.007
企业性质	0.024	0.023	-0.022	-0.023	0.000	-0.001
职位	0.160**	0.168**	0.165**	0.174**	0.176**	0.185**
工作年限	-0.027	-0.029	0.052	0.050	0.015	0.013
员工变革认知 ECP	0.483***	0.486***	0.495***	0.499***	0.532***	0.536***
变革型领导 TL	0.445***	0.445***	0.421***	0.421***	0.471***	0.471***
ECP*TL		-0.149		-0.152		-0.165
R ²	0.279	0.279	0.288	0.291	0.332	0.336
调整后 R ²	0.288	0.266	0.277	0.279	0.322	0.324
F	25.042***	22.228***	26.158***	23.561***	32.204***	29.045***

变量	二元工作激情 BWP					
	和谐性工作激情 HWP		强迫性工作激情 CWP		二元工作激情 BWP	
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
性别	-0.029	-0.032	-0.153	-0.138	-0.081	-0.075
年龄段	0.097	0.098	0.101	0.098	0.087	0.086
学历	0.072	0.072	0.055	0.053	0.053	0.052
企业性质	-0.002	-0.002	0.095*	0.096*	0.041	0.042
职位	0.148**	0.149**	-0.020	-0.029	0.051	0.048
工作年限	-0.062	-0.063	0.030	0.032	-0.013	-0.012
员工变革认知 ECP	0.527***	0.528***	0.211**	0.208**	0.309***	0.307***
变革型领导 TL	0.490***	0.490***	0.430***	0.430***	0.393***	0.393***
ECP*TL		-0.024		0.166		0.064
R ²	0.352	0.352	0.181	0.185	0.357	0.358
调整后 R ²	0.342	0.341	0.169	0.171	0.347	0.347
F	35.131***	31.178***	14.338***	13.038***	35.957***	32.051***

5 研究结论与展望

随着数字化转型步伐加快,变革与创新成为企业持续发展的动力,员工作为企业的第一生产力,其双元创新行为对企业发展的重要性进一步凸显。本文在梳理现有文献的基础上,顺应当前研究观点,从员工变革认知整体视角来研究“如何激发员工的双元创新行为”这一学术界和管理实践者共同关注的重要课题。基于计划行为理论和社会交换理论,以二元工作激情(和谐性工作激情和强迫性工作激情)为中介变量、以变革型领导作为调节变量,构建了员工变革认知影响双元创新行为(探索式创新和利用式创新)的理论模型,提出研究假设。通过问卷调查的方式收集 527 份有效问卷,运用统计分析方法以验证模型的合理性,得出结论。本文旨在探讨在数字化转型背景下,员工变革认知对双元创新行为的影响,为企业现实实践活动提供有利指导。

5.1 结论与讨论

本文采用 SPSS 和 AMOS 软件对收集到的数据进行信效度分析,验证了各个量表的信度良好,且数据较可靠,再通过相关性分析初步检验研究假设是否合理,最后进行主效应,中介效应以及调节效应的回归分析,得到假设检验结果,如表所示。

5.1 研究假设检验结果

假设	检验结果
H1: ECP 对 DI 具有显著的正向影响	成立
H1a: ECP 对 ERI 具有显著的正向影响	成立
H1b: ECP 对 EII 具有显著的正向影响	成立
H2: ECP 对 BWP 具有显著的正向影响	成立
H2a: ECP 对 HWP 具有显著的正向影响	成立
H2b: ECP 对 CWP 具有显著的正向影响	成立
H3: BWP 对 DI 具有显著正向影响	成立
H3a: HWP 对 ERI 具有显著的正向影响	成立
H3b: HWP 对 EII 具有显著的正向影响	成立
H3c: CWP 对 ERI 具有显著的正向影响	成立
H3d: CWP 对 EII 具有显著的正向影响	成立
H3e: BWP 对 ERI 具有显著正向影响	成立
H3f: BWP 对 EII 具有显著正向影响	成立

续表 5.1 研究假设检验结果

假设	检验结果
H4: BWP 在 ECP 与双元创新行为之间起部分中介作用	成立
H4a: HWP 在 ECP 与 ERI 之间起部分中介作用	成立
H4b: HWP 在 ECP 与 EII 之间起部分中介作用	成立
H4c: CWP 在 ECP 与 ERI 之间起部分中介作用	成立
H4d: CWP 在 ECP 与 EII 之间起部分中介作用	成立
H4e: BWP 在 ECP 与 ERI 之间起部分中介作用	成立
H4f: BWP 在 ECP 与 EII 之间起部分中介作用	成立
H5: TL 正向调节 ECP 与双元创新行为之间的关系	不成立
H5a: TL 正向调节 ECP 与探索式创新行为之间的关系	不成立
H5b: TL 正向调节 ECP 与利用式创新行为之间的关系	不成立
H6: TL 正向调节 ECP 与 BWP 之间的关系	不成立
H6a: TL 正向调节 ECP 与 HWP 之间的关系	不成立
H6b: TL 正向调节 ECP 与 CWP 之间的关系	不成立

5.1.1 员工变革认知对员工双元创新行为的正向影响

本研究通过层次回归分析验证了员工变革认知与双元创新行为之间的关系，结果有力地证实员工变革认知对其双元创新行为具有显著正向影响。具体而言，员工变革认知对探索式创新行为和利用式创新行为的影响程度较高且差别不大，对双元创新行为（将探索式创新和利用式创新这两个子维度合为一个变量）的影响程度高于任意子维度。相较于探索式创新，员工变革认知对利用式创新的预测效果稍好，这是因为利用式创新活动的开展则更容易受到外部动机的驱使，所需要的知识结构相对单一，实现对已有产品、技术、流程改良等难度较低且风险也较小，只要较少的时间和精力便能够完成，而探索式创新是需要员工更高的内部动机、更加多元的知识结构，实现对新产品、新技术、新流程等的开发难度较高且风险也较大，需要消耗更多的时间和精力。在数字化转型背景下，当员工认为在变革后能够获得更大的发展空间、更高的薪资待遇，则有利于激发员工的主观能动性，驱使个体学习各种新方法和新技能，进而产生推动个体开展探索式创新行为和利用式创新行为的动力。因此，员工变革认知对探索式创新和利用式创新的预测效果大体相同，略有差异。

5.1.2 二元工作激情的中介作用

本研究通过层次回归分析的中介效应法验证了二元工作激情（和谐性工作激情和强迫性工作激情）在员工变革认知与二元创新行为（探索式创新和利用式创新）之间的中介效应。

首先，员工变革认知显著正向影响探索式创新、利用式创新以及二元创新行为（将探索式创新和利用式创新这两个子维度合为一个变量），且对总体二元创新行为的影响程度最大，就两个子维度而言，相较于探索式创新，对利用式创新的影响程度稍大，说明拥有高水平变革认知的员工更乐意进行二元创新行为，与开发难度大风险大的探索式创新相比，更多选择在原有的基础上进行改善的利用式创新；

其次，员工变革认知能够预测和谐性工作激情、强迫性工作激情以及二元工作激情（将和谐性工作激情和强迫性工作激情这两个子维度合为一个变量），且对和谐性工作激情的预测效果最明显，说明员工在充分认知到组织变革带来的积极影响后，由于对未来抱有积极预期，个体会主动把工作内化为自我同一性的一部分，产生更多和谐性工作激情，同时，由于人们对于变革具有天生的恐惧感，特别是在变革起始阶段，员工会下意识地产生负面情绪，认为变革会增加不确定性甚至失去工作保障，这种压力更易产生强迫性工作激情。

再次，和谐性工作激情、强迫性工作激情以及二元工作激情显著正向影响探索式创新、利用式创新以及二元创新行为。进一步来讲，二元工作激情对探索式创新、利用式创新以及二元创新行为影响程度最大，相较于探索式创新，其对利用式创新的预测效果更显著。和谐性工作激情对探索式创新、利用式创新以及二元创新行为的影响程度明显大于强迫性工作激情对其的影响，且相较于利用式创新，和谐性工作激情对探索式创新的预测效果更好，说明具有高水平和谐性工作激情的员工更期待变革效益，集中于高收益，在工作中更多地实施探索式创新行为，同时个体也会主动把利用式创新活动内化为自我同一性的一部分，愿意投入更多时间和经历进行探索式创新和利用式创新行为。就强迫性工作激情而言，相较于对探索式创新的影响，对利用式创新行为的影响程度更大，说明当员工具有更高的强迫性工作激情时，也会因为外来的收益或者压力迫使自己进行二元创新行为，但拥有强迫性工作激情的员工更易持有维稳的心理状态，偏好于实施难度

低、风险小的利用式创新行为。

最后，将自变量-员工变革认知；中介变量-和谐性工作激情、强迫性工作激情以及二元工作激情；因变量-探索式创新、利用式创新以及二元创新行为都分别加入模型中，证实和谐性工作激情、强迫性工作激情以及二元工作激情（将和谐性工作激情和强迫性工作激情这两个子维度合为一个变量）均在员工变革认知与探索式创新、利用式创新以及二元创新行为（将探索式创新和利用式创新这两个子维度合为一个变量）之间发挥部分中介作用。这说明拥有高认知水平的员工在工作中能够产生更多和谐性工作激情，而当员工具有和谐性工作激情时，更加展示出对工作的喜欢甚至热爱，愿意投入时间和精力进行探索式创新行为和利用式创新行为，同时，变革认知水平高的员工，在面对组织变革时更加敏感，强迫性工作激情由此而生，个体更容易受外来收益或压力而迫使自己投入到工作当中，促使个体进行二元创新行为。

5.1.3 变革型领导的调节作用

本研究采用多元线性回归的方法依次对变革型领导在员工变革认知与二元工作激情（和谐性工作激情和强迫性工作激情）、员工变革认知与二元创新行为（探索式创新和利用式创新）之间的调节效应进行检验。数据分析结果显示，在纳入交互项后，主效应都显著，交互效应都不显著。产生此结果的原因大概率是研究样本的特点所致。由于个人在能力、社会关系方面受到一定限制，研究样本更多的是初入职场的“90后”、“00后”新生代员工，一方面使得研究样本的代表性和数量仍存在不足，另一方面以青年为代表的新生代员工自我意识突出，不愿被动接受标准，更习惯于从自我角度思考问题，上级的变革型领导风格对于工作年限较短的新生代员工所发挥的作用不明显，由此，在本研究中员工变革认知与变革型领导之间的交换效应并没有产生额外的解释力或显著性，主效应已足以解释因变量的变化。

5.2 研究贡献

5.2.1 丰富了员工变革认知对双元创新行为的影响研究

现阶段,仅有少数研究探讨了组织变革对创新的影响,且主要关注组织变革的客观指标^[130]。然而,员工对于变革的主观感知与客观的组织变革变量之间可能存在不一致的效果,现有研究对员工变革认知的关注还远远不够^[130]。此外,迄今为止还未有研究关注员工变革认知对双元创新行为的影响,仅将员工创新行为视为单维度的变量,不利于理论拓展和管理实践应用^[113]。因此,本研究立足企业实践,从员工变革认知这一视角出发探讨其对个体双元创新行为的影响,能够有效弥补既有研究的不足,为进一步探究员工变革认知对个体创新行为的影响机制奠定基础。

5.2.2 加深了员工变革认知对双元创新行为内在作用机制的理解

以往研究主要基于社会认知理论^[131]、自我决定理论^[101]以及吸收能力理论^[122]等视角,探讨组织团队层面创新行为的作用机制。在个体层面的研究相对不足且主要基于社会交换理论^[124]。因此,基于多理论视域探索员工双元创新行为的前因变量研究则显得愈发重要。在现有文献基础上,本研究从计划行为理论的视角出发,选取和谐式工作激情和强迫式工作激情作为中介变量,以探究员工变革认知对双元创新行为的作用机制。不仅丰富和拓展了理论解释视角,为其注入新的理论元素,而且具体分析了员工变革认知究竟以何种方式影响员工双元创新行为,明晰了员工变革认知作用于双元创新行为的内在机制。

5.2.3 探讨了员工变革认知影响双元创新行为的边界条件

通过梳理既有文献发现,目前关于员工变革认知的研究较多关注的是员工变革认知所导致的效益结果,而对于影响员工变革认知效益结果的条件因素却屈指可数。作为管理的关键一环,领导者如何发挥作用,唤起员工的工作激情,使其为组织变革与创新倾力而为,是许多企业家和研究者关心的问题。为弥补现有研究不足,本研究基于计划行为理论,在证实员工变革认知对双元创新行为具有正

向影响的同时，从社会交换理论的视角引入变革型领导这一情境因素作为调节变量，以期解释在什么情况下，员工变革认知与二元工作激情和个体二元创新行之间的正向关系能够进一步增强，虽数据分析结果并未支持研究假设，但这为未来的研究提供了一个很好的视角，未来的研究可以在扩大样本的基础上，对该问题进一步加以明晰。

5.3 管理启示

第一，必须高度重视员工对组织变革的整体认知情况。研究表明，员工变革认知显著正向影响员工二元创新行为，可见，数字化转型背景下企业可以通过提高员工变革认知水平进而促进个体的二元创新行为。企业管理者可以从以下三个方面来提高员工的变革认知水平：

首先，要提高员工权益认知，面对不确定性的变革与创新，员工的第一反应是恐惧、不安与抗拒，这时企业管理者应及时安抚员工的情绪，并告知组织变革并不会对员工当前的工作条件造成威胁，相反组织在进行变革之后，办公系统、晋升制度等方面会比原来更加完善，这对于所有人来说都是提供了更加公平的机会，以此提高员工的权益认知水平。

其次，提高员工变革效益认知，在日常的管理活动中，领导者要时刻向下属传达变革之后的美好愿景，比如，在变革之后，新增的办公系统将更加方便员工处理工作内容，提高工作效率，新的工作职责会增加趣味性，新技能的学习与掌握会使得员工自身更具竞争力，从而让员工感知到变革之后可以提高办公效率并大大提升自身的竞争能力，以此提高员工变革效益认知。

最后，提高员工变革沟通认知，企业变革与创新的最终落脚点还是在员工，需员工提供相应的配合与支持，但若员工不清楚组织要朝着什么方向变革时，则会显得无所适从，因此，在组织变革开始时，管理者要及时采取相关措施提高员工变革权益认识水平，比如召开组织变革说明大会，让所有员工都积极发言参与，使得员工充分了解组织变革的相关内容，以便员工有针对性的采取回应措施推动组织变革与创新。

第二，培育员工的和谐性工作激情。研究表明，员工的和谐性工作激情显著正向影响员工二元创新行为，可见，企业也可以通过提高员工和谐性工作激情进

而促进个体的双元创新行为。值得注意的是，在“90后”“00后”等新生代员工逐步步入职场的大环境下，比起升职加薪新生代员工更关注幸福感、价值感等内在的心理需求。企业管理者和HR可以采取相应的措施创造更加自主的工作环境，激发员工的内在动机。具体而言，可以设立轮岗换岗制度，允许员工换岗调岗，允许员工自主安排时间和精力，发表自己的观点和看法，为员工提供和谐的组织氛围，满足员工的心理需求；或者通过提供专业技能培训、布置挑战性任务、制定绩效奖惩制度、创新成果奖励等激发员工双元创新行为，满足个体的胜任心理需要；开展团队建设活动，鼓励员工之间建立和睦的人际关系，满足个体的关系心理需要，从而释放更多和谐型工作激情，从内在动机出发激励员工实施双元创新行为。

第三，关注员工的强迫性工作激情。以往学者们的研究一致表明：强迫性工作激情带来非适应性结果，有可能伴随消极情绪或与积极情绪不相关，进一步影响心理与身体健康，而导致职业倦怠与离职倾向等消极行为^[128]。然而，本研究层次回归分析的检验结果显示，强迫性工作激情能够正向预测探索式创新与利用式创新，且对利用式创新的预测效果更好。鉴于此，企业应该关注员工的强迫性工作激情。一方面，发挥强迫性工作激情的积极作用；另一方面加强与员工的沟通，采取措施变强迫性工作激情为和谐性工作激情，比如，给予员工一定的关注与期待，每个季度或者每周跟员工沟通交流，设置下一季度或者下一周的工作计划，给予员工充分的鼓励与支持，当员工感知到领导对自己是关心且有期待时，渐渐地会加强外部动机内化，投入更多时间精力在工作上，提供工作满意度，进一步变强迫性工作激情为和谐性工作激情。

第四，数字化转型背景下，组织管理者应该充分认识到双元创新行为在企业发展过程中发挥着至关重要的作用。领导者作为组织中资源和权力的集中代表，应当在组织管理过程中更多关注如何通过自身领导行为，更好地为下属工作服务，充分发挥领导影响力来激发员工的工作热情和双元创新行为，尤其是面对数字背景下的“90后”、“00后”新生代员工，领导者更应根据其特质进行管理以释放员工潜能。具体而言，新生代员工具有非常高的自我效能感并且在意幸福感，相较于以往时代的员工，他们更追求内心的快乐，更重视有趣的工作，更需要能展示自己的平台，更在意参与决策及表现自我。因此，企业在由数字化带来的组织

变革过程中，管理者可以根据员工的特性提供能够展示其价值的舞台，通过轮岗等方式让员工感受不同工作带来的乐趣，并在管理过程中提供机会让员工充分发表表达自己的观点并加以肯定，针对员工遇到的问题和困难，及时进行回应并加以帮助，使员工感受到自身重要性及工作幸福感，以此提升个体回馈组织，主动进行二元创新行为的意愿和信心。

5.4 研究不足与展望

本研究以工作激情这一视域展开数字化转型背景下员工变革认知对二元创新行为的影响机制研究。虽然在研究的各个阶段保持科学严谨的态度，但由于自身水平、人际关系范围等主客观条件的限制，仍存在一些不足，下面列举几点不足以期在未来的研究中能得到进一步完善。

第一，本研究存在样本局限性。虽然本文制作的问卷及收集的数据及数据分析均符合现阶段学术规范，但由于自身资源的限制，大多数接触到的都是新生代员工，对于工作年限较长的管理者的问卷收集较少，未来可以继续扩大样本量。

第二，本研究采用问卷调查法获取的是横截面数据，而文章中的员工变革认知、二元工作激情（和谐性工作激情和强迫型工作激情）、二元创新行为（探索式创新和利用式创新）都属于动态变量，尤其是和谐性工作激情和强迫性工作激情这两个变量，在不同的时间段人们的情绪变化非常不同，但由于时间及能力的囿限，无法获取动态变化的数据，因此在未来的研究中，可以采用实验法验证。

第三，本研究仅收集到员工层面的报告，并没有考虑到团队及管理层面的影响。然而企业数字化转型变革环境并不是单一的，不同维度对个体二元创新行为的影响可能有所差异。因此，未来的研究建议应用跨层次研究进行深入探讨。

第四，本研究基于社会交换理论（SET）所提出的变革型领导正向调节员工变革认知与二元创新行为之间的关系并未得到数据支持，其原因之一可能是样本数量的囿限，调研的群体大多是新生代员工，他们自身具有不被外界压力所干扰的特质，变革型领导风格对其作用影响不明显。此外，也可能是由于变革型领导这种领导风格的刺激会让员工在面对变革时产生更多不安和压迫感。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] Afsar B, Badir Y, Kiani U S. Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion[J]. *Journal of Environmental Psychology*, 2016,45:79-88.
- [2] Ajzen I. From intentions to actions: A theory of planned behavior[M]. Springer Berlin Heidelberg,1985.
- [3] Ajzen I.The theory of planned behavior[J]. *Organizational behavior and human decision processes*,1991,50(2):179-211.
- [4] Amabile T M,Conti R,Coon H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. *Academy of management journal*,1996,39(5):1154-1184.
- [5] Anderson N, Potočnik K, Zhou J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework[J]. *Journal of management*,2014,40(5):1297-1333.
- [6] Armenakis A A, Bernerth J B, Pitts J P, et al. Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument[J]. *The Journal of applied behavioral science*,2007,43(4):481-505.
- [7] Armitage C J, Conner M. Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review[J]. *British journal of social psychology*,2001,40(4):471-499.
- [8] Avolio B J, Bass B M, Jung D I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership[J]. *Journal of occupational and organizational psychology*,1999,72(4):441-462.
- [9] Baer M, Frese M. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance[J]. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*,2003,24(1):45-68.
- [10] Bass B M, Avolio B J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development[J]. *Research in*

- organizational change and development,1990,4(1):231-272.
- [11]Bass B M. Two decades of research and development in transformational leadership[J]. European journal of work and organizational psychology,1999,8(1): 9-32.
- [12]Bass, Bernard M. Leadership and performance beyond expectations. [M]. New York: Free Press,1985.
- [13]Baum J R, Locke E A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth[J]. Journal of applied psychology,2004, 89(4):587.
- [14]B d'anger J J, Pierro A, Kruglanski A W, et al. On feeling good at work: The role of regulatory mode and passion in psychological adjustment[J]. Journal of Applied Social Psychology,2015,45(6):319-329.
- [15]Byron K, Khazanchi S, Nazarian D. The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models[J]. Journal of Applied Psychology,2010,95(1):201.
- [16]Cameron, Kim S., and Gretchen M. Spreitzer, eds. The Oxford handbook of positive organizational scholarship[M].OUP USA,2012.
- [17]Cannon M D, Edmondson A C. Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups[J]. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,2001,22(2):161-177.
- [18]Carbonneau N, Vallerand R J, Massicotte S. Is the practice of yoga associated with positive outcomes? The role of passion[J]. The Journal of Positive Psychology,2010,5(6):452-465.
- [19]Cardon M S. Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees[J]. Human resource management review,2008,18(2):77-86.
- [20]Caudroit J, Boiche J, Stephan Y, et al. Predictors of work/family interference and leisure-time physical activity among teachers: The role of passion towards work[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology,2011,20(3): 326-344.

- [21]Cetindamar Kozanoglu D, Abedin B. Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance[J]. *Journal of Enterprise Information Management*,2021,34(6):1649-1672.
- [22]Charles W L, Gareth R J. Strategic management theory: an integrated approach[M]. Boston MA:Houghton Mifflin,1998.
- [23]Chen X P, Yao X, Kotha S. Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions [J]. *Academy of Management journal*,2009,52(1):199-214.
- [24]Collewaert V, Anseel F, Crommelinck M, et al. When passion fades: Disentangling the temporal dynamics of entrepreneurial passion for founding[J]. *Journal of Management Studies*,2016,53(6):966-995.
- [25]Cropanzano R , Mitchell M S . Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review[J]. *Journal of Management*,2005,31(6):p.874-900.
- [26]Danneels E. The dynamics of product innovation and firm competences[J]. *Strategic management journal*,2002,23(12):1095-1121.
- [27]De Clercq D, Honig B, Martin B. The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention[J]. *International Small Business Journal*,2013,31(6):652-676.
- [28]Fedor D B, Caldwell S, Herold D M. The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation[J]. *Personnel psychology*,2006, 59(1):1-29.
- [29]Fernet C, Lavigne G L, Vallerand R J, et al. Fired up with passion: Investigating how job autonomy and passion predict burnout at career start in teachers[J]. *Work & Stress*,2014,28(3):270-288.
- [30]Fishbein M, Ajzen I. Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research[J].1977.
- [31]Fishbein M. An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object[J]. *Human relations*,1963,16(3):233-239.
- [32]Forest J, Mageau G A, Crevier-Braud L, et al. Harmonious passion as an

- explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program[J]. *Human relations*, 2012, 65(9): 1233-1252.
- [33] Gavetti G, Levinthal D A, Rivkin J W. Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(8): 691-712.
- [34] 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.
- [35] Ghauri P N, Buckley P J. International mergers and acquisitions: Past, present and future[M]// *Advances in mergers and acquisitions*. Emerald Group Publishing Limited, 2003, 2: 207-229.
- [36] Gong Y, Huang J C, Farh J L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy[J]. *Academy of management Journal*, 2009, 52(4): 765-778.
- [37] Gover L, Halinski M, Duxbury L. Is it just me? Exploring perceptions of organizational culture change[J]. *British Journal of Management*, 2016, 27(3): 567-582.
- [38] Ho V T, Wong S S, Lee C H. A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(1): 26-47.
- [39] Horváth D, Szabó R Z. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?[J]. *Technological forecasting and social change*, 2019, 146: 119-132.
- [40] Howell J M, Neufeld D J, Avolio B J. Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(2): 273-285.
- [41] Iqbal A, Nazir T, Ahmad M S. Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses[J]. *European Journal of Innovation Management*, 2022, 25(1): 173-190.
- [42] Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Exploratory innovation,

- exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators[J]. *Management science*,2006,52(11):1661-1674.
- [43]Jaussi K S, Dionne S D. Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior[J]. *The Leadership Quarterly*,2003,14(4-5):475-498.
- [44]Kong D T. The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness[J]. *Personality and Individual Differences*,2016,93:86-91.
- [45]Kudret S, Erdogan B, Bauer T N. Self-monitoring personality trait at work: An integrative narrative review and future research directions[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2019,40(2):193-208.
- [46]Lavigne G L, Forest J, Crevier-Braud L. Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,2012,21(4):518-546.
- [47]Lee J. Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness[J]. *Journal of managerial psychology*,2008,23(6):670-687.
- [48]Levine J M, Resnick L B, Higgins E T. Social foundations of cognition[J]. *Annual review of psychology*,1993,44(1):585-612.
- [49]Liu D, Chen X P, Yao X. From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion[J]. *Journal of applied psychology*, 2011,96(2):294.
- [50]Mageau G A, Carpentier J, Vallerand R J. The role of self-esteem contingencies in the distinction between obsessive and harmonious passion[J]. *European Journal of Social Psychology*,2011,41(6):720-729.
- [51]March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization science*,1991,2(1):71-87.
- [52]Mathieu J E, Zajac D M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment[J]. *Psychological bulletin*,1990,108(2):171.
- [53]McCann J E. Design principles for an innovating company[J]. *Academy of Management Perspectives*,1991,5(2):76-93.

- [54]Meyerson D E, Scully M A. Crossroads tempered radicalism and the politics of ambivalence and change[J]. *Organization Science*,1995,6(5):585-600.
- [55]Mom T J M, Chang Y Y, Cholakova M, et al. A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity [J]. *Journal of Management*,2019,45(7):3009-3034.
- [56]Mom T J M, Fourné S P L, Jansen J J P. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context[J]. *Human Resource Management*,2015,54(S1):s133-s153.
- [57]Mom TJM, Van Den Bosch FAJ, Volberda H W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms[J]. *Organization Science*,2009, 20(4):812-828.
- [58]Mosuin E, Mat T, Ghani E, et al. Accountants' acceptance of accrual accounting systems in the public sector and its influence on motivation, satisfaction and performance[J]. *Management Science Letters*,2019,9(5):695-712.
- [59]Mussner T, Strobl A, Veider V, et al. The effect of work ethic on employees' individual innovation behavior[J]. *Creativity and Innovation Management*,2017, 26(4):391-406.
- [60]Papachroni A, Heracleous L, Paroutis S. Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*,2015,51(1):71-93.
- [61]Pettigrew A M, Woodman R W, Cameron K S. Studying organizational change and development: Challenges for future research[J]. *Academy of management journal*,2001,44(4):697-713.
- [62]Philippe F L, Vallerand R J, Lavigne G L. Passion does make a difference in people's lives: A look at well-being in passionate and non-passionate individuals [J]. *Applied Psychology:Health and Well-Being*,2009,1(1):3-22.
- [63]Rafferty A E, Griffin M A. Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective[J]. *Journal of applied psychology*,2006,91(5):1154.
- [64]Rafferty A E, Jimmieson N L. Subjective perceptions of organizational change

- and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being[J]. *British Journal of Management*,2017,28(2):248-264.
- [65]Rip B, Vallerand R J, Lafrenière M A K. Passion for a cause, passion for a creed: On ideological passion, identity threat, and extremism[J]. *Journal of personality*, 2012,80(3):573-602.
- [66]Ruiz-Jiménez J M, Fuentes-Fuentes M M, Ruiz-Arroyo M. Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms[J]. *Journal of business ethics*,2016, 135:503-515.
- [67]Schaubroeck J, Lam S S K, Cha S E. Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance[J]. *Journal of applied psychology*,2007,92(4):1020.
- [68]Schellenberg B J I, Bailis D S, Mosewich A D. You have passion, but do you have self-compassion? Harmonious passion, obsessive passion, and responses to passion-related failure[J]. *Personality and Individual Differences*,2016,99:278-285.
- [69]Scott S G, Bruce R A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace[J]. *Academy of management journal*,1994, 37(3):580-607.
- [70]Seguin-Levesque C, Laliberte M L N, Pelletier L G, et al. Harmonious and obsessive passion for the Internet: Their Associations with the Couple's relationship[J]. *Journal of applied social psychology*,2003,33(1):197-221.
- [71]Seibert S E, Kraimer M L, Crant J M. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success[J]. *Personnel psychology*,2001,54(4):845-874.
- [72]Shalley C E, Gilson L L, Blum T C. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave[J]. *Academy of management journal*,2000,43(2):215-223.
- [73]Shin S J, Zhou J. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea[J]. *Academy of management Journal*,2003,46(6):703-714.
- [74]Sweetman D, Luthans F, Avey J B, et al. Relationship between positive

- psychological capital and creative performance[J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 2011,28(1):4-13.
- [75]Tierney P, Farmer S M. Creative self-efficacy development and creative performance over time[J]. *Journal of applied psychology*,2011,96(2):277.
- [76]Tsoukas H, Chia R. On organizational becoming: Rethinking organizational change[J]. *Organization science*,2002,13(5):567-582.
- [77]Vallerand R J, Houliort N, Fores J. Passion at work[J]. *Emerging perspectives on values in organizations*,2003,6(8):175-204.
- [78]Vallerand R J, Paquet Y, Philippe F L, et al. On the role of passion for work in burnout: A process model[J]. *Journal of personality*,2010,78(1):289-312.
- [79]Vallerand R J, Salvy S J, Mageau G A, et al. On the role of passion in performance[J]. *Journal of personality*,2007,75(3):505-534.
- [80]Van de Ven A H, Poole M S. Explaining development and change in organizations[J]. *Academy of management review*,1995,20(3):510-540.
- [81]Van Dyck C, Frese M, Baer M, et al. Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication[J]. *Journal of applied psychology*,2005,90(6):1228.
- [82]Waldman D A, Ramirez G G, House R J, et al. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty[J]. *Academy of management journal*,2001,44(1):134-143.
- [83]Wang Y, Chin T, Caputo F, et al. How supportive leadership promotes employee innovation under uncertainty: evidence from Chinese E-commerce industry[J]. *Sustainability*,2022,14(12):7491.
- [84]Weeks W A, Roberts J, Chonko L B, et al. Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*,2004,24(1):7-17.
- [85]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.
- [86]A.Armenakis A,G.Bedeian A,陈福军 , et al.组织变革:20世纪90年代的理论
与研究综述[J].*管理世界*,2010,No.205(10):158-166.
- [87]陈晨,时勘,陆佳芳.变革型领导与创新行为:一个被调节的中介作用模型[J].*管
理科学*,2015,28(04):11-22.
- [88]陈春花,苏涛,王杏珊.中国情境下变革型领导与绩效关系的 Meta 分析[J].*管理
学报*,2016,13(08):1174-1183.
- [89]陈卫旗.组织创新文化、组织文化强度与个体员工创新行为:多层线性模型的
分析[J].*心理科学*,2013,36(05):1187-1193.
- [90]仇沪毅,张梦桃,王勳追等.可干预的人格特质:自我分化对员工创新的影响[J].
科研管理,2022,43(02):202-208.
- [91]储小平,盛琼芳.组织变革、心理所有权与员工主动离职研究——兼论 Lee 和
Mitchell 的员工离职展开模型[J].*中山大学学报(社会科学版)*,2010,
50(03):156-163.
- [92]丁贺,林新奇,徐洋洋.基于优势的心理氛围对创新行为的影响机制研究[J].*南
开管理评论*,2018,21(01):28-38.
- [93]丁琳,席酉民.变革型领导对员工创造力的作用机理研究[J].*管理科学*,2008,
21(06):40-46.
- [94]冯彩玲,张丽华.变革/交易型领导对员工创新行为的跨层次影响[J].*科学学与
科学技术管理*,2014,35(08):172-180.
- [95]冯晓玲.组织变革知觉对工作不安全感的影响过程研究[D].浙江.浙江大学,
2011.
- [96]高鹏,薛璞,谢莹.自我监控人格对创新绩效的影响:基于社会信息处理理论[J].
科技进步与对策,2021,38(07):151-160.
- [97]顾远东,彭纪生.组织创新氛围对员工创新行为的影响:创新自我效能感的中介
作用[J].*南开管理评论*,2010,13(01):30-41.
- [98]韩翼,杨百寅.真实型领导、心理资本与员工创新行为:领导成员交换的调节作
用[J].*管理世界*,2011,No.219(12):78-86+188.
- [99]郝旭光,张嘉祺,雷卓群等.平台型领导:多维度结构、测量与创新行为影响验
证[J].*管理世界*,2021,37(01):186-199+216+12.

- [100] 黄海艳, 苏德金, 李卫东. 失败学习对个体创新行为的影响——心理弹性与创新支持感的调节效应[J]. 科学学与科学技术管理, 2016, 37(05): 161-169.
- [101] 黄秋风, 唐宁玉, 陈致津等. 变革型领导对员工创新行为影响的研究——基于自我决定理论和社会认知理论的元分析检验[J]. 研究与发展管理, 2017, 29(04): 73-80+126.
- [102] 季伟灵. 组织变革认知研究的述评与展望[J]. 现代商业, 2011, No.259(30): 82-84.
- [103] 蒋昀洁, 张绿漪, 黄庆等. 工作激情研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2017, 39(08): 85-101.
- [104] 陈永霞, 贾良定, 李超平等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究[J]. 管理世界, 2006(01): 96-105+144.
- [105] 李宏利, 郁巧玲. 组织背景下的工作激情[J]. 心理与行为研究, 2013, 11(06): 849-853.
- [106] 李建发, 包璐璐, 陈文川等. 职工变革认知、内部控制与政府会计准则制度执行效果[J]. 会计研究, 2022, No.412(02): 17-31.
- [107] 李新建, 李懿. 双元工作要求与员工创新行为: 技能延展力的中介作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2017, 38(11): 155-167.
- [108] 李忆, 吴梳梅. 差错管理气氛对员工创新行为的影响——家长式领导的调节作用[J]. 科技管理研究, 2019, 39(03): 149-158.
- [109] 李懿, 刘翔宇, 李新建. 员工创新行为生成机制研究——基于双元开发主体的交互效应模型[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(21): 118-125.
- [110] 李悦, 王怀勇. 双元创新行为与心理脱离: 矛盾式领导风格的调节作用及其边界条件[J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 39(10): 157-170.
- [111] 梁阜, 李树文. 变革型领导对员工创新行为的影响机制: 一个跨层次模型研究[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(24): 147-153.
- [112] 林文珏. 组织变革认知、心理所有权与工作绩效的关系研究[D]. 广州. 中山大学, 2010.
- [113] 刘德文, 高维和, 闵凉宇. 挑战还是阻断? 顾客参与对员工双元创新行为的影响[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(07): 3-20.

- [114]刘人境,曹惠芳,刘林林.社会化商务下个体心理因素对信息共享行为的影响研究——大五人格的调节作用[J].软科学,2017,31(12):101-107.
- [115]刘晓梅,刘冰冰.社会交换理论下农村互助养老内在行为逻辑与实践路径研究[J].农业经济问题,2021,No.501(09):80-89.
- [116]马占杰.多元化氛围对知识型员工创新行为影响的跨层次研究[J].管理学报,2020,33(04):72-81.
- [117]苗彬,涂孟.相互投资型雇佣关系对员工工作主动性行为的影响[J].管理评论,2021,33(12):252-261.
- [118]秦佳良,张玉臣.个人知识吸收能力与双元创新关系研究[J].科技进步与对策,2018,35(08):128-136.
- [119]秦伟平,赵曙明.真我型领导与员工创造力——基于工作激情的中介作用[J].软科学,2015,29(05):82-86.
- [120]宋锟泰,张正堂,赵李晶.时间压力对员工双元创新行为的影响机制[J].经济管理,2019,41(05):72-87.
- [121]宋亚辉,何莉,巩振兴等.工作激情影响员工创造性绩效的中介机制[J].浙江大学学报(理学版),2015,42(06):652-659+703.
- [122]汤敏慧,郑石,严鸣等.团队认知多样性对创新绩效的影响机制[J].管理评论,2023,35(03):71-82.
- [123]王蕊,叶龙.基于人格特质的科技人才创新行为研究[J].科学管理研究,2014,32(04):100-103.
- [124]王雁飞,蔡如茵,林星驰.内部人身份认知与创新行为的关系——一个有调节的中介效应模型研究[J].外国经济与管理,2014,36(10):40-53.
- [125]王忠诚,杨建锋.伦理型领导、心理安全与员工创新行为的关系研究[J].东岳论丛,2018,39(08):118-125.
- [126]魏峰,袁欣,邸杨.交易型领导、团队授权氛围和心理授权影响下属创新绩效的跨层次研究[J].管理世界,2009,No.187(04):135-142.
- [127]吴毓婷.组织变革中员工的变革认知、变革抵制倾向与组织承诺关系研究[D].浙江.浙江大学,2010.
- [128]向艳清.知识型员工强迫型工作激情与离职倾向[D].西南财经大学,2022.

- [129]谢仁杰,邓斌. 数字化路径:从蓝图到实施图[M].中国工信出版传媒集团,北京:人民邮电出版社,2021.
- [130]徐梦蝶,刘鑫,郑晓明等.组织变革意义认知对员工的影响:工作投入和工作倦怠的双中介机制[J].科学学与科学技术管理,2019,40(05):134-149.
- [131]杨付,张丽华.团队成员认知风格对创新行为的影响:团队心理安全感和工作单位结构的调节作用[J].南开管理评论,2012,15(05):13-25.
- [132]杨晶照,杨东涛,赵顺娣等.“我是”、“我能”、“我愿”——员工创新心理因素与员工创新的关系研究[J].科学学与科学技术管理,2011,32(04):165-172.
- [133]杨倩,焦特,雷亚萍.团队心理资本对个体二元创新行为的影响研究[J].科技管理研究,2022,42(15):139-147.
- [134]雍少宏,张森森,牛晓茹等.心理授权与员工创新行为关系的元分析[J].软科学,2022,36(06):93-97.
- [135]于海云,向娇娇.创造性人格对员工创新行为的影响[J].技术经济,2019,38(02):72-80.
- [136]张剑,宋亚辉,叶岚等.工作激情研究:理论及实证[J].心理科学进展,2014,22(08):1269-1281.
- [137]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.
- [138]章慧南,卢雪梦.组织变革意义认知对员工创新行为的影响[J].投资与创业,2022,33(11):163-172+197.
- [139]钟熙,王甜,彭秋萍.领导信任、消极人格特质与员工创新行为[J].工业工程与管理,2019,24(06):132-138+148.
- [140]仲理峰,孟杰,高蕾.道德领导对员工创新绩效的影响:社会交换的中介作用和权力距离取向的调节作用[J].管理世界,2019,35(05):149-160.
- [141]周文成,姚婷婷,吴俊仪.员工变革认知、组织认同与工作绩效[J].江海学刊,2020(02):233-238.

附录一 调查问卷

数字化转型背景下员工变革认知对双元创新行为的影响研究

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您能为此份问卷驻足。问卷采取不记名方式并严格保密个人信息，仅作为学术研究之用。问卷中的选项并无对错之分，请您仔细阅读题目并根据您的个人真实感受作答即可，再次感谢您的支持与合作！

一、基本调查

组织变革大致可分为以下四种类型：

- 1、科技变革（例如引进新的数字技术等）
- 2、产品与服务变革（例如引进新产品线、开展数字业务、重组业务或改变业务流程等）
- 3、策略与结构变革（例如变动战略规划、并购、股改、国企改制等）
- 4、人员与文化变革（例如高层人事变动、裁员并购重组带来的人员或文化整合等）

数字化转型是指通过利用现代技术和通信手段，改变企业为客户创造价值的方式。

您是否经历过或正在经历由企业数字化转型而引发的以上类型的变革？如果有，请选择其中一项作为背景对以下问题进行作答。

1. 您所在企业的变革类型为：

（注：若多项举措，请选影响最深的一项）

- A.科技变革 B.产品与服务变革 C.策略与结构变革
D. 人员与文化变革 E.未曾开展过任何变革（设置逻辑跳转，选 E 自动结束作答）

2. 您的性别：

- A.男 B.女

3. 您的年龄段：

- A.18-25 岁 B. 26-35 岁 C. 36-45 岁
D.46-55 岁 E. 56 岁及以上

4. 您的学历:

- A.初中及以下 B.高中/中专 C.大学专科
D.大学本科 E.研究生及以上

5. 您所在企业性质:

- A.国有企业 B.民营/私营企业 C.外资/合资企业 D.其他

6. 您的职位:

- A.基层员工 B.基层管理者 C.中层管理者 D.高层管理者

7. 您在当前企业的工作年限:

- A.1 年以下 B.1-3 年 C.3-5 年 D.5 年以上

二、员工变革认知测量问卷

(注: 员工变革认知是员工对于组织变革的总体认知情况。1 代表很不同意、2 代表不同意、3 代表一般、4 代表同意、5 代表很同意。下同。)

8. 员工权益认知:

题项内容	1	2	3	4	5
我担心组织在变革之后, 我会被调到其他职位上	<input type="radio"/>				
我担心组织在变革之后, 无法适应新工作要求, 专业能力得不到充分的发挥	<input type="radio"/>				
我担心组织在变革之后, 我的薪资福利会有所缩减	<input type="radio"/>				
我认为组织在变革之后, 晋升制度比以前更完善	<input type="radio"/>				

9. 变革权益认知

题项内容	1	2	3	4	5
我认为组织在变革之后可以裁掉无效率或低效员工	<input type="radio"/>				
我认为组织在变革之后可提高效率	<input type="radio"/>				
我认为组织在变革之后组织和人事会变得更精简有效	<input type="radio"/>				
我所在公司通过变革可大大提升自己的竞争能力	<input type="radio"/>				

10. 变革沟通认知

题项内容	1	2	3	4	5
在组织变革的整个过程中上下级保持着良好沟通	<input type="radio"/>				
我充分了解组织变革的相关内容	<input type="radio"/>				
我认为召开组织变革说明会是走形式的一种表现	<input type="radio"/>				
我认为未来人力资源规划应充分尊重员工的意愿	<input type="radio"/>				

三、员工双元创新行为测量问卷

（注：双元创新包括探索式创新和利用式创新两种活动。其中，探索式创新是需要员工更高的内部动机、实现对新产品、新技术、新流程等的开发，难度较高且风险也较大但获得收益也较高；利用式创新活动的开展则更容易受到外部动机的驱使，实现对已有产品、技术、流程改良等难度较低且风险也较小但收益也相对较低。）

11. 探索式创新行为

题项内容	1	2	3	4	5
我会尝试开发全新的产品或服务	<input type="radio"/>				
我会不断寻找市场上出现的新机会	<input type="radio"/>				
我会勇于进入新的领域	<input type="radio"/>				
我会积极寻找并接近新客户	<input type="radio"/>				

12. 利用式创新行为

题项内容	1	2	3	4	5
我会尝试对现有产品或服务进行改善	<input type="radio"/>				
我会设法降低现有产品或服务的成本	<input type="radio"/>				
我会积极扩展现有客户的服务	<input type="radio"/>				
我会不断提高现有产品或服务的效率	<input type="radio"/>				

四、二元工作激情测量问卷

（注：二元工作激情指：和谐性工作激情和强迫性工作激情。其中，和谐性工作激情更加强调个体主动性，个体自愿而不是被强迫的去从事工作，并从中体验到决断感和个人认同感，强迫性工作激情是在压力的迫使下形成的一种僵化的工作倾向，认为是个体不得不去从事工作。）

13. 和谐性工作激情

题项内容	1	2	3	4	5
我的工作让我经历各种各样的丰富体验	<input type="radio"/>				
我在工作中发现的新事物使我更加欣赏这项工作	<input type="radio"/>				
我的工作给了我难忘的经历	<input type="radio"/>				
我的个人优势在工作中得到了体现	<input type="radio"/>				
我的工作与我生活中的其他活动是协调的	<input type="radio"/>				
尽管工作对我来说是一种激情，但我仍能控制得当	<input type="radio"/>				

14. 强迫性工作激情

题项内容	1	2	3	4	5
我无法离开这项工作	<input type="radio"/>				
我想工作的欲望非常强烈，我忍不住要从事这项工作	<input type="radio"/>				
我无法想象没有这份工作的生活会是什么样	<input type="radio"/>				
我在情感上非常依赖我的工作	<input type="radio"/>				
我很难控制自己要去工作的想法	<input type="radio"/>				
我的情绪好坏取决于能否做好这份工作	<input type="radio"/>				

五、变革型领导测量问卷

（注：变革型领导不仅本身支持变革与创新，而且通过释放自身领导魅力和感召力鼓励员工进行变革与创新，使下属们更愿意提出解决现有问题的新方法。）

15. 变革型领导

题项内容	1	2	3	4	5
我的领导在完成目标的过程中显示出决心	<input type="radio"/>				
我的领导让他/她身边的下属感觉愉快	<input type="radio"/>				
我的领导为了团队（或集体）利益，不计较个人得失	<input type="radio"/>				
我的领导表现出很能干、有魄力和自信	<input type="radio"/>				
我的领导向下属表达对他们高绩效的期望	<input type="radio"/>				
我的领导充满激情地谈论需要完成的任务	<input type="radio"/>				
我的领导给大家描绘鼓舞人心的未来	<input type="radio"/>				
我的领导给大家传达一种使命感	<input type="radio"/>				

问卷到此结束，还请点击提交，再次感谢您的合作！

后 记

岁月不居，时节如流。又到凤凰花开时，三年的研究生生活也迎来故事的结尾。回顾过去，诸多美好的回忆历历在目，此时此刻千言万语，唯有道不尽的感激。

何其有幸，生于华夏。感谢我们的祖国，便利安全的居住环境和良好的教育环境使得我能来兰州这边读研，领略西北的风土人情，顺利完成学业。

拊我蓄我，长我育我。感谢父母的理解与支持，既是坚实的后盾，又让我在成年后按自己的想法去经历自己的人生。因为被爱，所以无所畏惧。

得遇良师，春风化雨。特别感谢我的导师，非常荣幸能够加入老师的团队，在导师的支持与帮助下达到毕业要求，学到更周到为人处事方式，也使我对未来的发展方向更加明确。同时感谢在小论文的写作中给予了很多指导与支持的老师与上课遇到的所有老师，老师们开阔的视野、严谨的治学态度、精益求精的工作作风深深地影响和激励着我。

山水一程、不负遇见。感谢我的亲亲室友们，在读研生活中给予我极大的情绪价值，相互排忧解难，感谢我的师兄师姐、师弟师妹以及同学们，并肩作战的日子带给我很多美好回忆与幸福体验。特别感谢我最好的朋友罗福，漫漫长路独自征，幸得君与我途中，携手同行人生路，彼此相挽历磨难。

言辞有尽，终有一别。人生就是在一次次出发与到达中获得更多勇气，感谢三年的研究生生活，使得我变得更加勇敢坚毅，虽然依旧敏感但不再脆弱，内心已足够强大来面对今后失去学校保护后的生活琐事与成年人的责任。最后，祝福祖国繁荣昌盛，母校基业长青，老师桃李满天下，朋友前程似锦，始终相信，未来的我们会更好，我们来日方长！