

分类号 F279.23
U D C 658.3

密级
编号 10741



硕士学位论文

论文题目 企业数字化转型对员工主动变革行为的
影响研究

研究生姓名: 高璐

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23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： 高璐 签字日期： 2024.5.20

导师签名： 高璐 签字日期： 2024.5.20

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： 高璐 签字日期： 2024.5.20

导师签名： 高璐 签字日期： 2024.5.20

Research on the influence of enterprise digital transformation on employees' taking charge

Candidate : Gao Lu

Supervisor: Hao Jinlei

摘要

随着知识经济的快速发展，全球正面临数字化转型的浪潮。这场巨浪使得商业环境变得更加多变且复杂，导致企业难以预测和应对竞争的威胁。特别是在中国，经济正在经历转型升级的关键时期，企业所面临的挑战也更为严峻。为了克服这些挑战，企业需要提升自身的灵活性和创新能力，以适应不断变化的环境。显而易见，我国现阶段的数字化转型进程已经迫在眉睫。在这一领域，文献整理主要集中于其对企业宏观层面的影响研究，而关于数字化转型与企业微观员工个人行为之间的研究成果则较为欠缺。员工在组织的发展中扮演着双重角色：他们是变革的推动者，同时也是变革的参与者。在企业追求转型和提升其生存能力、适应能力的过程中，员工的积极变革行为发挥了至关重要的作用。这种行为不仅是企业成功适应不断变化的市场环境的催化剂，而且是提高企业竞争力的关键因素。因此，本文研究数字化转型与员工主动变革行为之间的关系具有重要意义。

本文以社会认知理论和自我决定理论为基础，从个体和情境两个角度出发，剖析责任知觉、自我效能感在数字化转型和员工主动变革行为的关系中的链式中介影响，并探讨平台型领导在责任知觉、自我效能感与员工主动变革行为关系中的调节作用。通过构建一个被调节的链式中介作用模型，为理解和促进员工在数字化时代的主动变革行为提供了新的视角和理论依据。

本研究通过问卷调查收回 344 份有效问卷，再通过 SPSS28.0 和 AMOS 对数据进行处理，分析得出以下结论：（1）数字化转型对于员工主动变革行为产生了积极的推动作用；（2）在数字化转型和员工的主动变革行为之间，责任感知与自我效能感发挥链式中介作用；（3）平台型领导在责任知觉与员工主动变革行为之间起到正向调节作用，但在数字化转型与员工主动变革行为的关系中，平台型领导的调节效果并不明显。基于上述研究结果，本文提出了相关的对策建议，以期通过为企业增加员工的主动变革行为，从而获得变革发展的红利提供理论支持和实践指导。

关键词：数字化转型 责任知觉 自我效能感 平台型领导 员工主动变革行为

Abstract

With the rapid development of the knowledge economy, the world is facing a wave of digital transformation. This enormous wave is making the business environment more volatile and complex, making it difficult for companies to predict and respond to competitive threats. Especially in China, the economy is undergoing a critical period of transformation and upgrade, making the challenges faced by companies even more severe. To overcome these challenges, companies need to enhance their flexibility and innovation capabilities to adapt to the ever-changing environment. It is evident that the current stage of digital transformation in our country is imminent. In this field, literature mainly focuses on the impact of digital transformation on the macro level of enterprises, while research results on the relationship between digital transformation and the micro-level individual behaviors of employees are relatively lacking. Employees play a dual role in the development of organizations: they are both drivers and executors of change. In the process of enterprises pursuing transformation and enhancing their survival and adaptability, the positive change behavior of employees plays a crucial role. This behavior not only serves as a catalyst for companies to successfully adapt to the constantly changing market environment, but also a key factor in improving their competitiveness. Therefore, studying the relationship between digital transformation and employees' taking charge is of great significance.

Based on social cognitive theory and self-determination theory, this article analyzes the chain-mediated effects of perceived responsibility and self-efficacy on digital transformation and employees' taking charge from the perspectives of individuals and situations. It also explores the moderating role of platform-based leadership in the relationship between perceived responsibility, self-efficacy, and employees' taking charge. By constructing a moderated chain-mediated model, it offers a new perspective and theoretical basis for understanding and promoting employees' taking charge in the digital era.

This study collected 344 valid questionnaires through a survey, processed the data using SPSS 28.0 and AMOS, and analyzed the following conclusions: (1) Digital transformation has a positive driving effect on employees' taking charge; (2) Between digital transformation and employees' proactive behavior for change, perceived responsibility and self-efficacy play a chain mediating role; (3) Platform leadership has a positive moderating effect between perceived responsibility and employees' proactive behavior for change, but the moderating effect of platform leadership in the relationship between digital transformation and employees' proactive behavior for change is not significant. Based on the above research results, this article puts forward relevant countermeasures and suggestions to provide theoretical support and practical guidance for companies to increase employees' proactive behavior for change and

obtain the dividends of transformational development.

Keywords : Digital transformation; Felt obligation; Self-efficacy;
Platform leadership; Employees' taking charge

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 研究内容与研究框架.....	4
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究框架.....	5
1.4 研究方法.....	6
1.4.1 问卷调查法.....	6
1.4.2 统计分析法.....	7
2 国内外相关研究综述	8
2.1 数字化转型的研究现状.....	8
2.1.1 数字化转型的概念.....	8
2.1.2 数字化转型的相关研究.....	9
2.2 员工主动变革行为的研究现状.....	11
2.2.1 员工主动变革行为的概念.....	11
2.2.2 员工主动变革行为的测量.....	11
2.2.3 员工主动变革行为的前因研究.....	12
2.3 责任知觉的研究现状.....	13
2.3.1 责任知觉的概念.....	13
2.3.2 责任知觉的测量.....	14
2.3.3 责任知觉的相关研究.....	14
2.4 自我效能感的研究现状.....	16
2.4.1 自我效能感的概念.....	16
2.4.2 自我效能感的相关研究.....	16

2.5 平台型领导的研究现状	17
2.5.1 平台型领导的概念	17
2.5.2 平台型领导的测量	18
2.5.3 平台型领导的相关研究	19
2.6 研究述评	20
3 理论基础与研究假设	21
3.1 理论基础	21
3.1.1 社会认知理论	21
3.1.2 自我决定理论	21
3.2 研究假设	23
3.2.1 数字化转型对员工主动变革行为的影响	23
3.2.2 责任知觉的中介作用	24
3.2.3 自我效能感的中介作用	24
3.2.4 责任知觉和自我效能感的链式中介作用	25
3.2.5 平台型领导的调节作用	26
3.3 研究模型	27
4 研究设计	28
4.1 数据收集与样本特征	28
4.2 变量测量	28
4.2.1 数字化转型	28
4.2.2 员工主动变革行为	29
4.2.3 责任知觉	29
4.2.4 自我效能感	30
4.2.5 平台型领导	30
4.2.6 控制变量	31
5 实证分析	32
5.1 描述性统计分析	32
5.1.1 样本信息描述性统计分析	32

5.1.2 核心变量描述性统计分析	33
5.2 共同方法偏差检验	34
5.3 信度与效度检验	34
5.3.1 信度检验	34
5.3.2 效度检验	35
5.4 相关性分析	37
5.5 假设检验	38
5.5.1 主效应与中介效应检验	38
5.5.2 调节效应检验	40
5.5.3 被调节的中介效应检验	42
6 研究结论与展望	44
6.1 研究结论	44
6.1.1 数字化转型对员工主动变革行为的正向影响	44
6.1.2 责任知觉的中介作用	45
6.1.3 自我效能感的中介作用	45
6.1.4 责任知觉和自我效能感的链式中介作用	45
6.1.5 平台型领导的调节作用	46
6.2 理论贡献	47
6.3 管理启示	48
6.4 研究不足与展望	50
参考文献	52
后 记	62

1 绪 论

1.1 研究背景

随着全球化进程和科技革命的不断深化,企业所处的环境变得越来越复杂和多变。面对市场的剧烈竞争,企业必须持续地调整其战略定位、改进管理策略、增强创新实力。企业的变革已经变成了影响其生存和成长的中心议题(戚聿东和肖旭,2020)。员工构成了企业的核心部分,因此他们的主动变革行为变得尤其关键。员工主动求新求变,不仅有助于提高个人工作效率,还有利于推动企业整体竞争力的提升。此外,当员工积极地改变自己的行为模式时,这也有助于提升企业内部的团结和凝聚力。在面对困境时,员工齐心协力、共克时艰,有利于巩固企业基础,对于企业的长远发展具有重要意义。在企业管理领域,这样的行为也被视为一种关键的组织活动。对员工的主动变革行为进行研究,可以帮助我们更好地理解企业变革背后的机制,并为企业的管理策略提供有力的理论支撑和实践参考。此外,在人力资源管理领域,研究员工主动变革行为有助于企业更好地选拔、培养和激励人才,提高员工队伍的适应能力和企业可持续发展能力。在复杂的企业环境中,员工的主动变革行为成为企业生存和发展的核心因素。因此,探索员工为何以及如何主动寻求变革是企业管理研究和组织发展实践中不可忽视的课题。

通过对相关文献的梳理,不难发现,现有的研究主要集中在探讨变革型领导(高群和吴真玮,2016)、非正式地位(邓传军和刘智强,2021)以及差错取向(苏磊和徐碧琳,2020)等因素如何影响员工的主动变革行为。然而,这些研究大多忽略了时代背景对员工主动变革行为影响因素的挖掘,导致相关研究较为有限。习近平总书记指出:“当今时代,数字技术、数字经济是世界科技革命和产业变革的先机,是新一轮国际竞争重点领域,我们一定要抓住先机、抢占未来、发展制高点。”伴随着“大智连云”等先进技术的飞速进步,数字化转型已逐渐成为企业成长不可逆转的方向(李辉和梁丹丹,2020)。数字化转型意味着在企业成长的旅程中,利用数字技术、信息技术和网络技术等多种工具,对企业的各个方面进行深度的革新和创新,旨在增强企业的市场竞争能力和适应性。Yoo 及

其团队的研究指出，数字技术是否能提高企业的运营效率，主要取决于组织变革的深度和广度。因此，数字化转型或许为员工的主动行为变革注入了新的活力。

社会认知的理论框架为相关研究提供了坚实的理论支撑。这一理论明确表示，个体、其行为和所处环境三者之间存在着紧密的联系和影响（Bandura, 1986）。在个体层面，数字化转型对员工的工作产生了积极影响，使日常工作更加便捷，提高了工作效率，促使员工感知到工作资源更多是受到自身控制的，进而增强了员工对组织目标的感知和责任感。责任知觉作为表征个体帮助组织实现目标的信念，可能会提升员工变革意愿（Friedman 和 Förster, 2001）。另外，数字化转型带给员工更多获取知识和技能渠道，改善员工的自我效能感。通过强烈的“我该”意识和“我能”信念，使员工更有可能积极寻找改进组织运营的方法，更容易做出员工主动变革行为。在组织情景层面，领导特质是极为重要的一大情景变量。平台型的领导者具备变革规划的属性，并通过构建的信息平台向员工传递变革的信息。员工可以通过这一平台来收集信息并进行解读，这大大增强了他们主动改变行为的意愿。因此，在责任知觉、自我效能感与员工的主动变革行为之间的关系中，平台型领导可能发挥着积极的调节作用。因此，本研究以社会认知理论和自我决定理论为基础，构建了一个被调节的链式中介作用模型，并对其假设进行验证。

本研究的贡献主要体现在以下几个方面：首先，本研究探讨了数字化转型与员工主动变革行为之间的关系。这是将数字技术领域和人力资源管理相结合的一种新尝试，有助于进一步理解数字化转型如何影响员工的行为。其次，本研究通过建立“数字化转型→责任知觉→自我效能感→员工主动变革行为”的模型，并从内部驱动和外部环境两个维度深入分析了推动员工主动变革行为的关键因素。最后，本研究采用了平台型领导作为一个调节变量，明确了数字化转型对员工主动变革行为的具体影响范围，为企业在数字化转型过程中如何有效地激发员工变革提供了理论指导。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

在数字经济迅猛增长的背景下，数字化转型作为一种创新的组织改革策略，激起了学术界和商界的强烈关注。经过对各种文献资料的全面梳理，我们能够发现数字化转型对企业韧性（蒋峦等，2022）、企业创新绩效（张吉昌和龙静，2022）和企业社会责任（赵宸宇，2022）等方面产生了正面的影响。员工作为企业运营的基础单元，其行为模式对于企业的发展起着决定性的作用。因此，研究数字化转型如何影响员工个人行为模式，对于理解和推动企业数字化转型具有重要意义。通过对这一课题的研究，企业可以更准确地把握员工的动态变化，从而更有效地制定和调整战略决策，以保证组织目标的顺利实现。因此，本研究关注员工主动变革行为，将责任知觉和自我效能感视为关键的中介变量，这些变量可以帮助解释员工在数字化转型过程中如何形成主动变革的意愿和行为。同时，我们也将平台型领导纳入研究范畴，作为影响员工主动变革行为的重要调节变量，以期实现如下：

（1）系统梳理相关文献并建立社会认知理论和自我决定理论的理论框架。基于此，我们探讨了数字化转型如何对员工的主动变革行为产生影响，以及责任知觉和自我效能感如何在这其中起到中介作用，同时还研究了平台型领导如何在这其中起到调节作用，并据此提出了相关的研究假设；

（2）为验证上述假设，本研究采用企业微观调研数据。通过分析实证数据，旨在揭示数字化转型与员工主动变革行为之间的关系、责任知觉和自我效能感的中介作用以及平台型领导的调节作用。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

第一，基于社会认知理论和自我决定理论的视角，深入探索了企业在数字化转型过程中这一宏观要素是如何对员工的主动变革行为产生影响的。首先，根据目前的研究，影响员工主动进行变革的主要因素有个人特质和领导方式等，但关

于组织变革的研究则显得较为稀少。因此,本研究在一定程度上填补了这方面的研究空白。从另一个角度看,数字化转型研究主要集中在企业转型过程模型的详细分析上,相对而言,实证性的研究较少。因此,本文为数字化转型未来的研究开辟了从个体角度的全新视野。

第二,本研究探索了在数字化转型阶段,责任知觉与自我效能感这两个心理要素如何对员工的主动变革行为产生影响。企业在进行数字化转型时,其结构、资源和工作模式的变化都会对员工的责任心和信心产生影响,进一步丰富了数字化转型及员工主动变革行为的相关研究。

第三,探讨了在不同水平的平台型领导中,员工主动变革行为的差异性。基于组织的领导特性,探讨了数字化转型如何影响员工的主动变革行为,并为企业领导者选择何种领导方式提供了理论支撑。

(2) 实践意义

第一,为企业实施有效的数字化转型提供参考依据。随着数字经济在全球范围内的快速发展,相关的数字技术也在持续地进行更新。如果企业不能紧跟数字化进程,它们可能会被市场所淘汰。因此,数字化转型正逐渐成为越来越多企业或主动或被动进行的趋势。

第二,为企业在激发各种类型员工的主动行为决策方面提供参考依据。数字化转型对员工的主动行为决策有着显著的影响,这种影响在具有不同领导特点的组织中表现各异。本文认为相较于低平台型领导的员工,高平台型领导组织的员工对于企业数字化转型方面有较强的适应能力,更容易进行主动变革行为。即在企业进行数字化转型过程中,企业管理者应探索并改变自身的领导方式提升员工的积极主动性。

第三,紧抓员工主动进行变革的根本原因,成为推动数字化转型的有效力量。企业需要从增强员工信心和认同、提供职业发展机会、营造良好工作氛围等多方面入手,激发员工的积极性和主动性,从而成为推动数字化转型的有效力量。

1.3 研究内容与研究框架

1.3.1 研究内容

本研究主要内容分为六章，具体安排如下：

第一章 绪论。阐述企业数字化转型的现实和理论背景，指出了员工主动变革行为在这一过程中的重要性，同时将本研究的研究思路、技术路线以及采用的研究方法进行具体阐明。

第二章 国内外相关研究综述。首先对相关领域的文献进行了全面的回顾和整理，涵盖了相关变量的概念、测量及其相关研究。在此基础上，本章总结了当前文献在数字化转型与员工主动变革行为及相关变量研究方面的不足之处，并指出了未来研究可以进一步探讨的空间。

第三章 理论基础与研究假设。该部分对社会认知理论和自我决定理论进行了详细的阐述，这两个理论为理解员工主动变革行为提供了重要的理论基础。在此基础上，本章对以往的研究文献进行了梳理和分析，以探讨数字化转型对员工主动变革行为的可能影响机制。

第四章 研究设计。阐述各变量的量表来源，并发放调查问卷并收集。

第五章 数据分析与结果。本章通过搜集必要的样本数据，进而对前文提出的研究假设和研究模型进行了实证检验。

第六章 研究结论与讨论。在数据分析和假设验证基础上，本章归纳了研究的主要结论，并对理论贡献进行了明确的总结。此外，本章还提出了基于研究结果的管理建议，同时指出了研究的局限性和不足之处，为未来的研究方向提供了有益的启示。

1.3.2 研究框架

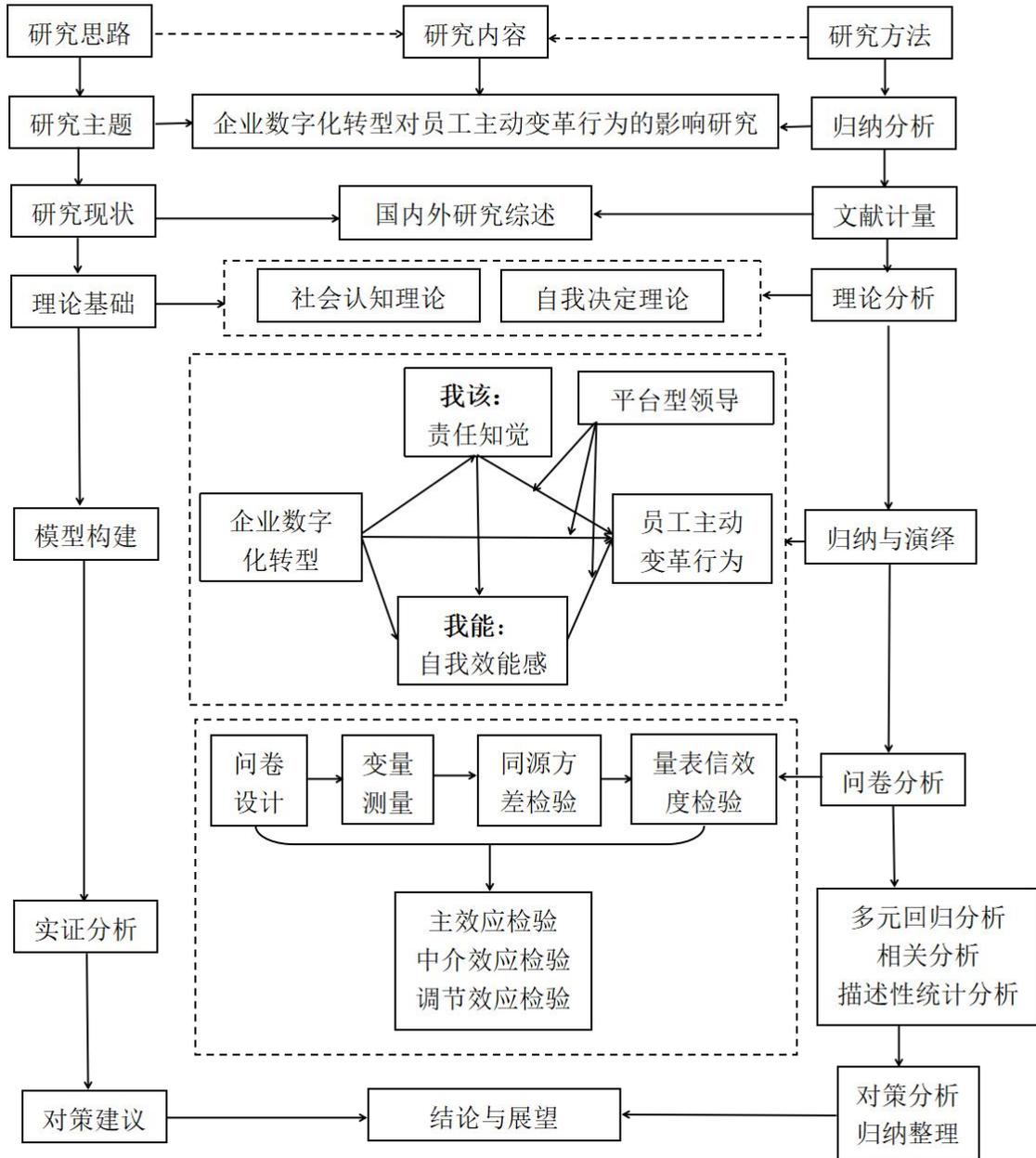


图 1.1 技术路线图

1.4 研究方法

1.4.1 问卷调查法

在进行问卷调查的过程中，主要使用了国内外公认测量工具来评估相关的变量，构建探讨数字化转型、员工主动变革行为、责任知觉、自我效能感以及平

台型领导之间相互关系的问卷，以此来获得文章所需的资料与数据。

1.4.2 统计分析法

在本次研究中，我们主要采用了统计软件 SPSS28.0 和 AMOS28.0 来对收集到的调查数据进行了描述性统计、验证性因子分析、信效度分析、相关分析、回归分析和 Bootstrap 分析等多种分析手段。通过这些数据分析的结果，我们对之前的假设进行了进一步的验证，并据此得出了研究结论。

2 国内外相关研究综述

2.1 数字化转型的研究现状

2.1.1 数字化转型的概念

随着技术的发展，数字化转型逐渐被视为技术创新的核心策略之一。它对我国的经济和社会带来了深刻变革，吸引了管理学研究者的高度关注。这批研究人员普遍持有这样的观点：数字化的转型过程是实现更高效经济价值的关键路径。然而，在数字化转型的各个方面和层次上，不同的研究人员持有不一样的观点，大致可以分为宏观和微观两种不同层面的定义。

数字化转型是当前企业界和学术界关注的热点话题。不同学者对此有不同的见解。一些专家认为，数字化转型的核心在于将数字技术融入现有的组织结构和资源中，以降低运营成本和提高工作效率。例如，在 Gray 和 Rumpe（2017）的研究中，他们强调了将人工智能、大数据和移动设备等尖端技术相结合的重要性。这种融合能够促进企业对数据的高效处理和信息的迅速获取，进而向所有利益相关方提供必要的知识。与此同时，Westerman 等人（2017）以及 Reddy 等人（2017）将数字化转型视为一种战略，通过利用先进的数字技术来创造价值，这不仅可以根本性地提高公司的商业表现，还可以扩大其对社会的影响。他们认为，通过计算机、互联网等尖端技术的应用，企业有能力更高效地创造价值。然而，数字化转型也被众多学者看作组织变革方式，其核心目的在于通过数字技术的应用引发包括结构、资源在内的全方位深层次变革。Singh 与 Hess（2017）在研究中指出，这一过程是企业为了保持其市场竞争力而进行的数字技术驱动的变革，这不仅涉及到商业模式的创新，还包括了与客户、供应商以及合作伙伴之间的持续互动。这种转型不仅是企业发展的必然选择，也是应对激烈市场竞争的有效手段。通过数字化转型，企业能够更好地适应市场变化，提升自身的运营效率，并在数字经济时代中获得新的增长动力。此外，Vial 等（2019）认为数字化转型是企业综合运用计算机科技、信息科技和通讯科技的一种方式，以推动企业经历深刻的变革过程。陈剑等（2020）的研究进一步支持了这一观点，指出数字化技术在公司内部对传统的管理方式和组织架构产生了深远的影响，这种变革从根本上重新定义

了公司的管理逻辑和商业观念。在这个过程中，员工们从过去以个人为中心的工作方式转变到今天基于数据驱动的协同合作模式上来。根据李正东（2022）的观点，这一转型的关键在于数字技术与公司内部商业战略的深度整合。在数字化转型的过程中，企业需要逐步实现产品、服务和客户的有机连接，优化内部资源的配置，并持续推动组织结构创新发展。只有这样，企业才能在数字化时代中把握机遇，保持竞争力。

本研究聚焦于探讨数字化转型如何影响组织内部的个体行为。在此背景下，我们将数字化转型界定为企业为了实现变革，采纳多种数字技术以优化和提升其业务流程、运营策略以及工作模式的过程。这一定义强调了数字化技术在推动企业发展和创新中的核心作用，同时也凸显了组织中个体行为在数字化转型过程中的重要性。

2.1.2 数字化转型的相关研究

（1）前因变量

当前，关于数字化转型的学术研究主要聚焦于数字化转型的驱动因素以及不同行业的实施策略。杜勇等（2022）通过对宗申集团案例的深入研究，发现平台化能够通过关键的探索性连接等步骤，构建创新的推动机制，帮助制造业跨越数字化的障碍，进而顺利完成数字化的转型过程。高会生和王成敏（2020）依据动态能力的理论框架，采用数字化的转型过程寻找影响零售企业实现数字化的影响因素和演化路径。David 等（2021）采用 fsQCA（模糊集定性比较分析）方法，对各种数字化策略对于数字化转型过程的作用进行了深入研究。他们的研究揭示了多个影响数字化服务创新成功的关键因素。毛艳华等（2024）基于广东省制造业集群的调研发现，产业集群有助于推动企业数字化转型进程，提升数字化转型效果。

（2）结果变量

数字化转型的推进将带来变革的多样化，涵盖个人、组织和产业三个主要方面。

个人方面：数字化转型在个体层面上的影响主要可以分为两个方面：管理方式的改变和员工就业的影响。在管理方面，数字化转型推动了管理方式的变革，

使之更加高效和智能化。李世刚和刘斯静（2024）指出，随着企业的数字化转型，高级管理人员的薪资与业绩的关联度明显下降，同时他们的超额薪资也有所上升。曾德麟等（2021）的研究指出，随着数字化转型的实施，高级管理团队执行工作的过程也会发生变化。在就业方面，数字化转型对员工的职业技能和工作方式产生了影响，提出了新的挑战和机遇。一方面，一些传统职位可能会被自动化和人工智能取代。Balsmeier 等（2019）研究了员工的职业选择问题。随着人工智能和其他新兴技术的广泛应用，公众开始对未来生产方式和工作环境产生了疑虑和担忧。人们担心，这些技术的快速发展可能会导致大规模的失业问题。这种担忧也影响了员工对公司数字化转型的看法，许多人可能对此持怀疑或消极态度（吴江等，2021）。另一方面，数字化也创造了新的就业机会和职业领域。余明桂等（2022）指出银行数字化转型会减少对业务人员的需求，但同时也应该看到，对高技术人员的需求明显增加。这也说明企业数字化转型对员工提出了更高的要求。

组织方面：目前，众多研究正在广泛探讨数字化转型对组织层面的影响。这些研究主要聚焦于三个关键领域：组织结构、绩效表现以及战略方向。通过深入分析这些领域，研究者们试图揭示数字化转型的实际影响，以及如何更好地应对这一变革。

在组织结构方面，研究关注数字化如何改变企业的组织形式和运作方式，包括组织协作、职位调整等。Merali 等（2012）提出随着数字化转型的推进，组织之间的相互依赖关系将逐渐加强，从而推动组织与信息系统更加紧密地结合在一起。Matt 等（2015）人也指出，在不断演变的企业环境中，数字化转型意味着调整组织内部的各种关系，以达到组织的再平衡状态。

在绩效表现方面，研究着重分析数字化转型对企业绩效以及创新能力的影响。胡青（2020）的研究表示数字化的转型已逐渐转变为企业提高业绩的关键因素，而这种转变受到企业内部的学习和外部合作的积极影响。此外，吴非等（2021）明确指出，数字化转型不仅能够提升企业在创新产出方面的表现，同时也有助于增强企业整体价值和财务稳定性。池毛毛等（2020）通过对 207 家中小企业的详尽分析，揭示了数字化转型对这些企业新产品研发成果的正面影响。研究指出，数字化转型的实施不仅促进了新产品的创新速度，还提高了研发效率，从而加速了企业的市场响应能力和竞争力。研究还发现，数字化转型在帮助企业建立起更

加灵活和协同的研发流程方面发挥了关键作用,使得企业能够更好地利用数据驱动决策,优化资源分配,并缩短产品从概念到市场的周期。除此之外,还有学者细化研究了数字化转型与企业财务绩效(白福萍等,2022)、企业创新绩效(李雪松等,2022)(池毛毛等,2022)等之间的影响。

关于组织战略,研究关注企业如何利用数字化技术调整发展策略,以适应不断变化的市场环境。马晓白等(2015)人研究指出,这种战略是企业未来发展的一条关键路径。与此同时,吴江等(2021)人在同一年的研究中也提出了类似的观点,他们认为企业在数字化转型过程中,并不是简单地摒弃过去的知识和资源,而是在此基础上不断适应新的环境,以实现快速的发展。这一观点强调了在数字化转型的过程中,企业需要保持其原有的优势,同时积极应对变化,以期在激烈的市场竞争中脱颖而出。王锋正和刘曦萌(2024)基于战略变革理论,根据上市公司数据研究发现,数字化技术应用能够显著推动企业战略变革。

产业方面:赵宸宇等(2021)指出通过数字化转型,企业的全要素生产率可以得到提升,具体通过增强创新能力等手段实现。数字化变革不仅有助于提升产业效率,还能进一步促进产业的整合和重构从而推动产业高质量的发展(肖旭和戚聿东,2019)。

2.2 员工主动变革行为的研究现状

2.2.1 员工主动变革行为的概念

在1999年,Phelps和Morrison(1999)首次定义了员工主动变革行为(taking charge),指员工自发地采取行动,以促进团队或组织的功能性变革,这种行为既充满挑战也存在风险。尽管主动变革行为在理论和实践中都受到重视,但对于这种行为的范畴界定,不同学者有着不同的理解和看法。Love和Dustin明确表示,尽管主动的改革行动与创新行动在本质上存在明显差异,但它们都是超出角色范围的行动。Parker和Collins(2010)提出,主动变革是员工主动工作的行为之一。而Moon等人(2008)和McAllister等(2007)将主动变革行为分别视为创新型和挑战型的组织公民行为。

尽管关于主动变革行为的定义存在学者间的不同意见,但从本质上看,这些

建议都与 Morrison 和 Phelps 在 1999 年提出的经典定义紧密相连。因此，本文将按照他们的定义来阐述，即员工的主动变革行为是一种自发性的创新改变，其目的是为了引发个人、组织或团队在工作模式上的功能性转变。这种行为超越了员工的基本职责范围，因此被归类为角色外行为。由于主动变革行为涉及到对现状的挑战和创新，因此它既可能带来风险，也充满机遇。这种行为对于推动组织发展和提高效率具有重要作用，同时也对员工个人发展提出了更高的要求。

2.2.2 员工主动变革行为的测量

探究员工主动改变行为的根源，可以追溯到 Morrison 和 Phelps（1999）的相关研究。他们采用开放性调查问卷的方法来收集数据，并在此基础上开发出一个包含 10 个题项的单维度量表。这个量表因其高信度（Cronbach's alpha 系数为 0.92）而广受推崇，并为后续研究提供了重要基础。

后续学者开始根据自身研究需求对 Morrison 和 Phelps（1999）的量表作出删减和修改。例如，Harrison 等人（2011）在探索好奇心对主动变革行为的影响时，把原量表精简成 7 个题项的版本。Li 等人（2016）则选取因子载荷最高的条目来创建量表。Wu 等（2018）采用了 4 个题项来衡量员工对改进工作流程和引入高效外部方法的态度。他们开发的量表信效度均良好。国内的学者，如张若勇等（2018），针对中国文化背景对量表进行了优化，并且这一改进版的实用性也获得了学术界的广泛认同。

综上所述，Morrison 和 Phelps 在 1999 年开发的量表在测量主动变革行为方面仍然具有极高的参考价值。因此，本文采用此量表。

2.2.3 员工主动变革行为的前因研究

近年来，研究者们将关注点集中在员工主动寻求变革的行为及其带来的结果上。已有的研究文献广泛涉及员工主动变革行为的前因和后果两个方面。

第一，员工主动变革行为的前因大致分为个体特质、领导风格和组织环境三个方面。

人格特质方面，Henry 等（2008）人指出自私的员工通常不太可能主动进行变革，而以团队为核心的员工则更有可能这样做。Klimchak 等（2016）的研究

结果显示,具有自恋性格的人可能会抑制主动变革行为的发生,而组织的认同感则可能促进这种行为的发生;同样国内学者刘明伟等(2020)也对自恋如何影响员工的主动改变行为进行了深入研究,并利用权力促进与抑制的理论来解释其作用原理。

领导特质方面,已有研究发现,真实型领导(Wen等,2021)、自我牺牲型领导(杨光和周怡,2021)、伦理型领导(颜爱民等,2020)、精神型领导(张光磊等,2018)、服务型领导(曾颖和赵李晶,2019)关系型人力资源管理实践(杨陈等,2019)等均能对员工主动变革行为产生正向影响。

组织情景方面,杨光和周怡(2021)认为,员工对心理安全的感知可以激励他们采取主动变革的措施,而在这一变革过程中,感知到的组织目标明确性起到了积极的调节作用。张若勇等(2018)强调,创造力效能感能对员工主动进行变革的行为产生正面的预测影响。

第二,员工主动变革行为对绩效、工作满意度等方面都具有重要的影响。已有研究从多个角度探讨了这种行为的效应。Grant等(2009)的研究揭示了员工的主动变革行为如何影响他们的绩效评估。薛研(2011)的研究指出,积极主动地肩负起变革的重任,能够明显地提高员工的工作绩效。而戴云等(2021)的研究表明,管理人员也有能力通过主动变革来增强他们在工作中的幸福感。

在当前的研究中,组织情境被视作一个关键的前因变量,它影响着员工的主动变革行为。值得注意的是,数字化转型已经成为大多数企业必须面临的挑战,然而,关于这一现象如何影响员工主动变革行为的研究却相对较少。但是个体作为组织当中的重要分子,组织应对外部环境的成败很大程度上取决于个体的行为。基于此,本文欲探究数字化转型对员工主动变革行为的影响,并试图验证其假设。

2.3 责任知觉的研究现状

2.3.1 责任知觉的概念

根据 Eisenberger 等人在 2001 年的研究,责任知觉这一概念首次得到了明确的界定。他们认为,责任知觉是指员工对组织利益的关心,以及他们愿意帮助组织实现目标的信念。这一定义为后续研究提供了基础,并有助于更好地理解员工

在组织中的行为和动机。随后，Fuller 等人在 2006 年对这一概念进行了深入探讨，他们认为责任知觉体现了员工的主动意识，即超出职责范围的努力，对组织成长的贡献，以及在建设性活动中的参与度。这些研究强调了员工的责任知觉在组织发展中的重要作用，它不仅体现了员工的积极态度和行为，也成为了衡量员工对组织忠诚度和投入程度的重要指标。国内学者杨晶照等（2011）提出责任知觉强调“我该”。具体而言，责任知觉使个体认识到自己在某个特定情境下的责任，并产生相应的责任感。梁建（2014）认为当员工认识到他们在组织发展中所承担的责任时，他们不仅会专注于完成日常工作，还会主动寻找各种可能的策略和方法，以提高组织的整体运营效率。

综上所述，责任知觉是员工内心深处对于自己是否应该付出更多努力、积极参与到组织建设性活动中的信念。这种信念可以促使员工为了整个组织的更好运作而采取行动。

2.3.2 责任知觉的测量

责任知觉的测量研究发展历程与责任知觉理论的演变紧密相连，可以划分为两个主要阶段。在早期阶段，由于责任知觉与“责任感”等概念尚未明确区分，因此测量方法主要基于人格测评中的责任感测量量表。随着责任知觉理论的不断成熟，人们开始意识到责任知觉与人格中的“责任感”等概念之间存在明显的差异。认识到责任知觉的重要性后，研究者们着手开发了专门用于测量这一概念的问卷。1999 年，Morrison 和 Phelps 成功编制了一个包含 5 个题项的问卷，该问卷具有较高的信度，达到了 0.80。

目前，国内外研究中最广泛使用的责任知觉测量工具是由 Eisenberger 等人于 2001 年开发的问卷，该问卷包含 7 个题项且信效度良好。在国内研究中，例如田晓明和李锐（2015）的研究中，也应用了 Eisenberger 的责任知觉量表，并取得了高度可信的研究结果，其信度达到了 0.87。

然而，随着社会的发展和我国特殊国情的展现，Eisenberger 的量表逐渐显示出一定的局限性。为此，Liang 等（2012）重新开发了一个包含 7 个题项的责任知觉量表，以期更准确地衡量和评估这些因素之间的关系。这个新量表具有较高的信度，并在后续的研究中被广泛应用，并得到了良好的验证结果。因此，本研

究采用了 Liang 等（2012）开发的责任知觉量表。

2.3.3 责任知觉的相关研究

员工的行为往往深受其个人心理状态的支配，因此目前很多学者将责任知觉作为中介变量或调节变量进行研究。通过文献梳理，其结果变量大致可以分以下两大方面：

（1）工作绩效

已有多项研究深入探讨了责任知觉这一心理因素对员工工作绩效的具体影响。Erdogan 等（2004）和 Vivian 等（2016）提出，责任知觉对任务绩效和周边绩效都有显著影响，并确定了影响发生的边界条件。此外，Arshadi（2011）的研究发现，具有高度责任意识员工在组织承诺和角色绩效方面表现得更为出色，同时他们的离职意向也相对较低。朱燕燕（2022）通过实证研究得出，在上级的发展性正面和负面反馈对适应性绩效产生影响的过程中，责任知觉起到中介作用。刘生敏和刘建博（2017）的研究指出，责任型领导能够通过传达责任理念来提升员工的责任知觉，进而提升其绩效。

（2）个体行为

已有诸多研究探讨了责任知觉在员工主动行为中的角色。在国内，员工建言行为的研究普遍认可责任知觉的中介作用。赵宏超等（2018）发现，高责任知觉的员工更容易受到共享型领导的积极影响，从而更倾向于提出建言。刘景然（2020）也支持这一观点，授权型领导可以通过增强员工的责任感来推动他们的建设性行为。此外，池美娜（2020）的研究表明，仁慈领导对员工责任知觉的影响呈倒 U 形曲线，这意味着在一定程度的责任知觉范围内，仁慈领导能够更有效地促进建言行为。颜爱民和郝迎春（2020）进一步证明了这一点，上级提供发展性反馈有助于提升员工对责任的认知，进而催生建言行为。此外，责任知觉的影响不仅限于建言行为，朱永悦等（2023）、黄杜鹃等（2023）和郭萌（2020）分别指出，责任知觉在平台型领导、幽默型领导、授权-命令的双元领导与员工越轨创新行为之间起部分中介的作用。

综上所述，责任知觉，这一员工心理状态的积极体现，在员工工作绩效与建设性行为中起着关键作用，并且可以通过领导风格和组织实践来培养和增强。

2.4 自我效能感的研究现状

2.4.1 自我效能感的概念

自我效能感这一概念，最初是在 1977 年由 Bandura 在心理学领域提出的。他持有的观点是，这体现了一个人对于完成特定任务的坚定信仰和信心。从那时起，自我效能感在心理学、管理学等众多学科中受到了深入的探讨。基于这些研究，学者们进一步将其划分为两大核心类别。第一种类型是特定的自我效能感，它主要关注个体在特定的领域或任务中对自身能力的自信。例如，管理的自我效能感、学习的自我效能感、教师的自我效能感、职业的自我效能感等。然而，由于存在个体间的差异，这导致了不同的自我效能感量表在变量的设计方面有一定程度的不同。这样的差异使得各类自我效能感量表难以建立一个统一的评价标准，这也可能导致量表在信度和效度方面出现不稳定性，从而对其实用性产生质疑。第二种类型是普遍的自我效能感知。在 1997 年，Schwarzer 提出了一个关于自我效能感的理论，他认为普遍的自我效能感是每个个体的独特属性。这种效能感体现了一个人在遭遇各种不同的环境和挑战时，仍能维持并展示其自信的能力。需要强调的是，这种信念不是短暂的，而是一种可以在长期内保持稳定的心理状态。这个量表具有更广的适用性，并且具有更高的普适性。

因此，本研究计划采纳 Schwarzer 的理念，以量化员工稳定性的个人属性，并将其视为员工在面对各种挑战、战胜困境以及达成目标过程中的关键心理资本。

2.4.2 自我效能感的相关研究

20 世纪 70 年代开始提出自我效能感这一观念，在 90 年代才在组织行为学的研究中受到了广大的关注。随着对自我效能感的研究越来越深入，它已经逐渐形成了一个相对完整的研究框架。现阶段，研究人员主要把一般自我效能感视作一个中介或者调节变量，目的是为了探究它与其他变量间的互动关系。综合过往研究，我们可以发现影响自我效能感的前因变量是多方面的，其中包括组织情境、领导因素和个体特性等多个因素。

在组织情境方面，赵志艳和蔡建峰（2018）的实证研究表明，在组织环境和

产业参与之间，自我效能感具有一定的中介效应。王颖和刘莎莎（2017）观察到，组织内的沉默会通过员工工作热情和自我效能的影响，进一步导致员工出现工作疲惫和离职的倾向。在刘敏等（2018）人的研究里，他们从自我评估的视角探讨了这一影响。他们观察到，员工在感受到上级对他们的信赖后，会对自己抱有更高的期待，并对自己的所作所为持有更为正面的看法。这样的正面评估和预期最终将提升员工的自我效能水平。自我效能感描述的是员工对于自己完成任务能力的坚定信念。当员工的自我效能感增强时，他们会更加自信，并更有可能提出建设性的建议和意见。

在领导因素方面，杨皖苏等（2018）强调，自我效能感在差序式领导与员工沉默行为之间扮演了中介的角色。这一发现提示管理者应当关注员工的自信心和归属感，以促进员工的积极行为。张健东等（2018）的研究揭示了自我效能感在五种领导风格促进员工主动行为产生过程中的正向调节作用。楼鸣等（2021）人的研究主要集中在自我效能感如何调节主管的支持感和员工的主动社会化过程中。赵静杰等（2018）和易猛（2018）都指出教练型领导行为水平越高，员工的自我效能感就会更强，从而实现更高的工作绩效。

在个体特性方面，张韬（2016）认为自我效能感在一定程度上中介了正念思维与员工创造性之间的关系。这表明，增强员工的自我效能感有可能有助于提升他们的创新能力，从而对整个组织的创新活动产生正面的影响。李正东和郭森森（2021）强调，在工作压力面前，员工的自我效能感起到了至关重要的作用。具体来说，当他们面临挑战性压力和阻碍性压力时，自我效能感会在这些压力与员工离职意向之间起到桥梁的作用。因此，增强自我效能感成为了一种对员工离职意向进行干预的有力策略。屠兴勇和郭娟梅（2016）在社会认知理论的基础上提出，在一个批判性反思达到平衡的环境中，具有高度自我效能感的员工可能更倾向于分享知识。

2.5 平台型领导的研究现状

2.5.1 平台型领导的概念

平台型领导的研究在 21 世纪初兴起，由 Gawer 和 Cusumano（2002）引领，

他们通过深入分析英特尔、微软和思科等科技巨头，揭示了平台领导在推动行业创新中的关键作用。之后，Cusumano（2011）进一步阐述了平台领导的内涵，指出其不仅销售产品，还提供开放的技术接口，促进互补产品或服务的提供。我国学者张镒等（2020）从商业生态系统的视角出发，认为平台型领导是平台企业在其中为所有参与主体分配资源、协调利益关系的能力，以及它对相关利益主体的作用和影响程度。尽管以上研究对平台型领导有了深入的理论探讨，但主要集中在组织层面，且缺乏明确的维度划分和实践指导。

对此，郝旭光（2021）进行了新的探索，将焦点转向了个体层面。他认为，平台型领导是一种与创客平台的组织结构相适应的创新领导方式。这种领导风格的核心是领导者与员工的共同成长，旨在实现领导与员工之间的双赢局面，并促进企业的长期发展。而辛杰等（2020）融合了平台思维、平台组织观念和领导理论，构建了一个专门针对平台经济环境下的平台型领导行为特性模型。这个模型特别强调了以下几个核心观点：分享他人的利益、团队之间的互动合作、创客的孵化、帮助他人成长、以及赋权的平等性。

基于此，从个体的角度出发，采用郝旭光的观点，并将平台型领导中的“平台”定义为共同的事业目标。具体而言，平台型领导所具备的四个核心特点：（1）对员工自我实现需求的关注；（2）激励下属的方式是通过扩展他们的事业领域、提升事业的质量和层次；（3）与员工共享各种资源，并致力于提高员工的职业能力；（4）促进企业、管理层以及员工三者之间的协同发展。

2.5.2 平台型领导的测量

作为一种新兴的领导方式，平台型领导受到了不同学者的不同维度的分类和量化评估。

郝旭光（2016）最早提出这一概念并初步界定为4个核心维度。首要任务是，领导者必须努力构建和拓展事业发展平台，这包括激励组织内部的互动和交流，以激发下属的工作激情，进而提升工作效能。其次，平台型领导要关注双方成长，保证满足领导和下属自我实现需要。再者，领导者需建立相互促进的互动，通过分享组织资源达到共同发展。最后，动态优化的交互过程被认为是其最重要的特点之一。这意味着，平台型领导需要不断地学习和提升自己的素质，以适应不断

变化的环境和需求。侯孟轩（2016）对该概念进行了创新性的拓展，提出了四个核心维度，以加深对该概念的理解。这四个方面涵盖了：包容力、洞察力、平台创建以及共同成长。

赵玉雪（2018）通过半结构化访谈和开放式问卷，得到了一个包含六个维度的量表，共 28 个题项。其中包括了包容分享、亲和感召、变革规划、平台搭建和优化、共同成长等方面。

辛杰等（2020）过深入的访谈和分类分析，构建了一个包含 38 个问题的五维量表。但在确保操作的简便性后只保留了 22 个问题，分别包括分享利他、交互协作、孵化创客、度己化人、赋能平等。

郝旭光等（2021）基于扎根理论和半结构化访谈，通过探索性因素分析得到了 28 个题项的六维量表。这个量表包括了包容、个人魅力、变革规划、平台搭建、共同成长以及平台优化等维度。

2.5.3 平台型领导的相关研究

目前，学术领域对于平台型领导的探讨还处于初级阶段，现有的实证性研究主要关注平台型领导如何对工作表现或员工的创新行为产生影响，并特别强调心理认知因素作为一个中介变量的重要性。整理现有研究不难发现，平台型领导作为有效的新型领导风格，对个体的创新创业行为、工作沉浸以及工作绩效产生重要影响。刘俊等（2022）研究了平台型领导如何积极地影响员工的内部创业，特别是在工作繁荣和未来工作的自我明确性方面。曹元坤等（2023）研究表明平台型领导显著促进员工责任式创新,真实型追随在其中发挥中介作用；人力资源管理强度感知能够强化平台型领导与真实型追随的正相关关系,并且增强真实型追随的中介作用。此外,平台型领导模式也能激励员工进行越轨创新(蒋兵等,2023)(朱永跃,2023)。肖霞（2021）实证分析表明，平台型领导方式对于航运行业中知识型员工的工作表现有着正向的预期影响。除了作为前因变量，平台型领导也开始作为调节变量被用于实证研究。马璐等（2022）基于自我决定的观点，认为员工在展现自己的长处时，和谐的工作热情的培育需要得到社会环境的鼎力支持。他们认为，组织领导的责任之一是为员工提供一个资源充足、能够帮助他们实现个人价值的平台。

2.6 研究述评

在当前的学术研究中，数字化转型的影响被广泛探讨，但其研究视角主要集中在组织层面，对于个体层面，尤其是员工主动变革行为的研究则相对较少。尽管如此，已有的研究在细节上不断深入，尤其是在组织变革对员工主动行为的影响方面，已经形成了较为稳定的研究范畴。然而，近年来，组织变革的新视角开始对员工主动行为产生显著影响，为这一领域的研究提供了更加丰富的理论资源。企业数字化转型如何具体影响员工的主动行为，目前还没有确切的答案。在这个过程中，心理层面的作用机制显得尤为重要。特别是，责任知觉和自我效能感被认为是影响员工主动适应变革的关键心理因素。然而，这些因素在数字化转型过程中的具体作用和影响还未被充分揭示。因此，深入研究责任知觉和自我效能感在数字化转型中的角色，对于理解员工如何积极应对变革至关重要。同时，本文还将考察不同程度平台型领导下的调节作用。这不仅有助于推动企业的数字化转型进程，也能为员工和管理者提供更好的支持和指导，以适应不断变化的工作环境。

3 理论基础与研究假设

3.1 理论基础

3.1.1 社会认知理论

Bandura 的社会认知理论对传统的行为主义框架提出了挑战,融合认知元素,更注重人的主观感知。此理论与行为主义明显不同,它不是单一地分析个体或外部环境,而是着重于这三者之间紧密且相互影响的动态关系。个体不仅通过直接经验学习,还通过观察他人行为进行间接学习,即观察学习。基于这样的视角,Bandura 提出了“观察学习”和“自我效能”作为研究的新焦点。他认为,只有深入了解人的认知过程,才能真正明白人的行为。

社会认知理论中的三元交互模型特别强调了个体、行为以及环境三者之间的互动关系(Bandura, 1997)。这样的交互主要反映在个体对效能和结果的期望上。效能预期描述的是个体对于完成任务的信心程度,而结果预期则是个体对于行为可能产生的后果的预期。这些建议在认知与行动之间建立了一个连接,对行动产生了深远的影响。三元交互理论主要关注个体、行为以及环境三者之间的互动关系。感知能力对于个体的行为模式具有显著影响,这种影响不仅体现在行为的出现或消失上,还可能通过行为的结果反作用于感知本身。这表明感知与行为之间形成了一个互为因果的循环。具体来说,个体的行为是由外部环境因素和内部心理因素共同塑造的。个体对自己的能力以及行为所带来的结果有清晰的认识时,这种认识往往会激励他们去积极调整和管理自己的生活环境,以期达到更好的行为效果。

受到三元交互模型的影响,Bandura (2001)进一步阐述了自我效能感实际上是指一个人对其能力的信赖度。具体来说,这是关于个体是否有能力实现预期结果的判断和评价。具有高度自我效能感的人更倾向于追求实现和控制,他们的坚持也会更为坚定;那些自我效能感较低的人更倾向于关注他们可能犯下的错误,并且他们的持久力相对较弱。在外部环境与个人行为之间的互动中,自我效能感扮演了至关重要的中介角色。只有当人们觉得自己具备通过特定行动实现预定目标和解决问题的能力时,他们才会选择采取这些行动并持之以恒。

3.1.2 自我决定理论

自我决定理论最早可以追溯到 20 世纪 70 年代的美国,并由学者 Deci 和 Ryan 在 1985 年首次正式提出。这一理论旨在深入研究并阐释个体行为背后的驱动因素。与传统的学术研究不同,自我决定理论的独特之处在于它不仅关注环境因素如何影响个体的内部动机和行为,而且还特别强调了个体从缺乏自我决定到拥有自我决定能力的整个过程是一个连续的发展过程。本研究主要是基于其子理论进行的,具体内容如下:

基本心理需求理论主张,个体在满足基础心理需求后,将更易于实现自我决策。这些基础心理需求涵盖了自我驱动、工作胜任和人际关系三个方面。首先,自我驱动的需求是指个体对于自主性、成就和自我实现的需求。其次,胜任工作的需求涉及到个体对能力、成就和效率的追求。最后,人际关系的需求则关注个体在社交互动中的归属感、爱和被爱的需求。当这些需求得到满足,个体将更有信心和动力去做出自主决策,从而推动个人成长和进步。个体之间的基本心理需求具有广泛的适用性,它可以被看作是连接外部环境和个体行为的重要纽带(Deci 和 Ryan, 2008),当外部环境为个体提供特定的激励时,这些激励有助于满足个体的基础心理需求,进而增强其内在驱动力。这种内在驱动力可以促使个体发展出更为积极和健康的心理状态以及行为模式。

因果定向理论专注于分析个体在将外部环境激励转化为内在驱动力这一过程中的个体差异。通过理解这些差异,我们可以更深入地掌握个体如何在外部环境的刺激下,形成和改变其内在动机和行为。在这其中,因果定向被认为是一个中心思想,它详细描述了一个人如何持续地感知到自己在外部活动中的独立决策能力(赵燕梅等, 2016)。这个概念主要可以划分为三个主要类别:自主定向、控制定向以及非个体定向,尽管它们都对个体产生影响,但它们在某种程度上是相对独立的。

3.2 研究假设

3.2.1 数字化转型对员工主动变革行为的影响

数字化转型是企业运用一系列先进的数字技术手段,以优化其内部的业务流程、运营模式和工作方式。员工的主动变革行为是员工主动采取措施,通过优化他们的工作模式来推动组织功能性的转型(Love 和 Dustin, 2014)。正在经历数字化转型的组织会被数字化赋能。数字化赋能的“三驾马车”包括结构赋能、心理赋权及资源赋能(Leong, 2015),这三种赋能都是以实现组织创新与变革为目的(李子青, 2022)。首先,结构赋能的核心在于运用先进的数字技术,消除组织内部的结构性障碍,从而使员工能够更便捷地获取有用的信息、利用发展机会以及优质资源。为了实现这一目标,企业需要主动调整自身的结构,以增强组织的灵活性和应对变化的速度(池毛毛等, 2020)。依据自我决定理论,当员工意识到公司开始调整其组织结构时,他们也会进行自我调整和内化来更好的适应外部环境。(Parker 等, 2017)。其次,心理赋能的目的在于增强员工的自我效能和激励机制,培养更高的自我认知,使他们对未来充满希望(Thomas, 1990)。因此,当个体相信自己能够对主动变革行为的结果产生控制力和影响力时,他们会产生更加强烈的行为意向。根据自我决定理论,当外部环境满足了个体的自主和胜任的心理需求时,这会导致更深层次的内化,使得行为变得更加自主和决定性,从而引发更多的主动变革行为。最后,资源赋能是一种创新的企业管理策略,它通过应用先进的数字技术,为组织、团队和员工提供了更多样化的资源获取途径。这种策略的实施,显著提升了企业在资源获取、应用和管理方面的综合能力,从而使员工在资源获取过程中能够享有更大的自主权和控制力。而当企业领导层向员工授予更充分的决策权时,员工们往往会更加积极主动地参与到变革过程中(张正堂等, 2020)。社会认知理论强调了个体在自我发展、自我适应和自我更新过程中的积极作用。这意味着,人们不仅能够主动地促进自己的成长和进步,还能够适应不断变化的环境,并在必要时进行自我更新,以保持其活力和竞争力。

基于以上分析,本文提出以下假设:

H1: 数字化转型对员工主动变革行为有显著正向影响。

3.2.2 责任知觉的中介作用

责任知觉描述的是员工对组织利益的关注,以及他们为帮助组织达成目标所持有的信仰(Eisenberger等,2001),这意味着员工在多大程度上认为他们应该通过自己的努力来推动组织的转型。在责任意识的推动下,员工展现出了主动的变革行为。这包括员工主动寻求改进工作流程、创新技术和方法,以及积极参与组织变革的过程。基于此,本研究提出责任知觉可以作为数字化转型与员工主动变革行为关系的中介变量。

随着企业数字化转型的推进,组织内部资源的获取方式日趋多样化,这使得员工在获取所需资源方面变得更加便捷。在这种背景下,员工能够更直观地感受到工作资源主要取决于自身控制,这有助于提高他们对实现组织目标所承担责任的认知。当员工意识到自己对组织目标的重要性时,他们可能会更加投入工作,从而有助于提升整体的工作效率和组织的竞争力。根据自我决定理论,个体在追求自主性、胜任能力和关系需求的过程中,环境的适当支持对于激发内在驱动力至关重要。当个体感受到环境的鼓励和支持,他们的内在驱动力会得到加强,从而更有可能形成积极的心态(Deci等,1985)。而责任知觉作为一种内在的心理驱动力,在员工的工作中扮演着重要角色(杨秀云和田红彬,2022)。当员工对他们的责任有更深刻的感知时,他们往往会更加积极地关注组织的利益。这种积极的感知可以激励员工采取主动的变革行动,有时甚至愿意为团队的胜利而牺牲个人的时间和利益。

基于以上分析,本文提出以下假设:

H2: 责任知觉在数字化转型和员工主动变革行为之间起中介作用。

3.2.3 自我效能感的中介作用

Bandura等(1997)将自我效能感定义为“一个人对自己完成任务所具备能力的自信程度”。这种自信程度不仅是一种个人资源,能够产生积极效果,而且是一种缓冲器,能够帮助个体缓解压力对个人的消极影响。自我效能感对于个体的行为意向起到了关键的作用,它可以增强个体的工作积极性,并鼓励他们采取更为主动的行动(张宏远等,2008)。换句话说,自我效能感强的个体

更有信心应对工作中的挑战，更能够保持积极的心态，展现出更高的热情和主动性，从而更好地应对工作压力。同样，有高度自我效能感的个体在面对变革和风险时，表现出积极主动的态度和应对策略（毛锐和周蕾蕾，2023）。他们相信自己的能力，并努力改进自己的工作，以适应新的环境和情况。这种积极的心态和行动方式有助于他们在变革中取得成功，并实现个人和组织的共同发展。。

社会认知理论强调，在个体的行为过程中，他们会持续地进行自我反思和行为调整，同时也强调了自我效能感的重要性。自我效能感不仅关注个体是否具备完成任务所需的知识和技能，还强调个体将这些知识和技能有效应用的能力（Bandura A, 2010）。在企业进行数字化转型的过程中，可以通过心理赋能来提高员工的自我效能感，使员工进行自我激励，拥有完成主动变革并面对可能产生的后果的信心；也可通过资源赋能提高员工获取和利用资源的能力，助力员工进行个体学习，进而强化员工“我能”的信念，最终在工作中会更多的进行主动变革。

基于以上分析，本文提出以下假设：

H3：自我效能感在数字化转型和员工主动变革行为之间起中介作用。

3.2.4 责任知觉和自我效能感的链式中介作用

基于假设 H1-H3 的讨论，可以得出一个企业数字化转型促进员工主动变革行为的链式中介模型。具体而言，“应该”和“能够”是行为产生的重要动机来源。责任知觉描述的是员工对于组织建设的强烈责任感，他们愿意主动承担各种风险和压力（杨浩等，2016）。基于责任知觉，员工会展现出一种“我该”的积极行为态度。当企业进行数字化转型时，员工感知到组织成长与自身成长紧密联系，因而对组织成功转型负有更大的责任，产生更强的“我该”意识。自我效能感是指个体在从事具体任务时对自己能力的自信信念（Bandura A, 1977），促使员工认为自身具备“我能”完成某行为的条件。当企业进行数字化转型时，员工具有强烈的“我该”意识，同时又认为“我能”，因此，员工可能不仅仅满足于完成日常任务，他们可能会更加主动地探索各种策略和方法来优化组织的运作，从而更容易采取员工主动的变革行动。

基于以上分析，本文提出以下假设：

H4：责任知觉和自我效能感在企业数字化转型和员工主动变革行为之间存在链式中介作用。

3.2.5 平台型领导的调节作用

在主动变革行为的众多前因变量中，领导特质是极为重要的一大情景变量（张征和李锦，2019）。换句话说，员工是否愿意主动进行变革，很大程度上依赖于他们所体验到的组织氛围和环境的安全性。在这样的大背景之下，平台型的领导方式变得尤其关键，因为它涵盖了诸如包容性、个人魅力、变革策略、平台的建设与完善，以及推动共同进步等多个方面。这些特质和行为有助于营造一个安全和鼓励创新的工作环境，从而更有可能激发员工主动寻求变革。马增林等（2023）明确指出，平台型的领导方式对于积极的变革行为有着明显的正面作用。与之前研究中将平台型领导视为自变量的研究不同，本研究选择将平台型领导视为一种特定的情境调节变量。基于社会认知理论，平台型领导更有可能在“认知转变→行为发生”这一阶段发生作用，主动变革行为的有效与否取决于情境因素。

本文认为，平台型领导在整个路径中起到了调节作用：既调节了（1）“数字化转型→主动变革行为”，又调节了（2）“数字化转型→责任知觉→主动变革行为”的后半路径，同时对（3）“数字化转型→自我效能感→主动变革行为”的后半路径，最后还对（4）整个链式中介路径起到了调节作用。其中，路径1用社会认知理论解释不同于其他路径，个体所处的环境是个体感知与行为的重要因素。在当今数字化时代，随着外部环境的日新月异，企业面临着前所未有的经营与管理挑战，充满了不确定和变数（郑晓明等，2021）。为了应对这种挑战，企业需要领导层采取行动，激发员工的积极性，以实现全员共同推进企业发展的目标。其中，平台型领导者通过建立信息平台，有效地向员工传播变革的理念和规划（李玲等，2022），员工接收到这些信息后，会对其进行深入的思考和解读（Ashford等，2003），从而显著提高他们主动参与变革的行为。在路径2-4的情况下，根据社会认知理论，领导因素对个人的认知和行为有交互决定作用。更具体地说，平台型领导涵盖了平台优化的各个方面。这意味着领导者会根据外部环境的持续变化，不断地对信息平台进行改进和优化，从而让员工有更多的途径

来获取所需信息，进一步提升他们的工作效能和能力（郝旭光等人，2021）。此外，平台型的领导者可以确保员工感受到被尊重和平等对待，更加重视员工内心感受和个人职业规划，同时也注重员工与组织的共同进步。因此，在员工认为“我该”（责任知觉）与“我能”（自我效能感）时，高平台型领导可以助力员工更有效地学习和成长，从而提升其主动变革行为。

基于以上分析，本文提出以下假设：

H5：平台型领导正向调节数字化转型与员工主动变革行为之间的关系。

H6：平台型领导正向调节责任知觉与员工主动变革行为之间的关系。

H7：平台型领导正向调节自我效能感与员工主动变革行为之间的关系。

H8：平台型领导正向调节数字化转型→责任知觉→员工主动变革行为的中介机制。

H9：平台型领导正向调节数字化转型→自我效能感→员工主动变革行为的中介机制。

H10：平台型领导正向调节数字化转型→责任知觉→自我效能感→员工主动变革行为的链式中介机制

3.3 研究模型

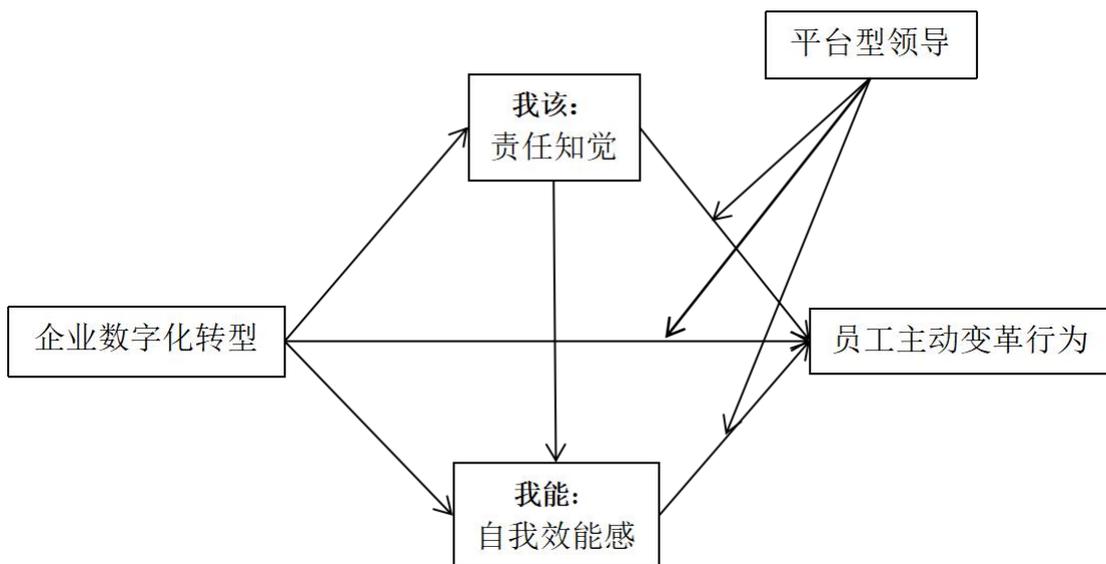


图 3.1 理论模型图

4 研究设计

4.1 数据收集与样本特征

本研究主要通过问卷调查法来收集数据，问卷由员工自行填写。整个问卷的发放与数据收集过程均在问卷星平台进行，确保了问卷的匿名性，从而最大程度地获得了员工的真实反馈。这一做法旨在缓解可能出现的共同方法偏差问题，以提高研究的准确性。

问卷设计共包括六部分，分别为基本信息题项、数字化转型题项、责任知觉题项、自我效能感题项、平台型领导题项和员工主动变革行为题项，且各题项问题均采用国内外成熟量表。为了深入了解企业数字化转型对员工的影响，我们采取了问卷链接、短信以及二维码等多种形式发放问卷。本次调研活动的范围广泛，覆盖了上海、陕西、甘肃、江苏、湖北等多个省区。在行业层面，我们涉及了金融业、建筑业以及计算机服务等多个领域。最终成功回收 405 份匹配的问卷，其中 344 份为有效问卷，这意味着有效回收率达到了 84.94%。

4.2 变量测量

4.2.1 数字化转型

胡青(2020)所研发的量表能够很好测度企业数字化转型情况且被广泛应用。因此，本研究采用此量表测量数字化转型，该量表共计 5 个题项。本研究所有题项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”，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

4.2.2 员工主动变革行为

采用 Morrison 和 Phelps (1999) 所研发的量表, 总计 10 个测量条目。量表的内部一致性为 0.93。具体内容如表 4.2:

表 4.2 员工主动变革行为量表

题项	题项内容
TCB1	我经常尝试去改进自己的工作流程
TCB2	我经常尝试采用更加有效的工作方式
TCB3	我经常尝试改进工作单位或部门的工作流程
TCB4	我经常尝试为公司寻找更有效的工作方法
TCB5	我经常尝试去改变低效的组织规则或政策
TCB6	我经常提出建设性的建议来改进组织的运作方式
TCB7	我经常尽力纠正错误的工作流程或做法
TCB8	我经常尝试取消多余或不必要的工作流程
TCB9	我经常尝试去解决一些紧迫的组织问题
TCB10	我经常尝试引入新的技术或方法来提高工作效率

4.2.3 责任知觉

本研究借鉴了 Liang (2012) 的成果, 选择其开发的责任知觉量表作为研究工具。该量表在过去的研究中已经得到了验证, 适用于当前时代的中国环境。因此, 本研究采用这一量表来衡量参与者的责任知觉指标, 包含有 7 个题项。具体内容如表 4.3:

表 4.3 责任知觉量表

题项	题项内容
F01	我认为自己有义务尽我所能帮助组织实现其目标
F02	我对团队心怀感激, 为了实现团队目标我会全力以赴

F03	我有义务向本组织确保高质量的完成工作
F04	如果组织需要，我认为有义务从我的个人日程中抽出时间来帮助组织
F05	如果我没有达到组织的工作要求，我会感到内疚
F06	我对我们团队心怀感激，因此工作中我尽力服务好客户，确保他们满意
F07	我认为我有责任以高于组织要求的标准完成工作

4.2.4 自我效能感

考虑到其契合性，本文采用 Chen 等人（2001）共同编制的“不区分维度的一般自我效能感量表”。国内学者围绕中国企业进行了多方面的研究，结果显示了较好的信效度，信度为 0.89，一共有 8 个题项。具体内容如表 4.4：

表 4.4 自我效能感量表

题项	题项内容
SE1	我能实现我为自己设定的大部分目标
SE2	面对困难的任务，我确信我一定会完成
SE3	总的来说，我认为我可以获得对我来说很重要的结果
SE4	我相信只要我下定决心，我一定能成功
SE5	我能够成功地克服许多挑战
SE6	我相信我能有效地完成许多不同的任务
SE7	与其他人相比，我能很好地完成大多数任务
SE8	即使事情很艰难，我也能表现得很好

4.2.5 平台型领导

平台型领导借鉴郝旭光等（2021）开发且使用的量表，共包括 25 个题项。具体内容如表 4.5：

表 4.5 平台型领导量表

题项	题项内容
PL1	我的领导不介意下属在某些方面的能力比自己强

PL2	我的领导不介意下属工作中偶尔出现的过错
PL3	我的领导不介意下属分享荣誉的机会
PL4	我的领导不介意并经常鼓励下属给自己提意见
PL5	我的领导尊重下属在性格、能力等方面的差异
PL6	我的领导无论在顺境还是逆境总能保持积极乐观的心态
PL7	我的领导能够设身处地为下属着想
PL8	我的领导在遇到困难时不会轻言放弃
PL9	我的领导遇到突发情况或重大决策时能够迅速准确作出决定
PL10	我的领导可以客观公正地处理问题
PL11	我的领导充分相信下属的工作能力和个人品质
PL12	我的领导认为下属的利益与企业的利益是一致的
PL13	我的领导针对现有组织制度会进行不断完善
PL14	我的领导拥有充分的社会经济资源帮助组织完成目标
PL15	我的领导对企业/团队的发展有长期的规划
PL16	我的领导能够快速发现并概括归纳问题的本质。
PL17	我的领导能够清晰地制定并描述公司/单位的发展愿景
PL18	我的领导善于激励下属追求更高的目标以获得自我成就感
PL19	我的领导鼓励下属迎接和学习一切有益于组织发展和个人能力提升的知识
PL20	我的领导鼓励下属在解决问题时不断寻求新的思路和方法
PL21	我的领导会频繁、主动地和下属进行情感沟通
PL22	我的领导会给予下属教育和辅导，关注下属的成长
PL23	我的领导不断学习先进的专业知识和领导技能
PL24	我的领导会创造机会让下属管理项目或工作，充分授权
PL25	我的领导常常和下属交流新技术、新知识以帮助下属成长

4.2.6 控制变量

在进行本研究时，我们充分考虑了可能影响员工主动变革行为的多种因素，包括性别、年龄、学历、企业性质以及工作年限。为了确保研究结果的准确性和可靠性，这些因素被作为控制变量纳入研究设计中。

5 实证分析

5.1 描述性统计分析

5.1.1 样本信息描述性统计分析

本研究的样本信息描述性统计分析结果见表 5.1。在性别构成上，男性参与者有 140 名，占比 40.70%，而女性参与者则有 204 名，占比 59.30%；年龄分布显示，26 至 35 岁年龄段的参与者最多，共有 142 名，占比达到 41.28%。其次是 25 岁及以下的参与者，有 42 名，占比 12.21%。36 至 45 岁年龄段有 117 名参与者，占比 34.01%。46 至 55 岁年龄段有 27 名参与者，占比 7.85%，而 55 岁以上的参与者有 16 名，占比 4.65%；在教育背景方面，本科教育的参与者最多，共有 207 名，占比 60.17%。高中或中专教育背景的参与者有 71 名，占比 20.64%。大专背景的参与者有 48 名，而硕士及以上学历的参与者有 18 名；在企业性质的分布上，我们的调查数据显示，国有企业员工数量最多，共有 131 名，这一数字占据了总员工数的 38.08%。紧随其后的是民营企业，其员工数为 97 名，占比 28.20%，其他类型的企业员工总数为 116 名，占比 33.72%；至于工作年限，6 至 10 年的参与者最多，有 118 名，占比 34.30%。3 年以下工作年限的参与者有 59 名，占比 17.15%。3 至 5 年工作年限的参与者有 56 名，占比 16.28%。10 年以上工作年限的参与者有 111 名，占比 32.27%。

表 5.1 样本信息描述性统计分析结果 (N=344)

	类别	样本量	频数	百分比	平均值	标准差
性别	男	344	140	40.70%	1.59	0.49
	女		204	59.30%		
年龄	25 岁以下	344	42	12.21%	2.51	0.97
	26-35 岁		142	41.28%		
	36-45 岁		117	34.01%		

	46-55 岁		27	7.85%		
	55 岁以上		16	4.65%		
学历	高中或中专		71	20.64%		
	大专	344	48	13.95%	2.50	0.88
	本科		207	60.17%		
	硕士及以上		18	5.23%		
企业性质	国有企业		131	38.08%		
	民营企业	344	97	28.20%	2.51	1.62
	其他企业		116	33.72%		
工作年限	3 年以下		59	17.15%		
	3-5 年	344	56	16.28%	2.82	1.07
	6-10 年		118	34.30%		
	10 年及以上		111	32.27%		

5.1.2 核心变量描述性统计分析

为了全面了解研究中的关键变量,本研究利用 SPSS28.0 软件对 344 份有效样本数据进行描述性统计分析。分析涵盖了数字化转型、员工主动变革行为、责任知觉、自我效能感以及平台型领导这五个主要变量,并计算了它们的极小值、极大值、平均值和标准差,测算结果见表 5.2。统计结果显示,这些变量的平均值介于 3.862-4.019 之间,这表明被试者对这些量表中的问题有着较高的认同感。此外,标准差介于 0.695-0.820 之间,说明被试者对这些问题的一致性认同程度较高,即样本数据较为稳定。这一稳定性为后续的假设检验提供了坚实的基础,确保了研究结果的可靠性和有效性。

表 5.2 核心变量描述性统计分析结果

核心变量	样本量	极小值	极大值	平均值	标准差
数字化转型	344	1.000	5.000	3.862	0.820
员工主动变革行为	344	1.000	5.000	4.002	0.747

责任知觉	344	1.000	5.000	4.019	0.775
自我效能感	344	1.000	5.000	4.004	0.748
平台型领导	344	1.000	5.000	4.007	0.695

5.2 共同方法偏差检验

在本研究中，为了评估共同方法偏差的影响，我们应用了 Harman 单因素法对数据进行了检验。具体操作是将所有变量的测量条目合并，进行了未旋转的因子分析。分析结果揭示了五个特征值大于 6 的因子，这五个因子共同解释了 62.539% 的变异量。第一个因子解释的变异量为 23.963%，这一比例并未达到累积解释变异量的一半。这一发现指出，样本数据中并不存在一个单一的、主要的解释因子。基于这一结论，我们可以认为在本研究中，共同方法偏差问题处于可接受的范围内。

表 5.3 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	13.180	23.963%	23.963%
2	7.550	13.727%	27.690%
3	6.196	11.266%	48.956%
4	4.085	7.427%	56.384%
5	2.183	3.969%	60.352%
6	1.203	2.187%	62.539%

5.3 信度与效度检验

5.3.1 信度检验

在量表研究中，信度是一个核心概念，它反映了量表数据的可靠性和一致性。

为了评估量表的信度，研究者通常会通过 Cronbach's α 和 CR 系数这两个指标衡量。这两个系数数值越高，说明量表的稳定性越好，内部各个项目之间的关联性也越强。

为了准确地了解量表的信度状况，本研究计算量表的 Cronbach's α 和 CR 系数，具体结果见表 5.4。结果表明，数字化转型、员工主动变革行为、责任知觉、自我效能感以及平台型领导量表的 Cronbach's α 和 CR 系数均超过了 0.8。这表明这些量表具有较高的信度，其测量结果是稳定和可靠的。

表 5.4 量表信度检验结果

变量	条目数	Cronbach' s α
数字化转型	5	0.875
员工主动变革行为	10	0.922
责任知觉	7	0.906
自我效能感	8	0.992
平台型领导	25	0.967

5.3.2 效度检验

在本研究中，为了深入验证量表的有效性，我们采取了逐步分析的方法，依次对量表的聚合效度和区分效度进行了细致的考察。

(1) 聚合效度检验

为了验证关键变量的聚合效度，我们采取了平均方差提取量 (AVE) 和组合信度 (CR) 这两种方法进行检验，检验结果展示如下表 5.5。结果显示，各个变量的 AVE 值均超过了 0.50 的判断标准，组合信度值均显著超过了 0.70 的标准，这说明该量表具有较好的聚合效度。

表 5.5 各变量 AVE 与 CR 检验结果表

变量	AVE	CR
数字化转型	0.5858	0.8759

员工主动变革行为	0.5431	0.9223
责任知觉	0.5797	0.9060
自我效能感	0.5974	0.9223
平台型领导	0.5406	0.9671

(2) 区分效度检验

为了确保所采集的数据适合进行进一步的验证性因子分析,本研究首先利用 SPSS28.0 对数据进行了 KMO 检验和 Bartlett 球形度分析。具体结果见表 5.6。具体来看, KMO 值超过了 0.7 的阈值,表明数据样本的相关性较强,适合进行因子分析。同时, Bartlett 球形度检验结果显著,说明各变量之间存在一定的相关性。此外,各量表的累积解释方差超过了 50%,表明因子分析的结果具有较好的解释力度。综上所述,这些统计结果进一步支持了样本数据适合进行验证性因子分析的结论。

表 5.6 变量的 KMO 和 Bartlett 分析结果

变量	KMO 值	Bartlett 值	df	sig	累积解释方差
数字化转型	0.865	812.406	10	0.000	66.769
员工主动变革行为	0.935	1945.415	45	0.000	58.779
责任知觉	0.921	1307.770	21	0.000	63.913
自我效能感	0.940	1650.717	28	0.000	64.730
平台型领导	0.970	6064.998	300	0.000	55.882

为了精确地检验量表的区分效度,本研究采用了 AMOS28.0 统计软件,对样本数据进行了深入的验证性因子分析,结果见表 5.7。结果显示,相较于其他模型,五因子模型展现出最佳的拟合度($\chi^2/df=1.853$ 趋于 1, CFI=0.909, IFI=0.909, TLI=0.904 均为超过 0.9 且趋近于 1, RMSEA=0.050, RMR=0.028 均在 0.05 以下)。根据分析结果,量表的各个维度之间展现出了明显的区分性,这表明它们之间具有清晰的区分性,符合良好的区分效度标准。

表 5.7 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	RMSEA	RMR
五因子模型	1.853	0.909	0.909	0.904	0.050	0.028
四因子模型	2.091	0.883	0.883	0.878	0.056	0.033
三因子模型	2.267	0.864	0.864	0.858	0.061	0.036
二因子模型	3.225	0.760	0.761	0.751	0.081	0.054
单因子模型	3.583	0.721	0.722	0.711	0.087	0.056

注：五因子模型=数字化转型、责任知觉、自我效能感、平台型领导、员工主动变革行为。

四因子模型=数字化转型+责任知觉、自我效能感、平台型领导、员工主动变革行为。

三因子模型=数字化转型+责任知觉+自我效能感、平台型领导、员工主动变革行为。

二因子模型=数字化转型+责任知觉+自我效能感+平台型领导、员工主动变革行为。

单因子模型=数字化转型+责任知觉+自我效能感+平台型领导+员工主动变革行为。

5.4 相关性分析

为了确保理论模型的科学逻辑性，本文运用了 SPSS28.0 软件对研究变量之间的相关性进行了详尽的皮尔逊系数测算。相关性分析的结果，正如表 5.8 所示，揭示了数字化转型与责任知觉之间存在显著的正相关关系，其相关系数高达 0.546 ($P<0.001$)。同样，数字化转型与自我效能感之间也显著正相关，相关系数为 0.485 ($P<0.001$)。此外，责任知觉与员工主动变革行为之间以及自我效能感与员工主动变革行为之间也显著正相关，分别对应的相关系数为 0.529 ($P<0.001$) 和 0.530 ($P<0.001$)。这些统计结果不仅进一步证实了研究变量之间的科学逻辑性，而且为后续研究假设的验证工作奠定了坚实的基础。

表 5.8 相关性分析结果

变量	1	2	3	4	5
1. 数字化转型	-				
2. 员工主动变革行为	0.443***	-			

3. 责任知觉	0.546***	0.529***	-		
4. 自我效能感	0.485***	0.530***	0.663***	-	
5. 平台型领导	0.470***	0.553***	0.457***	0.537***	-

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

5.5 假设检验

5.5.1 主效应与中介效应检验

如表 5.9 所示，使用 Hayes 编制的 SPSS 宏程序 Process3.3，并采用非参数百分位 Bootstrap 方法进行中介效应检验，经过重复抽样 5000 次，在考虑性别、年龄、学历等因素的前提下，对本文的研究假设进行探讨。回归分析显示，数字化转型与员工主动变革行为显著正相关，相关系数为 0.160 ($P < 0.01$)，假设 H1 得以验证。数字化转型对责任知觉 ($\beta = 0.494$, $P < 0.001$) 和自我效能感 ($\beta = 0.156$, $P < 0.001$) 具有直接正向预测作用；责任知觉对自我效能感 ($\beta = 0.545$, $P < 0.001$) 具有直接正向预测作用；当数字化转型、责任知觉和自我效能感同时预测员工主动变革行为时，数字化转型、责任知觉和自我效能感均对员工主动变革行为有显著正向预测作用 ($\beta = 0.160$, $P < 0.01$; $\beta = 0.217$, $P < 0.001$; $\beta = 0.294$, $P < 0.001$)。

表 5.9 数字化转型与员工主动变革行为间的链式中介分析

项目	责任知觉		自我效能感		员工主动变革行为	
	β	t	β	t	β	t
性别	0.012	0.159	-0.042	-0.659	0.030	0.444
年龄	-0.037	-0.668	-0.011	-0.221	-0.047	-0.903
学历	0.174	3.985***	-0.008	-0.208	0.042	1.006
工作年限	0.030	0.608	-0.033	-0.775	0.117	2.557
所在岗位	-0.001	-0.029	-0.020	-0.885	0.033	1.380
所在行业	-0.011	-0.417	0.024	1.020	-0.032	-1.277

企业性质	0.027	1.063	0.028	1.253	0.031	1.286
企业规模	-0.037	-1.482	0.019	0.861	0.007	0.277
数字化转型	0.494	11.525***	0.156	3.553***	0.160	3.299**
责任知觉	-	-	0.545	11.464***	0.217	3.574***
自我效能感	-	-	-	-	0.294	4.973***
R	0.588		0.686		0.618	
ΔR^2	0.345		0.471		0.382	
F	19.586***		29.606***		18.690***	

如表 5.10 所示, 本研究采用了偏差校对非参数百分位 Bootstrap 法进行了进一步的检验。分析结果表明, 责任知觉和自我效能感的中介作用是显著的, 其中中介效应值为 0.232。具体来看, 中介效应通过三条中介链产生: 第一, 由数字化转型→责任知觉→员工主动变革行为组成的间接效应 1 (0.107), Bootstrap 95% 置信区间不包含 0, 说明责任知觉的中介作用显著, 假设 H2 成立; 第二, 由数字化转型→自我效能感→员工主动变革行为组成的间接效应 2 (0.046), Bootstrap 95% 置信区间不包含 0, 表明自我效能感的中介作用显著, 假设 H3 成立; 第三, 由数字化转型→责任知觉→自我效能感→员工主动变革行为组成的间接效应 3 (0.079), Bootstrap 95% 置信区间不包含 0, 说明责任知觉与自我效能感在数字化转型与员工主动变革行为间的链式中介作用显著, 假设 H4 成立。数字化转型作用于员工主动变革行为的具体路径如图 5.1 所示:

表 5.10 中介效应和置信区间

中介路径	效应值	占总效应比例	95%置信区间	
			下限	上限
数字化转型→责任知觉→员工主动变革行为	0.107	27.30%	0.011	0.202
数字化转型→自我效能感→员工主动变革行为	0.046	11.74%	0.017	0.083
数字化转型→责任知觉→自我效能感→员工主动变革行为	0.079	20.21%	0.038	0.131
总间接效应值	0.232	59.25%	0.146	0.319

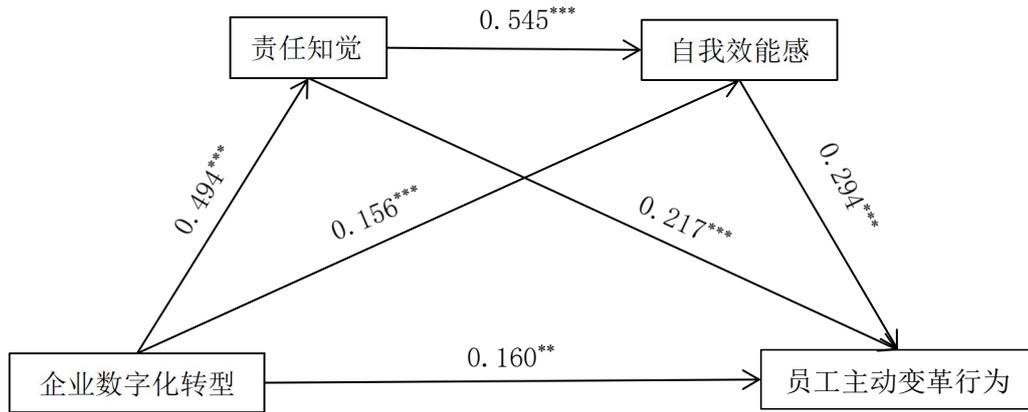


图 5.1 链式中介关系的结构方程模型检验结果

5.5.2 调节效应检验

本研究借助 Hayes 开发的 PROCESS 程序，选择模型 89 对平台型领导在责任知觉与员工主动变革行为之间的正向调节效应、平台型领导在自我效能感与员工主动变革行为之间的正向调节效应进行检验，结果见表 5.11。结果表明，责任知觉和平台型领导的交互项与员工主动变革行为显著正相关，相关系数为 0.3157 ($P < 0.001$)，说明平台型领导在责任知觉与员工主动变革行为之间存在正向调节效应，H6 得以验证；而数字化转型和平台型领导的交互项对员工主动变革行为不相关，相关系数为 -0.1112 ($P > 0.05$)，H5 没有得到验证；自我效能感和平台型领导的交互项与员工主动变革行为显著负相关，相关系数为 -0.1836 ($P < 0.05$)，说明平台型领导在自我效能感与员工主动变革行为之间的正向调节效应不成立，H7 没有得到验证，其后续的研究应当考虑两个方面的改进：一是增加样本量，以提高统计分析的准确性和可靠性；二是对 H7 假设进行更深入的探讨，以增强其理论基础和实证支持。

表 5.11 调节效应检验结果

项目	员工组织变革行为	
	β	t

性别	0.0059	0.091
年龄	-0.0307	-0.6378
学历	0.0417	1.0675
工作年限	0.1014	2.3815*
所在岗位	0.0389	1.7039
所在行业	-0.032	-1.3636
企业性质	0.0289	1.2892
企业规模	0.0094	0.427
数字化转型	0.0877	1.8534
责任知觉	0.2384	4.1175***
自我效能感	0.1384	2.2681
平台型领导	0.3404	6.2333***
数字化转型×平台型领导	-0.1112	-1.7059
责任知觉×平台型领导	0.3157	3.8998***
自我效能感×平台型领导	-0.1836	-2.1736*
R		0.6853
ΔR^2		0.4697
F		19.3658

为更直观地表现调节效应，本研究将数字化转型和平台型领导均分为高、低两组。由图 5.2 可知，平台型领导越高责任知觉对员工主动变革行为的促进作用越强，表明平台型领导正向调节责任知觉与员工主动变革行为间的关系，H6 进一步得到验证。

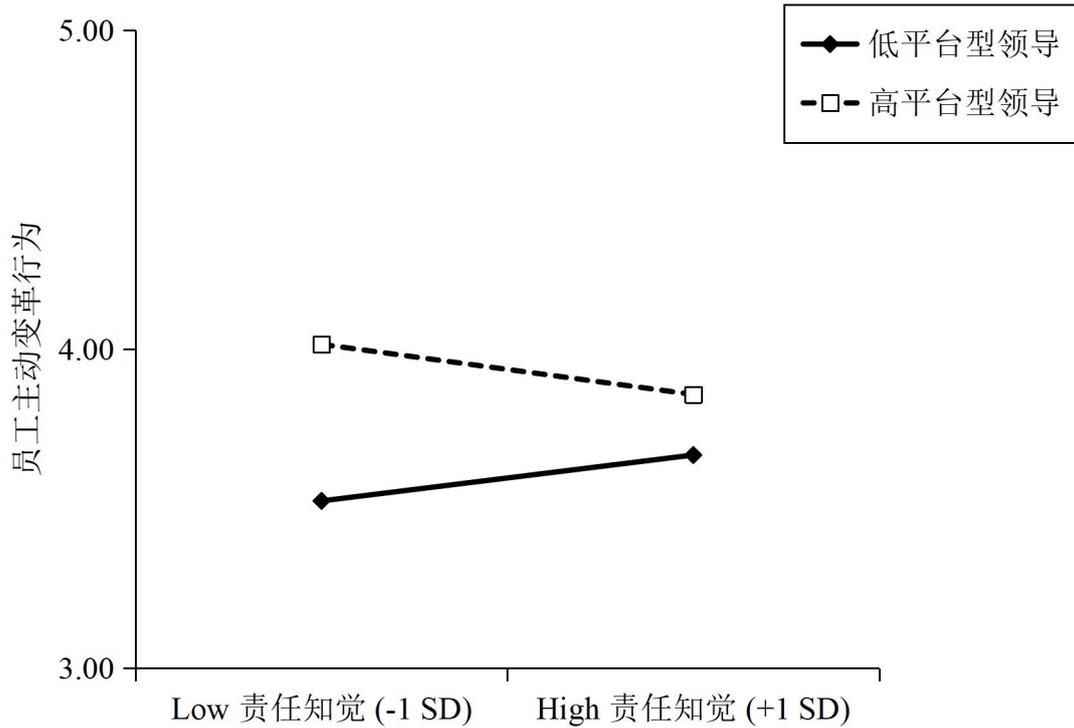


图 5.2 平台型领导在责任知觉与员工主动变革行为之间的调节作用

5.5.3 被调节的中介效应检验

本研究采用 Bootstrap 法检验平台型领导对责任知觉和自我效能感中介效应的调节情况，结果见表 5.12。结果显示，数字化转型通过责任知觉对员工主动变革行为的正向间接效应受到平台型领导的调节。具体来说，在高平台型领导组别下，这一正向间接效应的效应值为 0.226（95%CI = [0.016, 0.372]），而在低平台型领导组别下，效应值为 0.118（95%CI = [0.010, 0.199]）。值得注意的是，这两个效应值的 95%置信区间内部均不包含零，说明它们都是统计显著的，H8 得以验证。当平台型领导水平较高时，数字化转型通过自我效能感对员工主动变革行为的正向间接效应的效应值为 0.042，被调节的中介效应的置信区间为[0.010, 0.095]，不包含 0，这表明该效应具有显著性，H9 得以验证。同理，H10 得以验证。

表 5.12 被调节的链式中介效应值和置信区间

路径	调节变量	效应值	标准误	95%置信区间	
				下限	上限
数字化转型→责任知觉→员工主动变革行为	低平台型领导	0.118	0.050	0.010	0.199
	高平台型领导	0.226	0.098	0.016	0.372
	二者差异	0.108	0.048	0.006	0.173
数字化转型→自我效能感→员工主动变革行为	低平台型领导	0.002	0.024	-0.045	0.052
	高平台型领导	0.042	0.022	0.010	0.095
	二者差异	0.040	-0.002	0.055	0.043
数字化转型→责任知觉→自我效能感→员工主动变革行为	低平台型领导	0.003	0.041	-0.063	0.092
	高平台型领导	0.072	0.026	0.025	0.129
	二者差异	0.069	-0.014	0.088	0.037

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

经过数据分析与检验，研究假设结果汇总如表 6.1 所示。

表 6.1 研究假设检验结果

研究假设	研究结论
H1: 数字化转型对员工主动变革行为有显著正向影响。	支持
H2: 责任知觉在数字化转型和员工主动变革行为之间起中介作用。	支持
H3: 自我效能感在数字化转型和员工主动变革行为之间起中介作用。	支持
H4: 责任知觉和自我效能感在企业数字化转型和员工主动变革行为之间存在链式中介作用。	支持
H5: 平台型领导正向调节数字化转型与员工主动变革行为之间的关系。	不支持
H6: 平台型领导正向调节责任知觉与员工主动变革行为之间的关系。	支持
H7: 平台型领导正向调节自我效能感与员工主动变革行为之间的关系。	不支持
H8: 平台型领导正向调节数字化转型→责任知觉→员工主动变革行为的中介机制。	支持
H9: 平台型领导正向调节数字化转型→自我效能感→员工主动变革行为的中介机制。	支持
H10: 平台型领导正向调节数字化转型→责任知觉→自我效能感→员工主动变革行为的链式中介机制	支持

6.1.1 数字化转型对员工主动变革行为的正向影响

根据实证研究，我们发现企业的数字化转型对员工的主动变革行为产生了显著的正面影响。随着公司逐渐向数字化转型，其商业策略的创新步伐相应地加快。这一创新的商业策略不仅使员工的工作流程更为简洁，同时也对他们的数字化能力提出了更为严格的标准。面对这样的变化，员工主动调整自身行为，以获取更

多的工作资源，从而减轻了内心的压力。此外，数字化的转变为员工创造了更多的机遇来获得职业资源。更具体地说，数字化转型所构建的区块链和云计算模型为组织提供了大量的信息资源，这不仅激发了员工的创新思维，还在资源、心理和结构三个方面为员工提供了数字化的赋能。这种赋能让员工感受到组织结构的扁平化，更容易获取资源，并增强了他们的自信心，进而促使他们产生主动变革的行为。

6.1.2 责任知觉的中介作用

经过实证结果，研究揭示了责任知觉在企业数字化转型与员工主动变革行为之间的部分中介效应。在目前的工作环境下，随着数字化进程的加速，先进的机械工具逐步替代了部分基层劳动者，这导致了部分员工面对失业和重新求职的窘境。为了适应这一变化，员工不得不持续学习新技能和知识。这种不断变化的工作环境激发了员工的责任感，促使他们主动投入更多的工作努力，并承担额外的责任，以积极应对当前的挑战，并推动组织的持续发展。对于知识型员工而言，他们普遍认为企业的数字化转型是他们个人成长的重要机会。当员工感受到组织对他们职业成长的支撑，并满足他们的心理需求时，他们更有可能积极地学习和掌握与岗位相匹配的特定技能。这种技能的学习不仅增强了他们的工作动力，而且还激励他们采取额外的行动，以回报组织对他们信任和支持。

因此，面对企业数字化转型，员工能够察觉到新的职业成长机遇，逐渐体验到数字化转型的便利性，并对未来的发展充满信心。这种信心进一步刺激了他们的责任知觉。具有高度责任知觉的员工倾向于认为他们能够顺利执行这些挑战，并愿意承担实现目标的风险，同时激发他们的内在变革动机。这些动机促使员工改进现有工作流程，并展现出更积极的变革行为，从而为组织的创新和进步贡献力量。

6.1.3 自我效能感的中介作用

根据实证分析，自我效能感在企业数字化转型与员工主动变革行为之间扮演了部分中介的角色。随着数字化进程的不断深化，智能化的工作方式不仅给员工带来极大的便捷性，同时也颠覆了传统的工作模式，对员工在数字化方面的技能

提出了更为严格的标准。在这个过程中，自我效能感成为了激发员工工作主观能动性的关键因素，这种能动性不仅影响员工对任务的选择，还影响他们的工作坚持。具体而言，那些自我效能感较高的员工，他们通常展现出更强烈的动力和更积极的心理状态，这有助于他们实现工作目标。这些员工对自己的能力充满信心，相信自己能够准确预判结果并控制局面。这种信念使他们能够更高效地将创新思维、观点和理念转化为实际的执行能力，进而在他们的职业生涯中更频繁地进行主动变革。

因此，对于企业来说，培养员工的自我效能感是推动数字化转型和促进员工主动变革行为的重要策略。通过提升员工对自己能力的信心，企业可以激发员工的积极性和创新能力，使他们更愿意接受和适应新的工作模式，从而在数字化时代保持竞争力。

6.1.4 责任知觉和自我效能感的链式中介作用

经过实证研究，在数字化转型的背景下，责任知觉和自我效能感扮演着关键的角色，它们通过链式中介作用影响员工的主动变革行为。通过责任知觉，我们可以预测员工的内部驱动、精神状况和行为习惯，而员工的自我效能则揭示了他们内心的积极驱动力。这两者之间的相互作用以及与员工创新行为的关系是密不可分的。具有高责任知觉的员工对组织有着强烈的忠诚感和归属感，他们积极地参与到组织的变革过程中，愿意为组织的进步做出自己的贡献。为了与自己积极的自我概念保持一致，这些员工倾向于主动承担更多的工作角色，这不只是提高了他们的自我效能感，同时也扩大了他们主动进行变革的机会。因此，在企业进行数字化转型的过程中，如果员工具有强烈的“我该”意识，并且认为“我能”，那么他们就不会仅仅局限于完成日常工作，而是会积极地寻找各种方法和途径来改善组织运作，从而更容易做出员工主动变革的行为。

6.1.5 平台型领导的调节作用

经过实证研究，平台型领导对“数字化转型→责任知觉→员工主动变革行为”发挥正向调节作用。高层领导期望能够通过实施数字化转型这一战略决策来开拓更多的发展机遇，因此他们计划采用去中心化的管理方法，与员工共同成长和创

造价值。高水平平台型领导专注于构建和优化组织平台，强调平台的动态性和持续发展。他们为员工创造了一个充分利用个人长处的平台，以满足他们的独立需求，并助力他们持续进步、追求更高的人生目标。这种领导方式不仅提升了员工的工作成就感和自信心，还促进了员工将工作内化为自身的主动变革。此外，这些领导者倡导上下级之间互相成就、共同进步的关系，将员工的利益与组织的利益视为同等重要。他们正视组织成员之间的差异，尊重多样性，从而满足员工的关系需求。这种领导方式激发了员工在优势使用过程中的潜能和活力，进一步促进了员工的主动变革行为。总体而言，高水平的平台型领导通过构建一个动态和包容性强的组织环境，成功地满足了员工在自主性和人际关系方面的需求，同时也激发了他们内在的潜能，并激励了员工主动地进行变革，进一步推动了整个组织的持续发展。

6.2 理论贡献

随着数字化经济的兴起，企业如何进行数字化转型已逐渐成为众人关注的焦点。然而，大多数研究都集中在数字化转型对企业组织和整体绩效的影响上，而忽略了它对员工个人行为的影响。为了弥补这方面的研究空缺，本研究依托社会认知理论和自我决定理论，构建了一个链式中介模型，旨在深入探讨数字化转型如何影响员工主动变革行为，并据此得出有价值的结论。与现有研究相比，具有如下边际理论贡献：

(1) 丰富了数字化转型在个体行为层面的相关研究。在当前的研究中，数字化转型的影响主要被探讨于组织层面，如企业社会责任（赵宸宇，2022）、企业全要素生产率（涂心语和严晓玲，2022）以及企业创新绩效（王才，2021）等方面。然而，关于它如何影响员工的个人行为方面的研究却很少。本研究将研究焦点扩展到了员工的个人行为上，并基于社会认知和自我决定理论，构建了一个多层次的研究框架，旨在通过实证分析来探讨数字化转型如何影响员工主动变革行为，以及这种影响的边界条件和作用机制。本研究在有效补充已有研究缺陷的同时，为社会认知理论、自我决定理论等相关理论研究提供新视角、新内容。

(2) 加深了人们对于数字化转型机理的认识。在目前的学术研究领域，数字化转型所带来的影响机制还没有建立一个统一的理论体系。因此，从多个理论

视角深入探讨数字化转型所带来的影响机制显得尤为关键。在此基础上，我们从社会认知理论和自我决定理论的视角出发，构建了一个链式中介模型，该模型揭示了数字化转型如何通过影响员工的责任知觉和自我效能感知来影响他们的主动变革行为。这个模型的构建不仅拓宽了数字化转型研究的理论范围，为其添加了新的理论成分，也加深了我们对于数字化转型是如何影响员工主动变革行为的内部机制的认识。这为未来的研究带来了更为深入的洞察，并助力于数字化转型领域研究的持续进步。

(3) 明确了数字化转型作用于员工主动变革行为的边界条件。经过文献分析，我们发现当前研究对数字化转型的关注主要集中在其带来的效益上，而对于推动这些效益实现的条件和因素则关注不足。为了弥补这方面的研究空缺，本研究以社会认知理论作为理论框架，确认了数字化转型对员工主动变革行为产生的正面影响，并从自我决定理论的角度揭示了平台型领导在数字化转型与员工主动变革行为之间的中介作用和调节效应。这一发现不仅强调了组织因素在数字化转型效益实现中的关键作用，而且有助于我们更清晰地理解数字化转型如何影响员工主动变革行为的边界条件。这为组织在实施数字化转型时提供了更明确的指导，有助于优化组织变革策略，提高数字化转型成功的可能性。

6.3 管理启示

伴随着数字经济的飞速增长，数字化转型作为一种创新的组织变革策略被众多企业所采纳，因此，深刻理解数字化转型是如何影响员工个人行为变得尤其重要。本研究是在社会认知理论和自我决定理论的基础上进行的，选用了责任知觉和自我效能感作为链式中介变量，并以平台型领导作为调节变量，从而构建了一个描述数字化转型如何影响员工主动变革行为的理论模型。研究表明，数字化转型对于员工主动进行变革的行为产生了积极的影响。为了帮助企业更有效地进行数字化转型，激发员工的主动变革精神，并从中获得更多的创新和发展机会，我们提出了以下的管理建议：

(1) 转换传统组织模式，加快进行企业数字化转型。在当前的企业环境中，数字化转型已经成为一种必然趋势，尤其是在 2020 年新冠疫情之后，这一进程得到了进一步的加速。本研究通过实证分析方法，探讨了企业数字化转型对员工

主动变革行为的影响机制，从而在理论层面上为企业数字化转型提供了支持。研究表明，数字化转型不仅是企业应对动荡竞争环境的有效手段，而且也是激发员工主动变革行为的重要因素。为了更有效地推动企业进行数字化转型，首要任务是加强当前阶段的数字化技术基础建设，以确保数字化转型所需的基础设施是完备的。例如，当企业在转型过程中遇到难题时，可以通过招募技术人才和主动学习来提升数字化技术水平，为数字化转型打下坚实的基础。其次，企业在保证数字化技术的同时，还应构建平等的组织文化，消除内部交流的障碍。数字化转型不只是数字技术的一种应用，它还要求企业在内部资源、工作流程乃至组织结构上进行相应的调整，以满足数字化时代的各种需求。因此，企业需要从高层到基层进行深度的数字化转型，以实现全方位的变革，这才是转型过程的关键所在。

(2) 高度重视并引导员工在企业数字化转型工作表现上的差异和个性化。在实施数字化转型时，企业需要关注员工个体的差异性，并提供相应的引导。这是因为每个员工的知识背景、技能水平和适应能力都不尽相同，导致他们在面对新技术和新流程时会有不同的反应和接受程度。因此，为了满足员工多样化的需求，企业有必要制定具有个性化特点的培训和指导方案。一方面，企业有能力通过评定员工的技能和业务实力，为他们设计个性化的培训课程。这些课程可以包括线上学习、线下培训、实操演练等多种形式，以帮助员工掌握数字化转型的相关知识和技能。此外，公司还可以激励员工独立学习，为他们提供丰富的学习资源和平台，使他们在日常工作之外能够提高自己的能力。另一方面，公司应当重视员工在精神和情感上的需求。数字化转型可能会带来工作压力和焦虑，特别是对于那些年龄较大、学历较低的员工。企业可以通过开展心理辅导、团队建设等活动，帮助他们建立信心，适应新的工作环境。此外，企业为了确保数字化转型的顺利进行，应当构建一个有效的沟通平台，使得员工可以及时地上报他们在转型过程中所遇到的挑战和难题。这样的机制不仅可以帮助员工缓解工作中的压力，还可以让企业高层了解到一线员工的实际需求，进而提供针对性的支持和帮助。对于员工反映的问题，企业需要进行详细的记录和分析，找出问题的根源，并与员工共同探讨解决问题的方案。通过这种双向的沟通和合作，企业可以更好地推动数字化转型，同时也能够提高员工的满意度和忠诚度。总之，企业在实施数字

化转型时,要充分关注员工个体的差异性,并为他们提供有针对性的培训和辅导。同时,企业也要关注员工的心理健康,营造一个和谐、包容的工作氛围,使全体员工共同享受数字化转型带来的成果。只有采取这种方式,我们才能确保员工在转型期间最大限度地挖掘自己的能力,从而为公司带来更高的价值。

(3) 培育员工的责任知觉和自我效能感。基于员工的内在认知和驱动力,员工的责任知觉和自我效能感作为一种积极的心理状态,并不是一成不变的,它们是可以被塑造和成长的。组织可以通过实施柔性的管理策略和提供动机激励来激活员工的这些积极心理状态,从而在组织内部营造一个相互认同和支持的环境。这种环境有助于增强员工的责任知觉和自我效能,从而进一步提升他们在工作中的主动性。为了实现这一点,企业应当设计出能够鼓励主动性的工作氛围,并建立有效的工作控制程序,确保能够及时地处理员工的反馈并保持良好的沟通。另外,针对不同的员工制订不同的激励策略也是非常关键的。这些策略应当支持员工提出建设性的意见,并赋予他们一定的主动权和决策权,以增强他们的主人翁意识。通过上述措施,企业不仅能够加强员工对组织的情感依赖,还能够进一步激发员工的责任感和效能感,促进他们采取更为主动的变革行为。

(4) 充分利用平台型领导这一组织资源所发挥的重要效用。研究表明,平台型领导能够有效激发员工的主动变革行为,这种领导风格假设人们具有追求自我实现的内在需求,并注重领导与下属之间的相互促进。为了在企业中实施和培养平台型领导,可以采取以下措施:第一,企业需要普及平台型领导的理念,这不仅有助于加深管理层对这种领导风格的理解,还能提高员工对其的认同度。同时,企业的高级管理人员应该以身作则,成为平台型领导风格的典范。第二,企业需要根据平台型领导的独特性质,加强管理人员的个人技能培训,让他们能够适应平台型领导的工作模式,并进一步培养他们的平台型领导才能。为了实现这一目标,我们可以从构建平台、增强协同作用和共同进步三个维度出发,这意味着领导者需要重视员工的个人实现需求,并通过拓展业务领域来提高自己和员工的工作热情。第三,企业可以建立一个评估系统,用于评价管理人员的领导风格,以确保平台型领导风格能够在企业中得到实施,并对表现突出的管理人员给予奖励,以此激励其他管理人员转变他们的领导风格。第四,在外部招聘管理人员和内部职位晋升时,企业应优先考虑那些具有平台型领导潜质的候选人,以确保领

导团队能够持续地实践和推广这种有效的领导方法。

6.4 研究不足与展望

本研究是在数字经济时代的大背景下进行的，以解决实际问题为核心，通过运用社会认知理论和自我决定理论，我们构建了一个数字化转型如何影响员工的主动变革行为的链式中介模型。尽管该模型在假设提出、数据收集和后续实证检验方面都符合严格的学术规范，但由于受到多种主观和客观因素的制约，依然存在一些显著的不足之处，因此，我们期望未来的研究能够对这些不足之处进行更深入的优化和改进：

(1) 本研究通过在线问卷调查的形式，对经历了数字化转型过程的企业员工进行了数据收集。尽管当前的策略已经赢得了社会的广泛认可并在实际中得到了广泛应用，但在获取随机样本数据方面，仍有提升的空间。为了提高数据收集的精确度，未来的探索可以考虑将线上和线下的数据收集方法相结合。这样的融合策略有望进一步增强数据的代表性和可靠性。

(2) 在本研究中，所有变量的数据均由员工提供，这引发了数据同源方差的问题，从而影响了数据的客观性和可能带有的主观偏见，这对后续的研究产生了不利影响。在未来的研究中，我们可以考虑采用一种新的数据收集策略，即领导与员工之间的互评匹配方法。这种方法可以帮助我们收集到更加准确和全面的数据，从而提高研究结论的准确性和精确性。同时，在多个时间点进行数据收集，这样可以更好地了解领导与员工之间的互动关系，以及这些关系如何影响员工的工作表现和满意度。

(3) 本研究以社会认知理论和自我决定理论为基础，深入探讨了责任知觉和自我效能感在数字化转型与员工主动变革行为之间的传递作用。未来的研究将从更广泛的角度进一步探索数字化转型与员工主动变革行为之间的可能中介变量，以深化对两者相互作用机制的理解。

(4) 本项研究试图检验社会认知理论下，平台型领导如何影响数字化转型与员工主动变革行为之间的关系。然而，研究结果并未证明这一调节效应，这可能是由于样本规模较小或该假设尚需更多论证。为了得到更清晰的结论，未来的研究应当考虑增加样本量，以便更深入地探讨这一问题。

参考文献

- [1]Arshadi N. The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2011, 30:1103-1108.
- [2]Ashford, S. J., Blatt, R., VandeWalle, D. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations[J]. Journal of Management, 2003, 29(6), 773-799.
- [3]Balsmeier, B., Woerter, M. Is this Time Different? How Digitalization Influences Job Creation and Destruction[J]. Research Policy, 2019, 48(8): 103765.1-103765.10.
- [4]Bandura A, Freeman W H, Lightsey R. Self-efficacy: the exercise of control[J]. Journal of Cognitive Psychotherapy, 1997, 13(2): 158-166.
- [5]Bandura A. On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited[J]. Journal of Management, 2010, 38(1): 9-44.
- [6]Bandura A. Self-Efficacy: Toward A Unifying of Behavioral Change[J]. Psychological Review, 1977, 84: 191-215.
- [7]Bandura A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective[J]. Annual Review of Psychology, 2001, 52(1): 1-26.
- [8]Chen G, Gully S M, Eden D. Validation of a New General Self-Efficacy Scale[J]. Organizational Research Methods, 2001, 4(1): 62-83.
- [9]Cusumano M A. The platform leader's dilemma[J]. Communications of the ACM, 2011, 54(10): 21-24.
- [10]David, S. S., Tobias, R., Markus, B., et al. Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organization[J]. Information Systems Frontiers, 2021, (3): 1-21.
- [11]Deci E L, Ryan R M. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains[J]. Canadian Psychology, 2008, 49(1):14.

- [12]Deci E L, Ryan R M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior[M]. New York: Plenum, 1985.
- [13]Eisenberger, Armeli, Rexwinkel B, et al. Recipocation of perceived organization support[J]. Journal Applied Psychology, 2001, 86(1): 42-51.
- [14]Erdogan B, Sparrowe R T, Liden R C, et al. Implications of organizational exchanges for accountability theory[J]. Human Resource Management Review, 2004, 14(1):19-45.
- [15]Friedman R S, Förster J. The effects of promotion and prevention cues on creativity[J]. Journal of personality and social psychology, 2001, 81(6):1001-1013.
- [16]Fuller, J. B., Marler, L. E., Hester, K. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. Journal of Organizational Behavior, 2006, 27: 1089-1120.
- [17]Gawer A,Cusumano M A. Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation[M]. Boston, MA: Harvard Business School Press,2002.
- [18]Grant A M, Parker S, Collins C. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel[J]. Personnel Psychology, 2009, 62(1): 31-55.
- [19]Gray J, Rumpe B. Models for the digital transformation[J]. Software & Systems Modeling,2017, 16(23):07-308.
- [20]Harrison S., Sluss D., Ashforth B. Curiosity Adapted the Cat: The Role of Trait Curiosity in Newcomer Adaptation[J]. The Journal of applied psychology, 2011, 96: 211-220.
- [21]Henry M, Kamdar Dishan, Mayer David M, Takeuchi Riki. Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations[J]. The Journal of applied psychology, 2008, 93(1): 84-94.
- [22]Klimchak M, Carsten M, Morrell D, et al. Employee entitlement and proactive work behaviors[J]. Journal of Leadership&Organizational Studies, 2016, 23(4): 387-396.

- [23]Leong, C., Pan, S. L., Ractham, P. ICT-enabled Community Emoiwerment in Crisis Response: Social Media in Thailand Flooding 2011[J]. Journal of the Association for Information Systems, 2015, 16(3): 174-212.
- [24]Li R, Zhang Z Y, Tian X M. Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion[J]. Journal of Organizational Behavior,2016,37(5):758-781.
- [25]Liang, J., Farh, C. I. C., Farh, J. L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. Academy of Management Journal, 2012, 55: 71–92.
- [26]Love M S, Dustin S L. An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge[J]. International Journal of Human Resource Management, 2014, 25(9): 1208-1226.
- [27]Matt, C., Hess, T., Benlian, A. Digital Transformation Strategies[J]. Business & Information Systems Engineering, 2015, 57(5): 339-343.
- [28]Mc Allister D J, Kamdar D, Morrison E W, et al. Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge[J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(5): 1200-1211.
- [29]Merali, Y., Papadopoulos, T., Nadkarni, T. Information Systems Strategy: Past, Present, Future? [J]. Journal of Strategic Information Systems, 2012, 21(2): 125-153.
- [30]Moon H, Kamdar D, Mayer D, et al. Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations[J]. The Journal of applied psychology, 2008, 93: 84-94.
- [31]Morrison E W, Phelps C C. Taking charge at work: Extra-role effects to initiate workplace change [J]. Academy of Management Journal, 1999, 42(4): 403-419.
- [32]Parker G, Van Alstyne M W, Jiang X. Platform ecosystems: How developers invert the firm[J]. Management information systems quarterly, 2017, 41(1): 255-266.
- [33]Parker, S. K., Collins, C. G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors[J]. Journal of Management, 2010, 36(3), 633-662.
- [34]Reddy, S. K., Reinartz, W. Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead[J]. Gfk Marketing Intelligence Review, 2017, 9(1): 10-17.

- [35]Schwarzer R., Born A., Iwawaki S., etc. The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the Chinese, Indonesian, Japanese and Korean versions of the General Self-Efficacy scale[J]. *Psychologia*, 1997, 40(1): 1-13.
- [36]Singh, A., Hess, T. How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of Their Companies[J]. *MIS Quarterly Executive*, 2017, 16(1): 1-17.
- [35]Thomas, k., Velthouse, B. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 1990, 15(4): 666-681.
- [36]Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda[J]. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28(2): 118-144.
- [37]Vivian C H, Yuan M L, Cheng J W, et al. Linking transformational leadership and core self-evaluation to job performance:The mediating role of felt accountability[J]. *North American Journal of Economics and Finance*, 2016, 35:234-246.
- [38]Wen Q, Liu R, Long J. Influence of authentic leadership on employees' taking charge behavior: the roles of subordinates' moqi and perspective taking[J]. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12: 626877.
- [39]Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., et al. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-dollar Organizations[M]. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2017, 1: 1-68.
- [40]WU C, DENG H, LI Y. Enhancing a Sense of Competence at Work by Engaging in Proactive Behavior: The Role of Proactive Personality[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2018, 19: 801-816.
- [41]Yoo, Y., R. J. Boland, K. Lyytinen, and A. Majchrzak. Organizing for Innovation in the Digitized World[J].*Organization Science*, 2012,23(5):1398-1408.
- [42]白福萍,刘东慧,董凯云.数字化转型如何影响企业财务绩效——基于结构方程的多重中介效应分析[J].*华东经济管理*,2022,36(09):75-87.
- [43]蒋兵,王文竹,王心娟.平台型领导对员工越轨创新的影响——一个有调节的链式中介模型[J].*科技进步与对策*,2023,40(06):140-150.

- [44]曹元坤,罗元大,肖风等.平台型领导对员工责任式创新的影响——一个被调节的中介模型[J].科技进步与对策,2023,40(24):143-151.
- [45]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.
- [46]池毛毛,王俊晶,王伟军.数字化转型背景下企业创新绩效的影响机制研究——基于 NCA 与 SEM 的混合方法[J].科学学研究,2022,40(02):319-331.
- [47]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.
- [48]池美娜.仁慈领导对员工建言行为的倒 U 形影响——责任知觉的中介作用[J].中国人事科学,2020(04):41-52.
- [49]戴云,田晓明,李锐.管理者主动变革行为对工作幸福感的双刃剑效应研究[J].中国人力资源开发,2021,38(04):54-66.
- [50]邓传军,刘智强.非正式地位对员工主动变革行为的影响机制研究[J].管理评论,2021,33(04):215-224.
- [51]杜勇,曹磊,谭畅.平台化如何助力制造企业跨越转型升级的数字鸿沟? ——基于宗申集团的探索性案例研究[J].管理世界,2022,38(06):117-139.
- [52]高会生,王成敏.基于动态能力理论的实体零售企业数字化转型探析[J].商业经济研究,2020,788(01):79-83.
- [53]高群,吴真玮.变革型领导对员工主动行为的作用机制研究[J].领导科学,2016,(26):31-33.
- [54]郭萌.何以激发越轨创新——双元领导与责任知觉的作用[J].科技进步与对策,2020,37(09):49-54.
- [55]郝旭光,张嘉祺,雷卓群,刘文琦.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.
- [56]郝旭光.平台型领导:一种新的领导类型[J].中国人力资源开发,2016,346(04):6-11.
- [57]侯孟轩.平台型领导概念内容及维度的探索性研究[D].北京,对外经济贸易大学,2016.
- [58]胡青.企业数字化转型的机制与绩效[J].浙江学刊,2020,241(02):146-154.

- [59]黄杜鹃,孙涛,丁雪等.幽默型领导对员工越轨创新的影响——一个被调节的双中介模型[J].科技进步与对策,2023,40(13):141-151.
- [60]蒋峦,凌宇鹏,张吉昌等.数字化转型如何影响企业韧性?——基于二元创新视角[J].技术经济,2022(01):1-11.
- [61]李辉,梁丹丹.企业数字化转型的机制、路径与对策[J].贵州社会科学,2020(10):120-125.
- [62]李玲,陶厚永,宋浩.平台型领导对员工主动创新行为的跨层次影响[J].科技进步与对策,2022,9(13),132-140.
- [63]李世刚,刘斯静.企业数字化转型与高管薪酬契约有效性[J].审计与经济研究,2024,39(02):74-84.
- [64]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.
- [65]李正东,郭森森.工作压力何以影响员工的离职倾向?——自我效能感的视角[J].华东理工大学学报(社会科学版),2021,36(02):69-85.
- [66]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,2022,282(02):89-100.
- [67]李子青.企业数字化转型对员工工作重塑行为的影响[D].大连,东北财经大学,2022.
- [68]梁建.道德领导与员工建言:一个调节-中介模型的构建与检验[J].心理学报,2014,46(02):252-264.
- [69]刘生敏,刘建博.责任型领导与员工绩效:社会学习还是戏剧表演?[J].中国人力资源开发,2017(01):23-30.
- [70]刘景然.授权型领导对员工建言行为的影响[D].南京,南京大学,2020.
- [71]刘俊,谭贤鑫,谌茹悦,高丽娟,吴坤津.平台型领导如何促进员工内部创业?工作繁荣和未来工作自我清晰度的作用.中国人力资源开发,2022,39(11):6-20.
- [72]刘敏,余江龙,黄勇.感知被上级信任如何促进员工建言行为:心理安全感、自我效能感和权力距离的作用[J].中国人力资源开发,2018,35(12):18-27.
- [73]刘明伟,王华英,李铭泽.自以为是所以主动改变?员工自恋与主动变革行为的关系研究[J].中国人力资源开发,2020,37(02):21-33.

- [74]楼鸣,李萍,刘宝巍.主管支持感与组织公民行为:自我效能感的调节作用[J].管理科学,2021,34(04):115-123.
- [75]马璐,郑云建,谢鹏,王丹阳.优势使用何以促进员工创新?和谐式激情与平台型领导的作用[J].科技进步与对策,2022,39(22):132-139.
- [76]马晓白,宋雪思,金超.移动互联网冲击下的我国通信运营商发展战略研究[J].管理现代化,2015,35(05):36-38.
- [77]马增林,贾文淼,王宏蕾等.平台推动变革?平台型领导对主动变革行为的影响研究[J].中国人力资源开发,2023,40(05):21-36.
- [78]毛锐,周蕾蕾.资质过剩感对员工越轨创新行为的影响研究——一个被调节的双重路径模型[J].经营与管理,2023,466(04):134-140.
- [79]毛艳华,邱雪情,荣健欣.产业集群效应与企业数字化转型——基于广东省制造业集群的调研[J].南方经济,2024(05):150-166.
- [80]戚聿东,肖旭.数字经济时代的企业变革[J].管理世界,2020,36(06):135-152+250.
- [81]苏磊,徐碧琳.差错取向对员工主动变革行为的影响[J].企业经济,2020,39(06):104-111.
- [82]田晓明,李锐.自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?——责任感知的中介效应及其边界条件[J].心理学报,2015,047(012):1472-1485.
- [83]涂心语,严晓玲.数字化转型、知识溢出与企业全要素生产率——来自制造业上市公司的经验证据[J].产业经济研究,2022(02):43-56.
- [84]屠兴勇,郭娟梅.批判性反思对员工创新行为的影响:知识分享的中介作用和自我效能感的调节效应[J].预测,2016,35(02):9-16.
- [85]王才.数字化转型对企业创新绩效的作用机制研究[J].当代经济管理,2021,43(03):34-42.
- [86]王锋正,刘曦萌.数字化技术驱动企业战略变革机制研究——一个有调节的中介效应模型[J/OL].科技进步与对策:1-10[2024-03-26].
- [87]王颖,刘莎莎.组织沉默对员工负向行为的影响及其作用机制[J].科研管理,2017,38(01):144-152.

- [88]吴非,胡慧芷,林慧妍等.企业数字化转型与资本市场表现——来自股票流动性的经验证据[J].管理世界,2021,37(07):130-144+10.
- [89]吴江,陈婷,龚艺巍,等.企业数字化转型理论框架和研究展望[J].管理学报,2021,18(12):1871-1880.
- [90]肖霞.平台型领导对员工绩效的影响[D].北京,对外经济贸易大学,2021.
- [91]肖旭,戚聿东.产业数字化转型的价值维度与理论逻辑[J].改革,2019,306(08):61-70.
- [92]辛杰,孔茗,谢荣贝.平台型领导:概念、维度与测量[J].科学学研究,2020,38(08):1481-1488.
- [93]薛研.责任承担与进谏对绩效的影响研究[D].上海,上海交通大学,2011.
- [94]颜爱民,郭好,谢菊兰,等.伦理型领导何以促进员工主动变革行为:建设性责任知觉与职业召唤的作用[J].中国人力资源开发,2020,37(11):50-61.
- [95]颜爱民,郝迎春.上级发展性反馈对员工建言的影响——基于建设性责任知觉视角[J].华东经济管理,2020,34(05):113-120.
- [96]杨陈,唐明凤,景熠.关系型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响机制研究[J].管理评论,2019,31(12):207-218.
- [97]杨光,周怡.自我牺牲型领导对员工主动变革行为的影响:心理安全感和感知组织目标清晰度的作用[J].中国人力资源开发,2021,38(06):97-109.
- [98]杨浩,杨百寅,韩翼,等.建设性责任知觉对真实型领导与员工创新绩效关系的中介作用研究[J].管理学报,2016,13(04):533-541.
- [99]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.
- [100]杨皖苏,赵天滋,杨善林.差序式领导、自我效能感与员工沉默行为关系的实证研究——雇佣关系氛围与组织结构有机性的调节作用[J].企业经济,2018,37(10):110-119.
- [101]杨秀云,田红彬.服务型领导对员工主动性工作行为的影响机制研究[J].江淮论坛,2022(05):48-55.
- [102]易猛.教练型领导行为、员工自我效能感与工作绩效关系研究[D].长春,吉林大学,2018.

- [103]余明桂,马林,王空.商业银行数字化转型与劳动力需求:创造还是破坏?[J].管理世界,2022,38(10):212-230.
- [104]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.
- [105]曾颢,赵李晶.服务型领导与员工主动变革行为的关系——一个被调节的中介模型[J].企业经济,2019(03):105-111.
- [106]张光磊,周金帆,张亚军.精神型领导对员工主动变革行为的影响研究[J].科研管理,2018(11):88-97.
- [107]张宏远,赵曙明,范丽君.心理需求满足有助于员工主动行为——自我效能感的调节作用[J].财经问题研究,2018,40(10):137-145.
- [108]张吉昌,龙静.数字化转型、动态能力与企业创新绩效——来自高新技术上市企业的经验证据[J].经济与管理,2022(03):74-83.
- [109]张健东,关雅茹,曲小瑜.领导沉默、自我效能感与员工主动行为的关系研究——以大连华信为例[J].管理案例研究与评论,2018,11(04):409-419.
- [110]张若勇,刘光建,刘新梅.员工创造力效能感与主动变革行为的权变关系——基于计划行为理论视角[J].经济管理,2018,40(08):194-208.
- [111]张韬.正念思维对员工创造力的影响——以自我效能感为中介[J].科技进步与对策,2016,33(07):150-155.
- [112]张镒,刘人怀.平台型领导对探索式创新的影响及平台开放度的调节作用[J].管理学报,2020,17(10):1506-1513.
- [113]张征,李锦.员工主动变革行为:前因与后果[J].中国人力资源开发,2019,36(05):60-75.
- [114]张正堂,赵李晶,丁明智.授权型领导对员工主动变革行为的影响机制[J].科研管理,2020(10):218-226.
- [115]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.
- [116]赵宏超,于砚文,王玉珏等.共享型领导如何影响新生代员工建言?——积极互惠与责任知觉的作用[J].中国人力资源开发,2018,35(03):29-40.

- [117]赵静杰,邵德福,易猛等.教练型领导、自我效能感与员工工作绩效[J].南方经济,2018(03):99-112.
- [118]赵燕梅,张正堂,刘宁等.自我决定理论的新发展述评[J].管理学报,2016,13(07):1095-1104.
- [119]赵玉雪.平台型领导维度构建——基于解读式内容分析法[D].对外经济贸易大学,2018.
- [120]赵志艳,蔡建峰.组织环境、自我效能感与学者的产业参与行为.当代经济管理,2018,40(10): 15-22.
- [121]郑晓明,郭一蓉,刘争光.危机领导力的理论模型构建:基于中国机长刘传健案例的质性研究[J].管理学报,2021,18(1):12-21.
- [122]朱燕燕.上级发展性反馈对员工适应性绩效的影响研究[D].南京,南京财经大学,2022.
- [123]朱永跃,时锐,欧阳晨慧.平台型领导对员工越轨创新行为的影响:责任知觉与团队动机氛围的作用[J].科技进步与对策,2023,40(13):131-140.

后 记

时光匆匆，四季流转，日暮画昏，转瞬即过。三年研究生求学之路，始于2021年秋，终于2024年夏。有喜悦，有焦虑，有欣慰，有心酸...所有经历，于我都是礼物；所有相遇，于我都是宝藏。

父母之爱子，则为之计深远。感谢我的父母。你们给了我小心翼翼的爱与无限包容，让我自信快乐的成长。我一直站在你们肩膀上，领略最美的风景。你们是从不扫兴的父母，支持着我大大小小的每一个决定。我很骄傲有你们这样的爸爸妈妈。如今，我即将结束漫长的求学生涯，终于要成为“大人”的模样。愿你们不再牵挂，洒脱做自己，永远平安健康。

盛行千里，不忘师恩。感谢我的导师郝金磊教授。这三年以来对我学业上的指导和帮助，让我对所学的专业有了更深刻的了解。更可贵的是，您的为人处世让我敬佩，这三年真的跟您学到了很多，也还有很多很多值得我去学习。还要感谢姜诗尧老师和工商管理学院的每一位老师，是你们的谆谆教导，使我度过受益匪浅的三年，祝愿老师们工作顺利，平安幸福。

不负遇见，不谈亏欠。感谢我的舍友三年以来对我的鼓励和陪伴。我们一起经历了疫情封校封宿舍的日子，我会怀念我们一起去图书馆、一起吃饭、一起锻炼的快乐时光。感谢我的师兄师姐、同门以及师弟师妹们对我的帮助。和你们聚餐聊天真的无比快乐。感谢我的闺蜜，每次我需要你的时候都会立马出现，耐心倾听我的想法和心声，我们在相互分享中彼此治愈。你总是能从平淡的生活中找到快乐，简简单单，可可爱爱，积极向上，愿你一直如此。

写尽千山，落笔有你。感谢我的男孩。感谢你十一年以来的快乐陪伴。尤其这三年，你接收了太多太多来源于我焦虑又崩溃的情绪，每次都耐心的开导我，带我去吃饭、逛街、兜风。你总是希望我可以长大，但也因为你我可以一直做个长不大的小孩子。愿我们成为更好的我们。

以梦为马，不负韶华。最后，我想感谢我自己。感谢在遇到困难时不放弃的自己，在每一个迷茫的日子里沉下心的自己，在无数个想要放弃时仍然坚持下去的自己。这三年，我总是会怀疑自己，总是焦虑，害怕困难。从研一害怕上台分享汇报到研三从容答辩；从抵触看文献到顺利完成论文初稿。或许这时我才明白，

你越害怕什么，越能锻炼自己什么，这大概就是成长的意义。希望以后始终保持对生活的热爱，不忘初心，砥砺前行，不负家人，不负自己。