



**A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGE
PERCEPTION ON EMPLOYEE JOB ENGAGEMENT**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024**



组织变革感知对员工工作投入影响的研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2024 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGE
PERCEPTION ON EMPLOYEE JOB ENGAGEMENT**

by
ZILE LIAO

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Gu Fan, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
May 7, 2025

致谢

本研究及论文的顺利完成，离不开众多师长、同学、亲友的支持与帮助，在此谨致以最诚挚的谢意。首先，衷心感谢我的导师顾凡老师。感谢您在研究选题、框架设计、方法论证以及论文撰写过程中的悉心指导。您严谨的治学态度、渊博的学术知识以及耐心的教诲，使我受益匪浅。

其次，感谢兰实大学国际中文学院的各位老师，在课程学习、学术研讨和论文写作中给予的宝贵建议与支持。同时，感谢参与问卷调查和访谈的各位受访者，正是你们的配合与真诚反馈，为本研究提供了可靠的数据基础。

此外，感谢同门同学以及同窗好友的鼓励与帮助，与你们的学术讨论和思想碰撞让我深受启发。也特别感谢我的家人和朋友，你们一直以来的理解、支持与陪伴，是我坚持完成学业的重要动力。

最后，向所有在论文评审和答辩过程中提出宝贵意见的专家、学者致以深深的谢意！谨以此文献给所有关心、支持我的人！

廖子乐
研究生

6610023 : Zile Liao
 Thesis Title : A Study on the Impact of Organizational Change Perception
 on Employee Job Engagement
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

Abstract

In today's social environment, if an enterprise wants to continue to develop, it is inseparable from efficient and agile change and management capabilities. A large part of the existing research on organizational change focuses on the macro level of change. The key to whether organizational change can be successful lies in employees' willingness to respond positively. Since the beginning of the 21st century, the focus of relevant research should shift from the macro level to the individual, micro level. Based on Social Exchange Theory and Conservation of Resources Theory, this study selected employees in a transitional period as the research object. Through a questionnaire survey, 311 valid responses were collected, and the impact path of organizational change cognition on employee work engagement was analyzed. After using SPSS 26.0 and AMOS 26.0 statistical software for data processing and hypothesis verification, the following findings were obtained: 1) organizational change perception has a positive impact on employee work engagement; 2) organizational change perception has a positive impact on employee psychological contract; 3) employee psychological contract has a positive impact on employee work engagement; 4) employees' cognition of organizational change will significantly improve their work engagement through the mediating variable of psychological contract; and 5) organizational support can strengthen the positive impact of change perception on work engagement and play a positive regulatory role. Based on the above results, this study further proposes managerial implications.

(Total 64 pages)

Keywords: Perception of Organizational Change, Psychological Contract,
 Organizational Support, Job Engagement

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6610023 : 廖子乐

论文题目 : 组织变革感知对员工工作投入影响的研究

专业 : 工商管理硕士

论文导师 : 顾凡博士

摘要

在当今社会环境下,要想企业的发展能够持续下去,离不开高效敏捷的变革与管理能力。已有对组织变革的研究中很大一部分关注于变革的宏观层面,组织变革能否成功,关键在于员工是否积极响应。进入 21 世纪后,相关研究重心应从宏观层面转向个体微观层面。本研究以社会交换理论和资源保存理论为基础,选取处于转型期的企业员工作为研究对象,通过问卷调研收集到 311 份有效样本,重点分析了组织变革认知对员工工作投入的影响路径。采用 SPSS 26.0 和 Amos 26.0 统计软件进行数据处理与假设验证后,主要得出以下发现:1) 组织变革感知正向影响员工工作投入;2) 组织变革感知正向影响员工心理契约;3) 员工心理契约正向影响员工工作投入;4) 员工对组织变革的认知会通过心理契约这一中介变量,显著提升其工作投入水平;5) 组织支持感能够强化变革感知对工作投入的积极影响,起到正向调节作用。并基于以上结果,本研究进一步得出管理启示。

(共 64 页)

关键词: 组织变革感知, 心理契约, 组织支持感, 工作投入

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究意义	2
1.4 研究内容	4
1.5 研究方法思路	5
1.6 研究创新点	7
第 2 章	
理论基础与文献综述	8
2.1 理论基础	8
2.2 相关变量文献综述	11
2.3 文献评述	19
第 3 章	
研究假设与理论框架	21
3.1 研究假设	21
3.2 理论框架	28

目录 (续)

	页
第 4 章	研究方法与研究设计
	29
4.1	研究对象与数据收集
	29
4.2	变量测量
	29
第 5 章	实证结果与分析
	31
5.1	描述性分析
	31
5.2	信效度分析
	33
5.3	共同方法偏差分析
	35
5.4	相关性分析
	35
5.5	多元回归分析
	36
5.6	中介作用检验
	38
5.7	调节作用检验
	40
第 6 章	研究结果与分析
	43
6.1	研究结论
	43
6.2	理论贡献
	45
6.3	管理启示
	46
6.4	研究局限与未来展望
	46
参考文献	50
附录	58
个人简历	64

表目录

表	页
表 5.1 描述性分析表	31
表 5.2 量表信度表	33
表 5.3 量表效度表	34
表 5.4 验证性因子分析表	34
表 5.5 相关性分析表	35
表 5.6 多元回归分析表	36
表 5.7 多元回归分析表	37
表 5.8 中介效应表	36
表 5.9 调节效应表	40



图目录

图	页
图 1.1 研究思路图	6
图 3.1 理论框架图	28
图.5.1 中介模型图	39
图 5.2 调节模型图	40
图 5.3 调节效应图	41
图 5.4 组织支持感差异图	42



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着时代的进步，科学技术正以前所未有的速度持续演进。新兴的科技技术也随着时代的发展也不断的涌现出来，大数据调控、云端服务、智能人工 ai、智能制造等数字化技术也如同雨后春笋一般不断地兴起并开始发展，这就给在各行各业的企业提出了新的挑战，并且在后疫情时代的市场冲击下，国内外的情形都在发生了不同的情形，给企业也带来了更加严峻的风险挑战，以及更加考验企业的随市场应变的能力，在这两者的形势下，企业的组织变革是适应市场环境的重中之重，与以往企业将组织变革作为竞争中的“秘密武器”不同，现在在当今的技术发展和市场环境下，企业势必要将组织变革作为一个常态化的活动来适应日益更新变化的市场环境以及新兴技术发展过程。

要想企业的发展能够持续下去，离不开高效敏捷的变革与管理能力。现有研究多聚焦于组织变革的宏观维度，例如探讨战略转型、文化重塑等组织层面的关联性。但需要引起组织注意并重视的是，任何变革举措的最终成效都取决于员工个体的接受程度与参与意愿，员工的积极反应在其中也起到了至关重要的作用。

（Oreg, 2011；Piderit, 2000；Lines, 2005）。根据 Pettigrew 的学术观点，21 世纪的组织变革理论构建需实现研究范式的转移——从关注宏观组织特征转向聚焦微观个体反应机制。（Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001）。随着物质资产的不断发展，原先作为企业核心竞争力的社会资源以及物质资源发挥的作用越来越小，反而是人发挥的作用的不断地提高企业的核心竞争力，在企业的组织变革中也是如此，企业的一切活动都是由员工来进行完成的，因此在企业的组织变革中，员工的工作也起到了至关重要的作用，员工的工作投入也决定了企业的组织

变革成功与否，组织变革会对员工的工作环境带来影响，也会给员工的工作带来了新的标准以及新的挑战，但中国有句话说的好“乱世出英雄”，组织变革环境的动荡便犹如这“乱世”，在其带来压力之中也隐藏着大量的激励机会，还有着大量的企业资源，这些都能对员工的工作动机、工作满意度、忠诚度等一系列产生影响，从而影响到员工的工作投入，这也是本文想要研究的问题。

本研究以社会交换理论和资源保存理论为理论基础，深入探究组织变革感知对员工工作投入的影响路径，重点考察心理契约在其中的中介作用机制，从而揭示组织变革情境下员工与组织间的互动关系；同时考察组织支持感的调节效应。这一研究不仅拓展了组织变革感知与员工工作投入理论的研究维度，也为转型期企业的人力资源管理实践提供了有价值的参考依据。

1.2 研究目的

本研究通过文献梳理和实证分析，旨在实现以下研究目标：首先，从社会交换理论与资源保存理论出发，构建并验证组织变革认知对员工工作投入的作用路径。重点考察心理契约在其中的中介传导作用，以深入解析组织变革如何通过心理契约这一中介机制影响员工的工作投入。

其次，探究组织支持感的调节效应。鉴于员工与组织的互动质量会显著影响其工作态度和行为表现，通过引入组织支持感这一调节变量，分析在不同组织支持感环境下，员工对组织变革的认知是否存在差异化的工作投入表现。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

第一，深化社会交换理论在企业组织中的研究深度和广度，加强心理契约模型在企业中的应用，丰富了员工工作投入的前因研究，扩展了员工工作投入的影响因素。在如今的社会情形下，组织变革也成为了企业可持续性发展中重要的一

环，提高员工工作投入也是企业一直以来所追求的目标。当前学界关于心理契约的理论模型主要聚焦于其对员工满意度、离职意向、人才流失及工作绩效等传统组织行为变量的影响机制研究，而在组织变革情境下，基于心理契约视角探讨员工工作投入的相关研究仍较为匮乏。将心理契约理论引入组织变革研究，不仅拓展了该理论的应用边界，更能为理解变革情境下员工工作投入的动态变化提供新的理论视角和实证依据。

第二，进一步探明组织变革与微观层面个体员工工作投入的关系。现有的对组织变革的研究大部分都聚焦在对组织的影响上，但近年来，也有学者发现员工个体在组织转型中的能动作用也发挥着重要的作用。然而大多数研究还是将组织变革环境简单等同于压力情境，主要聚焦于员工应对变革压力的适应性策略探讨，但却没有发现组织变革带来的环境动荡下所隐藏的激励动机和企业资源，从而也忽视了组织变革带给员工的积极影响，但这些研究成果也带给我们一种新的影响作用机制，即就是宏观层面的组织变革如何影响微观层面的员工个人工作成果。本文也将继续循着这种作用机制逻辑，深入探究组织变革触发员工心理转变和内在动机的动态过程及其对员工工作投入的综合作用，为组织变革的微观层面研究开辟了新的理论视角。

1.3.2 现实意义

首先，管理层需要充分重视变革期间工作需求与资源分配的平衡关系。组织变革转型不应仅被视为员工压力的来源，更应通过合理配置工作资源来激活员工动力，进而提升其工作投入。然而现实中这一关键点常被忽略。基于心理契约理论，企业若能科学调控变革过程中的工作要求与资源供给，实时监测员工状态，就能有效放大组织变革感知对员工积极行为的促进作用。

其次，企业需强化对组织支持感价值的认知。管理者应从组织-员工互动的视角出发，通过提升组织支持感的氛围来促进员工在变革中的创造性响应。组织

支持感是组织与员工之间的一种互惠关系，代表了组织对员工的关心和支持以及员工对组织的情感归属。本研究通过探讨组织支持感在变革情境中对"心理契约-工作投入"关系的影响机制，为管理实践提供了重要启示：强化组织支持不仅能有效促进员工对变革的认同与参与，更能通过完善心理契约关系来提升员工的工作投入度。这一发现提示企业管理者应当重视组织支持氛围的培育，将其作为提升组织变革效能的关键着力点。

1.4 研究内容

本研究主要聚焦三个关键问题：首先，本研究将对组织变革感知、工作投入、心理契约及组织支持感等关键构念进行理论界定与操作化测量。并系统考察组织变革感知对员工工作投入行为的作用路径；其次，重点考察心理契约在组织变革感知影响工作投入过程中的中介传导路径；最后，重点探讨不同组织支持感水平对"组织变革认知-工作投入"这一因果关系的调节作用模式。

第一章绪论。本章节旨在搭建研究的整体框架。首先基于当前企业转型升级的实践需求，揭示本项研究的现实动因；继而明确提出需要解决的研究问题，从学术价值和应用价值两个维度阐明研究意义。随后系统性地概述研究的主要内容框架、采用的技术路线和具体研究方法，勾勒出完整的研究逻辑脉络。最终指出本研究在理论视角或研究方法上可能实现的创新突破。

第二章理论基础与文献综述。本章旨在建立研究的理论根基，并对相关文献进行系统梳理。首先深入阐释社会交换理论及资源保存理论相关支撑理论，为后续分析提供学理依据。在此基础上，聚焦组织变革认知、员工工作投入、心里契约、组织支持感这些关键变量，从概念内涵和测量方法两个维度进行系统的文献梳理。最后，通过批判性评价现有研究成果的不足，确立本研究的理论切入点与研究定位。

第三章 研究假设与理论模型。整合社会交换理论和资源保存理论框架，结

合现有实证研究成果，系统推导研究假设，并建立完整的理论作用机制模型。

第四章 研究设计。详细说明核心变量的测量工具选择依据，阐述问卷开发流程与抽样方案设计，在完成正式调研后对样本特征进行统计分析。

第五章 实证分析与假设检验。本章通过 SPSS 26.0 和 AMOS 26.0 软件对数据进行统计分析，系统检验变量间的中介效应与调节效应，全面验证理论假设。

第六章 第六章 研究结论与展望。本章整合研究的主要发现，结合企业管理现实需求给出实践性建议，并坦诚讨论本研究的局限性，对未来的学术探索方向提出建设性构想。

1.5 研究方法思路

1.5.1 研究方法

文献研究法：本研究采用系统的文献研究方法，通过检索中国知网、维普、谷歌学术等中英文数据库，全面收集并分析组织变革感知、员工工作投入、心理契约、组织支持感这些核心变量的相关文献。在资源保存理论和社会交换理论的框架下，对现有研究成果进行系统梳理与整合，厘清各变量间的内在关联，把握最新研究动态。这一文献工作作为后续理论模型的构建和研究假设的提出提供了充分的理论依据。

问卷调查法：本研究选取企业现职员工作为调研对象，通过标准化问卷开展数据采集工作。在测量工具开发方面，综合采用经国际学术界验证的量表，经过专业的双向翻译和文化适应性调整后形成最终问卷。调查采用网络问卷平台实施，确保数据收集的效率和准确性。

统计分析法：数据处理阶段首先剔除无效问卷，保留合格样本进行后续分析。将筛选后的数据进行系统分析，运用 SPSS 26.0、AMOS 26.0、等统计学软件进行数据分析。执行包括描述性统计、信度与效度检验、相关性分析、验证性因子分析、多元回归分析、中介效应检验以及调节效应检验在内的完整分析流程。

1.5.2 研究思路

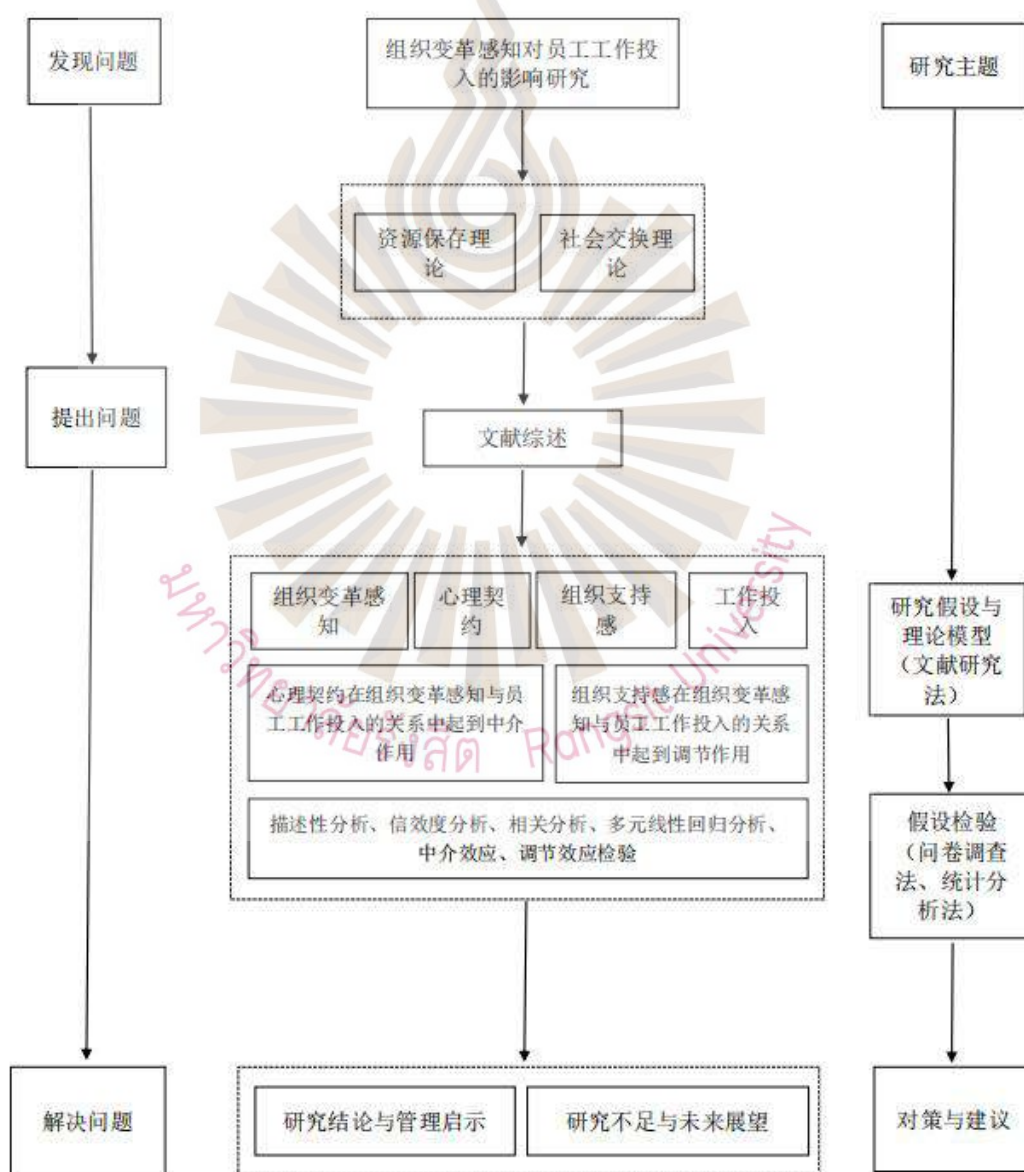


图 1.1 研究思路图

1.6 研究创新点

此前已有较多研究探讨关于组织变革本体，但大多为探讨组织变革本身的宏观视角，以及探讨的是在宏观上所给组织带来的影响。本文提出员工所感知到的组织变革感知，探讨宏观组织变革对微观员工心理状态的影响，以心理契约为视角，研究其在新兴技术时代组织变革产生的影响与员工工作投入之间的中介机制。在现有研究中，工作满意度和敬业度常被用作解释员工工作投入行为的中介因素，而心理契约在相关研究中的应用相对有限。不过值得注意的是，在探讨其他组织行为现象时，心理契约的中介作用已得到较多学者的关注和验证。在组织变革常态化的背景下，员工认知形式正经历显著转变。心理契约因其动态演化特性和双向互动本质，为解析变革情境下员工工作投入的变化规律提供了独特视角。这一理论框架有助于揭示组织变革影响员工工作行为的内在机理，为管理实践提供新的理论切入点。

此前对于组织变革的研究多都集中在组织变革感知对员工的负面的影响上，较多探讨的是组织变革所给员工感知到的压力源，从而探讨组织变革导致的压力源而造成的消极影响，本文从另一个角度切入，重点探讨组织变革感知中能够给员工带来激励效果的方面，注重于组织变革感知对员工的积极影响。

本研究通过引入组织支持感作为情境调节因素，系统考察了组织变革认知影响员工工作投入的作用边界。实证研究结果表明，组织支持水平对"变革认知-工作投入"关系具有显著的调节作用：当组织支持度较高时，员工对组织变革的积极认知能更有效地转化为工作投入；反之，在组织支持匮乏的情境下，这种正向转化效应将受到明显抑制。这一发现揭示了组织支持在变革管理中的关键缓冲作用。这一发现从组织-员工互动视角，揭示了不同组织支持感环境下变革管理效果的差异性特征，为理解组织支持感的边界调节作用提供了实证依据。

第 2 章

理论基础与文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 资源保存理论

资源保存理论（COR）最早是由心理学家 Stevan Hobfoll（1989）提出，它揭示了人类行为背后的资源管理机制。该理论指出，人们会主动寻求和维护各类有价值的资源，包括物质条件（如收入水平）、个人能力（如专业技能）、社会资本（如人际关系）以及心理状态（如情绪体验）。当个体预见到资源可能流失、实际遭受资源损耗或难以获得新资源时，都会产生显著的心理压力。这种压力反应源于人类与生俱来的资源保护本能——我们不仅会积极积累重要资源，还会在面临挑战时采取各种应对策略来守护现有资源。资源保存理论（COR）的核心观点聚焦于两大关键要素：资源获取与资源维护。该理论阐释了个体通过主动积累和优化配置各类资源（包括物质条件、个人能力、社会关系等）来构建防护机制，以更好地应对挑战。资源的互换是指个体在资源不足时可以通过与他人分享或借用资源来获取所需的资源。根据 COR 理论，当个体面临资源流失或潜在威胁时，会触发相应的应激反应机制，同时也会削弱个体应对逆境的能力。资源保存理论（COR）主要涉及资源和保存两个关键词。资源保存理论（COR）对资源的分类体系也经历了一系列的重要发展，Hobfoll（1989）最初将资源划分为物质性资产、环境条件、个人特质和能量储备四个维度。随着理论应用的不断拓展，Hobfoll 又在研究工作投入时提出了更具操作性的二分法——将基础资源区分为关系性资源（如组织支持、同事协助、决策自主权等外部因素）和个体性资源（如人格特征、自我效能感等内在特质）。在资源管理维度，“保存”这一概念涵盖了个体对资源的获取、优化、维护及拓展等系列行为过程。

工作投入实质上是个体对工作要求、工作环境等方面积极心理响应的状态，而这种状态在很大程度上取决于个体的工作资源保存行为。当个人投入了大量的资源，比如时间、情绪、精力和人际关系等，但却没有达到预期的效果时，他们会减少对工作的投入。然而，适时给予员工必要的资源支持，能够有效阻断其在压力情境下的资源损耗进程。郑永祥等（2020）基于资源保存理论对工作投入的线索、过程和结果进行了系统分析。Hobfoll 等人则提出了一个全面的资源保存理论模型，详细阐述了资源获取、保护和损失对工作投入的影响。可见资源保存理论在理解工作投入方面具有重要作用，并为提升员工的工作投入提供了新的视角（Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2012）。徐茂准（2015）在借鉴资源保存理论研究员工敬业度提升策略时，从资源增值螺旋和资源丧失螺旋两个方面分析了资源对员工敬业度的影响作用，一方面组织提供的良好的资源如领导与同事支持、良好的企业文化等，都有助于促使员工资源积累与扩张，增强其工作投入，另一方面组织给予员工的工作负荷、工作压力等，会产生资源丧失，即导致员工损失资源，产生较高的工作压力，进而减弱其工作投入，可见组织提供的工作资源和给予的工作负荷与压力等，都会对员工工作投入产生显著的影响作用。

2.1.2 社会交换理论

社会交换理论由美国学者霍斯曼 Homans（1958）年创立，这一理论框架有机整合了心理学与经济学的研究视角。该理论从微观层面阐释了人类社会互动的本质特征，认为个体间的交往行为本质上是一种基于成本-收益计算的资源交换过程。霍斯曼指出，人们在社会交往中会理性评估投入与回报，并以此为基础建立和维系人际关系（Cropanzano, 2005），该理论包含三个核心观点：社会关系的形成与发展都遵循互惠原则；个体在互动中会追求利益最大化；社会关系的稳定性取决于交换的公平性。这一理论为理解组织中的员工-雇主关系提供了重要视角，揭示了人际互动背后的理性决策机制。

社会交换理论的发展经历了重要的范式演进。霍曼斯（Homans）的早期研究聚焦于个体层面的交换行为分析，其局限性在于仅从单方视角考察交换过程。为突破这一局限，布劳（Blau, 1988）提出了结构主义交换理论，将分析层次拓展至社会结构维度。该理论认为，社会交换本质上是基于互惠预期的自愿行为，其运作机制在两个层面展现：在微观层面，个体受社会报酬预期驱动而产生交往倾向；在宏观层面，则呈现“吸引-竞争-分化-整合”的演化轨迹。特别值得注意的是，布劳的理论揭示了微观层面的个体动机如何通过群体互动影响宏观社会结构的形成，这一突破使交换理论的应用范围得到实质性拓展。

在社会交换理论中，报酬一直都占据着主导地位。布劳的社会交换理论将报酬划分为两个维度：一是源于互动过程本身的内在性报酬，如社会认同、情感支持等精神满足；二是独立于互动关系的外在性报酬，包括物质奖励等有形收益。社会交换关系既涵盖物质层面的资源流动，也包含情感支持、社会认可等非物质性互动（刘晓梅 & 刘冰冰, 2021）。因此，社会交换与经济学里面的经济交换相比，在本质上还是有非常不同的地方，人们之所以形成并且愿意自发的维持这种关系，那是因为人们对于每个交换都有自己的预期回报，但这和经济学中的回报不同的是，这种回报不一定是能够马上就能够获得，也不一定是外在的可以显示的物质性的回报，如物质某种物品交换或者金钱报酬，它可以是一种长期的交换关系，回报也可以在长期之后兑换，也可以是内在性的报酬，可以是对日后的承诺，也可以是感谢，认可，关心，支持等这些精神上的回报（苗彬 & 涂孟, 2021）。

社会交换理论中的互惠原则由古德诺在霍曼斯研究基础上提出，揭示了人际互动的内在机制，该原则指出，人类的社会行为本质上受到利益互惠的驱动，个体倾向于与能够提供所需资源（包括物质或非物质）的对象建立交换关系。在这种互动过程中，互惠原则发挥着核心调节作用——只有当双方都能从交往中获得相应价值时，交换关系才能持续发展（刘人境, 曹惠芳 & 刘林林, 2017）。互

互惠原则塑造了这样一种社会互动模式：当个体向他人提供帮助时，往往隐含着对等回报的期待。受助者在接受恩惠后，若未能及时给予相应回馈，内心会产生亏欠感，这种心理不适会驱动其主动寻求补偿机会。正是通过这种“施与-偿还”的循环往复，双方逐渐建立起稳固的信任纽带，从而形成持久互利的交往关系（董晓茹，2020）。正如学者提出，社会交换关系的持久性取决于双方需求满足的程度，当互惠期望得到充分实现时，这种互动会深化彼此的情感联结；反之，若长期处于不对等状态，原本建立的交换关系将逐渐瓦解。这种动态平衡机制揭示了互惠原则在人际关系维系中的核心作用（蔡升桂 & 范秀成，2005）。

2.2 相关变量文献综述

2.2.1 组织变革感知

组织变革是企业为应对外部环境变迁和保持持续发展而实施的战略性调整，其本质是通过自我革新来提升整体效能。作为组织生命周期中不可或缺的成长机制，变革过程体现了企业突破现状、重塑竞争力的内在驱动力。这种持续的自我更新能力，正是组织在动态环境中保持活力和实现基业长青的关键所在（Liuc & Spector, 2007）。

组织变革感知反映了员工对转型过程的认知重构，它本质上是组织成员对变革事件的主观解读过程。在这个过程中，员工需要重新评估组织环境的变化趋势，调整对自身职业发展的预期，并形成对工作内容与职责的新理解。这种认知重塑直接影响着个体对组织变革的态度和行为反应（Liu & Perrewé, 2005）。在此视角下，组织变革的成效很大程度上取决于员工的接纳程度与行为反应。作为变革的直接参与者，员工对转型的态度——无论是积极支持还是消极抵触，都将深刻影响整个变革进程的推进效果与最终成果。这种来自组织成员的主观反馈往往成为决定变革成败的关键变量。

根据符号互动论的观点，组织变革对员工的影响主要取决于其主观诠释而非客观事实本身。员工通过与同事的互动交流和个人认知加工，不断重构变革事件对自身的象征意义，并基于这种动态演变的解读做出行为反应。这一理论框架揭示，在变革情境下真正驱动员工态度的，是他们通过社会互动形成的、对变革事件的主观理解与价值判断。组织变革要素通过员工的心理认知机制转化为个体层面的感知体验，这些主观认知进而塑造员工对变革的行为反应，最终推动组织转型的实际进程。在这一转化过程中，员工对组织情境的解读尤为关键，它反映了员工对组织关系的认知评估，包括对互惠程度的判断、情感联结的强度以及价值认同的水平等内在心理状态。这种个体化的情境感知成为连接组织变革与员工行为的关键中介变量

从员工视角来看，组织变革的实质影响体现在日常工作模式和压力感知的变化上。不同于管理层关注的组织效能提升等宏观议题，员工更直接感受到的是工作流程的调整、任务要求的改变以及由此产生的适应压力。因此，在个体层面衡量变革内容时，应当聚焦于员工实际经历的工作变动程度和由此引发的心理负荷等具体体验。而对员工而言，组织变革过程的实质体验主要体现在三个方面：沟通的透明度、决策的参与度以及信息的充分性。而在评估变革结果时，员工更关注的是个人利益的得失变化，这种判断既基于实际的损益情况，也深受其在变革过程中形成的主观预期影响。与组织关注的整体效能提升不同，个体往往通过这种个人化的损益计算来形成对变革的最终评价。

Achilles 等人提出的变革意愿整合模型融合了 Lewin 的阶段理论和 Bandura 的社会学习观，揭示了员工变革反应的形成机制。该模型指出，员工对变革的态度源于其对相关信息的认知加工，这一过程受到多重因素影响：包括变革实施中的沟通质量与参与程度、组织内部的人际互动模式、既有文化氛围以及领导层的支持态度等环境要素。这些因素共同塑造了员工对变革的整体感知和评价（Armenakis, Harris, Mossholder & Creating, 1993; Armenakis, Bernerth & Pitts, 2007）。Oreg 在前人研究学者的基础上提出的变革双因素模型将影响员工认知的

要素划分为两个时序维度：变革前因素（pre-change antecedent）包括员工既有特征和组织原有情境，这些要素在变革启动前就已存在；变革因素（change antecedent）则涵盖与实施过程直接相关的内容特征、执行方式和预期结果等动态变量。该模型以变革实施为时间节点，为分析员工态度形成机制提供了时序性框架。其中，员工感知到的变革情境涉及员工与组织之间的心理契约状态，包括信任水平、文化氛围感知和工作环境特征；员工感知到的变革过程主要聚焦变革实施质量，如信息透明度、参与机会、沟通效果及程序公平性；员工感知到的变革内容反映员工对变革强度的评估，包括影响范围和变化程度；员工感知到的变革结果关乎员工对个人利益的预期判断，涵盖职业稳定性、发展机会等得失权衡（Oreg, 2011）。

Jones 和 Oreg 等验证组织内部的支持性文化氛围、同事间的信任关系以及管理层的可信度等因素，与员工对变革的接受程度存在显著正相关。当员工感知到积极的组织环境时，往往会对变革举措表现出更开放的态度和更高的配合意愿（Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005; Oreg, 2006; Van Dam & Oreg, 2008）；当员工能够参与变革决策并保持畅通的沟通渠道时，其对组织变革的认同度和支持度会显著提升，从而为变革的顺利实施创造有利条件。这种具有参与感的管理方式通过增强员工的变革主体意识，有效促进了转型过程的推进（Bartunek, Greenberg & Davidson, 1999; Logan & Ganster, 2007; Amiot, Terry, Jimmieson, 2006; Coch & French, 1948）；Devos 的实证研究发现，以大规模裁员为主要特征的经济导向型组织变革，往往引发员工更强烈的消极反应。这类涉及人员裁减的结构性调整，由于其直接威胁到员工的工作安全感和职业稳定性，容易导致抵触情绪和信任危机的产生（Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007）；大量研究表明，员工对组织变革成效的预期判断，将直接影响其参与变革的态度倾向与行为表现。这种基于个人损益的成本收益分析，往往成为员工支持或抵制变革决策的关键心理机制（Holt, Armenakis & Feild, 2007; Clarke, Ellett & Bateman, 1998; Wanberg & Banas, 2000; Giangreco & Peccei, 2005）。Oreg 特别强调，员工对

个人利益受损的主观判断是其变革态度形成的决定性因素。这种基于自我利益保护的评估机制，往往比其他组织因素更能预测员工对变革的支持或抵制倾向。

随着组织变革研究从理论探讨转向实证分析，学界开始聚焦变革维度的划分与测量工具的开发。由于组织变革概念的多元性，研究者基于不同的理论视角，对变革要素进行了多角度的解构，并据此发展出相应的评估体系。这些差异化的测量方法反映了学者们对组织变革本质理解的多样性。Lau 和 Woodman (1995) 提出的组织变革测量框架将这一概念操作化为五个可观测维度：现有工作模式的改变程度、变革的规模与战略重要性、变革事件的意义解读、变革的显着性特征以及个人对变革过程的控制感。这套多维评估体系已在跨文化研究中证明了其适用性，包括在中国组织环境下的实证验证（鞠蕾，2012）。张婕，樊耘和纪晓鹏（2013）的研究主要从组织层面的结构性特征和个体层面的认知体验两个维度，探讨了影响员工应对组织变革的关键因素。在个体认知维度上，员工对变革强度、周期长度、压力水平、参与空间和沟通质量的主观评估构成了核心解释变量，这一分析框架与 Lau 和 Woodman 提出的五维度测量模型具有内在一致性。中国学者孙怀平，段志强和王林（2017）在其实证工作中运用了包含结构、技术、人员和文化四个维度的组织变革测量的四维度量表进行变量测量，该量表通过了余薇，施必林和余雁（2022）的后续研究验证，证实了其在中国组织情境下的适用性与有效性。

2.2.2 心理契约

在组织行为学研究领域，Argyris (1960) 开创性地提出了"心理工作契约"的概念，用以描述雇佣双方之间那些未明文规定却相互期待的责任义务关系。这一理论创见为后续心理契约研究奠定了基础，揭示了正式劳动合同之外那些影响雇佣关系的重要心理要素。之后学者 Rousseau (1989) 提出心理契约形成的前提是个体与组织之间首先要存在雇佣关系，任何一方缺失都无法形成隐形的心理契约。Levinson, Price 和 Munden (1962) 通过实证研究将心理契约界定为雇佣双方基于非书面默契形成的互惠期望体系，其本质是一种兼具内隐性与主观性的双向心理

约定。这一概念突破了传统契约的书面形式，强调组织与员工间非正式的心理承诺与期待。接着，**Schein (1965)** 使用“没有明文规定的一整套期望”对其进一步界定，并认为此种关系长期而稳固地存在于不同组织角色中。这些研究突出了心理契约的双向互惠特性，揭示了雇佣关系中存在的双向期望体系，既包含了员工对组织的各种预期，也涵盖组织对员工的潜在要求。随后，**Kotter (1973)** 对心理契约理论作出关键贡献，将其概念化为雇佣双方间存在的“隐性契约”。这种非正式的相互理解确立了劳动关系中彼此的权利义务预期。**Rousseau (1990)** 以本人为代表的学派将研究焦点转向个体认知维度，指出心理契约是一个人关于互惠义务的信念，是雇员对于组织诱因（如高工资、工作安全等）与雇员贡献（如努力工作、忠诚、舍弃）之间交换关系的承诺、理解和感知。当个体员工认为他们有义务以某种方式行事或表现，并且认为雇主对他们负有某种义务时，这些个体就持有心理契约。随着学术探索的持续推进，心理契约理论的核心内涵逐渐清晰化和系统化。**Zdaniuk (2001)** 将心理契约概念化为一种非正式的相互责任体系，它虽不具备书面合同的法定形式，却同样规范着雇佣双方对未来互惠行为的预期。这种隐形约定主要涉及员工与组织对彼此长期义务的内心确信。**Lub (2016)** 的研究揭示了心理契约的核心作用机制，指出其本质体现在员工对组织整体状况的满意程度上。这种满意度评估源于员工对组织履行心理承诺程度的主观判断，反映了隐性契约关系的质量状态。**Kohyar (2019)** 将心理契约阐释为一种价值共创的隐性约定：员工通过工作投入为组织创造价值，同时组织满足其物质与精神需求，形成互利共生的关系。这种默契已成为现代雇佣关系中不可或缺的维系机制。

在对于心理契约的结构与内容研究方面，最早由 **Mac Neil (1985)** 将心理契约划分为两个基本维度：一是以短期利益交换为核心特征、契约关系较为明确的交易型心理契约；二是建立在长期情感联结基础上、更具灵活性的关系型心理契约。之后学者 **Millward** 和 **Hopkins (1998)** 延续了心理契约的二元分类研究路径，将心理契约明确区分为两种核心类型：交易型维度聚焦于短期的经济性交换，主要体现在薪酬福利、职业发展等物质回报方面；关系型维度则强调长期的社会

情感交换，涉及组织支持、情感归属等非物质要素。这两种契约形态共同构成了员工-组织交换关系的完整图谱。

中国学者在心理契约结构研究领域也取得重要进展，其中刘国霞（2009）构建了具有本土特色的心理契约三维理论框架。将契约类型细分为：以即时价值交换为导向的交易型契约、以职业发展机会为核心的发展型契约，以及强调组织氛围与情感联结的关系型契约。这一分类框架拓展了传统二维模型的解释范围，更全面地揭示了员工与组织间复杂的心理交换机制。邢桂菲（2018）基于建筑行业员工的深度访谈研究，提出了心理契约的三维结构模型：规范层面涉及正式的制度性承诺，关系层面关注情感性联结，发展层面则聚焦职业成长机会。李恺（2019）等学者在整合现有研究的基础上，提炼出心理契约的三大核心维度：人际互动质量与情感支持构成的关系责任，职业发展路径与学习机会形成的成长责任，以及薪资福利与工作稳定性为基础的规范责任。边鹏（2021）学者在研究中构建了心理契约的三维分析框架，将契约内容系统划分为：基于制度保障的规范性维度、侧重情感联结的关系性维度以及关注职业成长的发展性维度。

2.2.3 员工工作投入

Kahn(1990)开创性地将工作投入界定为员工在工作角色中的全神贯注状态，表现为个体能够充分整合认知、情感和精力资源于工作任务中，实现自我与职业身份的高度融合。与之相对，工作不投入则体现为个体与工作角色之间的心理距离和分离状态。同时，还提出了新的视角，即：个体身份与工作角色之间存在着持续互构的辩证关系。Maslach（1997）在研究工作倦怠现象时，将工作投入界定为与之相对立的积极心理状态，包括工作中是否精力充足、能否快速从放松状态转换到工作状态、能否与同事融洽相处等多个方面。Schaufeli, Salanova, and González-Romá（2002）基于情感与认知双重维度，对工作投入概念进行了创新性阐释。认为工作投入是一种比较持久的、积极的情绪和动力的结合状态，它具有活力、风险和专注三个层面。其中，活力是指在面临困境的时候，能够表现出一种比较放松的心态；奉献体现为员工对工作价值的高度认同与情感投入，有热

情去完成自己的工作，在工作中体会到一种自我效能和自信；专注就是让员工全身心、沉浸式地投入到工作中。Britt（2001）的研究发现，人格韧性可以通过对工作重要性的影响来预测个人的投入。工作投入依赖于个人对其工作的责任感和责任感，也决定了个人完成工作的程度。工作投入概念化为个体与职业角色的融合过程，随着这种心理融合程度的深化，员工的工作效能呈现显著提升。这种正向关联性及其对组织绩效的促进作用，使其成为组织行为学研究的重要议题。

中国学者李锐与凌文轮（2007）对众多学者的观点进行了归纳，将"工作投入"界定为个体在职业活动中形成的积极、完满的心理状态。胡少楠与王詠（2014）将工作投入定义为个体在工作情境中表现出的持久性心理行为特征，其特征为持续的工作热情、积极的情感体验以及身心协调的稳定状态。这一概念强调了工作投入作为一种特质性倾向的稳定性与整体性。当处于工作状态时，还可以将自己的精力和注意力放在工作上；能在工作中保持良好的精神面貌，积极主动参与到工作中。

本研究基于现有理论对工作投入进行概念界定，认为其本质是组织成员对工作产生的认知认同与情感承诺，表现为员工对自身工作价值的积极感知和正向评价。并能在工作中保持充满活力和积极向上的状态，保持与工作密切相关的状态。工作投入包括在工作中展现的活力、奉献和专注状态。

根据对相关文献的梳理和总结，学术界对于工作投入划分的维度大多是三维度。Kahn（1990）提出的工作投入三维模型包含身体层面的能量投入、情感层面的情绪融入以及思维层面的认知专注，这三个维度共同构成了个体在工作中的全神贯注状态。Maslach、Schaufeli 与 Leiter（2001）等学者构建的工作投入三维模型包含：能量充沛的活力状态、深度参与的工作卷入感以及高效产出的自我效能感，这些要素共同刻画了个体在工作中的积极投入表现。Schaufeli et al.（2002）研究团队基于积极心理学视角，将工作投入解构为三个关键特征：持续充沛的工作活力(vigor)、强烈的情感奉献(dedication)以及高度集中的注意力(absorption)。

这一三维模型从主观幸福感出发，系统刻画了员工在工作中达到的最佳心理状态。Warr 与 Inceoglu (2012) 的划分与 Schaufeli et al. (2002) 一致。Britt、Bartone 与 Adler (2001) 提出工作投入的三维结构模型，包含：对工作职责的强烈责任感、对组织目标的深度承诺以及对个人绩效影响的清晰认知。中国学者的研究大多采用 Schaufeli et al. (2002) 的活力、奉献和专注的三个维度。

Schaufeli et al. (2002) 的研究团队基于工作投入与职业倦怠的概念区分，开发了具有里程碑意义的 Utrecht 工作投入量表 (UWES)。该工具包含完整版 (17 题) 和精简版 (9 题) 两种形式，因其良好的心理测量特性，已成为国际学术界测量工作投入的标准工具，在组织行为学研究中得到普遍采用。在中国组织行为学研究领域，Schaufeli et al. (2002) 开发的 Utrecht 工作投入量表 (UWES) 在国际学术界得到普遍应用。我国学者张轶文与甘怡群 (2005) 通过本土化改编，完成了该量表中文版的信效度检验，使其成为中国学者测量工作投入的可靠工具。这一跨文化适应过程确保了量表在中国情境下的适用性与准确性。

2.2.4 组织支持感

组织支持感 (POS) 这一重要构念由 Eisenberger 在 1980 年代率先提出，开创了员工感知组织关怀程度的研究先河。他提出，员工在组织社会化过程中，会通过多维度的观察与体验来评估组织支持水平：包括工作条件保障、困难时的援助力度、利益关切程度等环境因素；同时也会考量薪酬合理性、政策公平性、赞赏真实性等制度性要素。这些综合判断构成了员工对组织支持的整体认知 (Bhantumnavin, 2003)。根据社会交换理论的核心机制，员工在获得高水平的组织支持感知时，往往会形成显著的回报义务意识，这种心理驱动力会显著提升其工作投入程度，进而促进组织目标的达成。这一过程体现了“组织关怀-员工回报”的良性循环：组织通过真诚的支持行为激发员工的正向反馈，而员工的积极表现又进一步强化组织的支持意愿，形成持续强化的双向互动关系。Eisenberger 等人将组织支持感 (POS) 明确定义为员工对组织价值认同与福祉关怀程度的整体评估 (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986)。该构念包含两个

相互关联的核心要点，一是员工感知到的工作贡献被认可程度，二是体会到组织对个人福祉的关切水平。中国学者凌文轻、杨海军与方俐洛（2006）则认为组织支持感是对其个人价值的认同程度、对其权益保障的关切水平以及对其工作开展的支援力度。这一研究发现与西方学界对组织支持感的理论界定存在差异，其有效性尚需后续实证研究的进一步检验。

Eisenberger et al. (1986) 构建的单维度组织支持感测量模型（POS 量表）在跨文化、跨行业的实证研究中展现出稳定的信度表现，被国际学术界广泛采用。中国学者在引进西方组织支持感理论的同时，结合中国特有的文化背景和组织特征，对测量工具进行了本土化创新。陈志霞与陈剑峰（2008）通过实证研究确立了组织支持感的双维结构模型，强调情感性支持与工具性支持的核心作用，并据此开发了相应的测量工具。凌文轻（2006）立足中国管理实践，创新性地构建了组织支持感的三维度理论框架，将这一构念解构为组织对员工权益的保障程度、工作过程中的支持力度以及个人价值的认可水平三个关键方面，并据此开发了相应的评估工具。顾远东、周文莉与彭纪生（2014）在凌文轻等学者研究成果的基础上，创新性地将组织支持感划分为三个来源维度：来自管理者的指导支持、组织制度的保障支持以及同事间的协作支持，据此构建了更具层次性的测量工具。Eisenberger 提出的组织支持感概念及其单维度测量量表在国际学术界获得广泛认同。中国学者在引进该量表开展本土研究时，虽在维度划分上存在学术争议，但实证结果均证实其具有良好的信效度指标。目前中国关于组织支持感结构模型的学术讨论仍在持续，尚未形成统一结论，这为后续研究提供了深入探索的空间。

2.3 文献评述

组织变革通常由内外部环境变化所驱动，在这一过程中，员工的工作态度和行为不仅会受到显著影响，同时也将反作用于变革成效。现有研究虽然对组织变革与员工反应之间的关系进行了探讨，但相关研究仍显不足，且呈现出明显的消极倾向。多数文献聚焦于组织变革引发的负面效应，如工作压力、不安全感及退缩行为等现象，而较少从积极视角系统考察变革对员工的潜在促进作用。实际上，

有限的积极影响研究表明，组织变革也可能激发员工的组织公民行为、促进主动谏言并提升工作绩效，这些正向效应值得进一步深入探究。

国际上对于组织变革和工作的投入的研究都很多，但是将宏观层面的组织变革研究探讨到微观层面的员工工作投入的影响研究仍然少有，对于员工感知到的组织变革的组织变革感知的研究仍然是比较薄弱的，并且关于组织变革对于员工心理状态的研究也不够深入，少有将心理契约模型纳入到组织与员工之间影响的作用机制里去。本研究整合社会交换理论和资源保存理论，构建以心理契约为中介变量、组织支持感为调节变量的理论模型，系统考察组织变革感知影响员工工作投入的作用机制。



第 3 章

研究假设与理论框架

3.1 研究假设

3.1.1 组织变革感知对员工工作投入的研究假设

组织为优化运营效能而实施战略调整、架构重组及技术升级等系统性变革时，往往伴随着显著的人力资源管理挑战。大量实证研究表明，虽然此类组织转型旨在提升企业绩效，但客观上会给员工带来工作压力（林忠，郑世林，夏福斌 & 孟德芳，2016）。基于资源保存理论（COR）的视角，适度的压力刺激与变革过程中产生的组织资源可以正向促进员工的工作投入。Hobfoll（1989）提出的这一理论框架着重解析个体在环境变化中的应激机制与适应策略，其核心观点认为：当个体面临压力情境时，会表现出更强烈的资源获取与保存动机，这种动机涵盖物质资源、个人特质、环境条件及心理能量等多个维度。从心理契约理论来看，稳固的心理认同与组织支持感构成了维系员工-组织关系的核心纽带。丰富的组织资源不仅能够帮助员工缓解工作压力带来的情绪损耗，还能通过强化认知评估来激发积极情绪反应，从而巩固组织情感联结。组织资源的可获得性能够显著影响员工行为模式，当个体能够有效获取并保持关键资源时，会表现出更高水平的主动行为。值得注意的是，组织转型过程通常伴随着结构重组、流程再造和技术升级等系统性变革。为保障变革实施效果，组织往往会出台新的政策制度并建立严格的工作规范，这在客观上增加了工作任务的复杂性。然而，这种复杂性可能产生双重效应：一方面增加员工的工作负荷，另一方面却能提升其认知能力与绩效责任感。因此，工作复杂性扮演着调节变量的角色，影响着员工工作投入与员工任务绩效（Chen, Gully & Eden, 2001）。

丰富的工作资源供给对增强员工工作投入度与内在驱动力具有显著促进作用。组织变革研究领域发现,当员工获得充分的变革信息、参与决策的机会、主管支持以及职业发展空间时,其对组织变革的接受度和参与度会显著提高。具体而言,变革过程中增加的工作资源(如信息透明度、参与授权等)能够促进员工更积极地投入变革过程(Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong & Yeow, 2020)。组织变革是一个双向互动的系统性过程,既需要管理层制定战略方向,也依赖基层员工的积极反馈与参与。为保障组织变革顺利推进,管理者通常会为员工提供多维度的支持性资源:首先阐明组织转型的战略目标与愿景蓝图,其次建立畅通的信息沟通机制确保政策透明度,最后通过正向激励和实际协助来增强员工对变革的适应能力(Albrecht, Breidahl & Marty, 2018)。当员工感知到来自管理层的支持时,其工作积极性和投入度会显著提升,表现出更高的工作热情和更强的工作投入。研究进一步发现,让员工参与变革方案的制定与实施的过程,能有效增强其对组织转型的认同度。这种参与机制作为一种重要的工作资源,不仅能够促进员工主动支持当前变革,还能通过组织激励机制形成对未来变革的积极预期,从而让员工愿意投入更多的个人资源推动变革进程(刘冰, 李钰菡 & 齐蕾, 2020)。基于社会交换理论的分析框架,组织转型过程实际上为员工创造了多重价值:技能提升空间、升职发展空间以及决策参与机会。这些组织提供的资源投入会激发员工的互惠行为,促使其通过提升工作满意度和增加工作投入等方式予以回报。具体而言,当企业在变革过程中赋予员工更多决策权并提供系统培训时,员工往往会以更高的工作投入作为对组织的积极反馈,从而形成良性的社会交换循环。但这一切的基础都是源于公司组织变革的资源产生,因为组织变革本质上是组织为实现更高更好的战略目标而对运营体系进行的系统性调整,涉及战略定位、架构设计、技术应用及人力资源配置等多维度的协同转变。故此本文探讨的是为了实现更好的目标而实施的组织变革以及对员工的感知,而并非是组织因为效益下降或者经营不善而实施的一系列缩减生产力的消极行为。因此,本文认为提出以下假设:

H1: 组织变革感知对员工工作投入存在显著正相关影响。

3.1.2 组织变革感知对心理契约的研究假设

员工与组织建立心里契约的过程其实也就是员工与组织进行社会交换的过程，如组织与员工能顺利的进行具有互惠原则的社会交换，组织和员工也能更轻松的建立起更加深层次以及关系更加牢靠的心理契约。组织变革在其实实施的过程中，也会给员工进行具有目标的奖励激励机制，其中最直观的便是进行金钱或者物质上的激励，对组织变革中的阶段性目标设置奖品以及奖金来激励员工，组织变革过程中，提升员工利益回报能有效强化其交易型心理契约水平。

作为隐性且动态变化的心理纽带，心理契约的形成与演变受组织环境与个体特征的双重影响。在组织转型过程中，变革程序的透明度与公正性尤为关键——当员工感知到决策过程的程序正义时，其与组织间的心理契约关系将得到强化；反之，若认为变革过程存在偏颇，这种心理联结则会弱化。也有学者也已经关注到：程序公正本身即是组织变革过程中的重要资源要素（Proost, Verboon & Van Ruysseveldt, 2015）。组织变革涉及多维度的系统性调整，其中管理层通常会委派变革推动者执行两项关键职能：一是全面了解员工的诉求与顾虑，二是建立配套的制度框架（确保程序公平正义的机制）来保障变革实施（Lee, Sharif, Scandura & Kim, 2017）。当组织保持较高等度的程序公平时，员工能够充分行使话语权，这种参与机制作为一种重要的工作资源，能有效帮助其应对变革带来的不确定性（Carter, Armenakis, Field & Mossholder, 2013）。在组织转型变革过程中，当企业主动建立员工意见反馈机制并保持信息透明时，这种管理实践实质上传递了程序公正的组织信号。员工将此类举措视为工作资源的扩充，进而对变革产生更积极的态度响应。张婕、樊耘与纪晓鹏（2013）的研究也指出，在各类组织变革情境中，员工最关注两个核心要素：是否存在畅通的沟通渠道，以及能否实际参与变革决策。程序公正机制通过保障这两项关键权利，有效培养员工的组织归属感。这种“当家作主”的心理体验会促使员工主动调整工作行为，在变革期间表现出更高水平的工作投入和适应意愿（Proost, Verboon & Van Ruysseveldt, 2015）。员工

在于组织的社会交换中会形成一种良性的互惠原则，从而增强员工与组织之间的更深层次的关系型的心理契约。因此，本文认为提出以下假设：

H2：组织变革感知对员工心理契约有显著正相关影响。

3.1.3 心理契约对员工工作投入的研究假设

当代技术型人才，特别是新生代从业者，对职业发展中的价值认同、尊严维护及成就实现等精神层面需求日益凸显。这一趋势促使学术界将研究焦点转向非物质激励因素对员工的独特影响机制上。物质性的激励以及交易性的心理契约能够满足个体基层的生理需求，而非物质性激励的回报与关怀型的心理契约则能更加深层次的加强员工的主观能动性以及员工的工作投入。

心理契约的内涵被扩充为个人对组织的一整套心理期望以及组织对个人工作的心理期望的集合，通过社会交换互利互惠去寻求个人与组织之间的平衡点的过程是心理契约逐渐达成的过程，作为雇佣关系的隐性维度，心理契约区别于书面化的正式协议，它以非成文形式存在于劳资双方的互动过程中。这种特殊的契约形态实质上是雇员对组织与个人间权利义务关系的一套主观认知体系，反映了员工对彼此承诺与责任的心理预期（卢少华，2010）。作为雇佣双方在雇佣关系中彼此之间所形成的责任和义务的主观性心理约定（吴雅雯，2019），在组织变革的过程中，组织变革工作任务的前期让员工产生组织支持感、在任务中期让员工产生被组织关注的感受、在任务后期让员工获得组织肯定的感受等，激励员工以更大的努力去克服困难，实现个体与企业之间的心理契约义务，当雇员在体会到管理方给予的人文关怀与资源支持后，通常会遵循社会交换的互惠准则（而非单纯的经济考量）来构建与管理者的人际关系。根据互惠准则，为回应领导者提供的强烈关照，员工会通过提升工作投入来维系这种良性互动，从而形成持续性的互惠循环（Bauer, Erdogan, Liden & Wayne, 2006）。这一机制能够有效强化雇佣双方的心理契约联结，进而显著提升雇员的工作参与度与工作积极性。通过增

强组织与个人的心理契约纽带，可以促使员工表现出更程度的工作卷入和行为投入，因此本文提出以下假设：

H3：心理契约对员工工作投入具有显著正相关影响。

3.1.4 心理契约的中介作用

心理契约作为员工-组织关系的核心纽带，其强度既受外部环境因素的调节，又反过来影响员工对组织的认知评价和行为选择。在探究组织变革感知与工作投入的关系时，引入心理契约作为中介机制具有重要意义：它能够揭示员工态度和行为转变的内在心理过程，为组织变革情境下的人力资源管理提供关键洞见。Uen（2009）采用跨层次研究方法探讨了心理契约的中介效应，实证发现强调员工承诺的 HR 管理体系能够有效改善关系型心理契约质量，从而在人力资源政策与角色外行为之间起到关键桥梁作用。研究数据证实，以承诺为导向的人力资源实践通过提升关系型契约水平，从而对员工行为产生影响。李苏文（2020）研究构建了“劳动关系氛围-心理契约-工作嵌入”的理论路径模型。分层回归分析结果显示，组织内的劳动关系环境会通过重塑员工的心理契约状态，继而显著影响其工作嵌入程度。

因此，组织转型变革过程中必然伴随着工作资源的重新配置。研究发现，管理层的支持性行为、员工参与变革决策的机会以及工作自主权的赋予，都能有效促进员工对组织变革的适应性反应。同时，技术革新和管理模式转型作为组织变革的核心内容，要求配套实施系统的员工发展计划。专业技能培训不仅为员工创造了能力提升通道，更能显著增强其在变革环境下的工作参与度和投入水平（Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong & Yeow, 2020）。在组织变革转型阶段，新政策与制度的实施使得员工工作表现成为管理层的重点关注指标。为促进顺利过渡，管理者通常会采取以下支持性措施：鼓励员工积极参与变革过程，指导其适应新工作要求，并及时提供绩效评估反馈。其中，建设性的上级反馈作为一种关键性资源，能够有效激发员工的内在动力，显著提升其工作热情与投入程度（苏

伟琳 & 林新奇, 2018)。员工感受到组织积极履行心理契约中的自己的义务, 员工出于回报的心态并想与组织继续进行这种互惠关系以及维护组织与员工之间缔结的心理契约, 员工会积极的工作以提升自己的工作投入。基于以上讨论, 本文提出以下假设:

H4: 心理契约在组织变革感知对员工工作投入的影响中起中介作用。

3.1.5 组织支持感的调节作用

组织支持感反映了员工对组织是否认可其工作价值并关心其福祉的整体认知(徐梦蝶, 刘鑫, 郑晓明 & 任娜, 2019)。社会交换理论阐释了人际关系中互动各方之间的资源互换行为。该理论的核心原则是互惠性, 强调在交往过程中所有参与主体都能获得相应回报(Homans, 1958)。组织变革转型往往带来双重效应: 一方面, 环境的不确定性可能引发员工的压力体验; 另一方面, 新增的工作资源又能提升其工作投入。那么, 在这种复杂情境下, 员工究竟会表现出压力反应还是积极工作投入? 这一转化过程可能很大程度上取决于不同组织支持感水平的调节作用。

组织支持对员工工作表现具有关键影响作用。根据社会交换理论, 当雇员体会到组织提供的实质性帮助或精神关怀时, 这种正向体验会激发互惠机制。具体表现为: 员工会因感受到组织的重视而产生强烈的责任意识, 进而通过提升积极性来履行对组织的回报义务。实证研究表明, 高水平的组织支持感知会强化员工的工作协助体验, 这种心理认知会转化为更高的工作投入程度, 最终形成"支持-回报"的良性循环(马跃如 & 郭小闻, 2020)。雇员在获得组织提供的资源支持后, 其工作压力得到有效缓解, 身心状态保持良好。这种正向体验促使个体能够集中精力投入工作任务, 并表现出更强的职业承诺与努力程度。组织支持的缓冲作用通过降低职业倦怠风险, 为员工维持最佳工作投入创造了有利条件(邹逸 & 殷玉新, 2017)。当个体感受到组织的支持时, 能够有效缓解职场压力引发的消极心理状态, 这种情绪调节机制进而促进其提升工作参与度。具体而言, 组织支

持通过情绪缓冲作用，帮助员工转化压力为动力，最终体现为更高水平的职业投入表现（李俊龙，朱梦蓉，许沛尧，白青松，梁亦可，李心月 & 马爱军，2018），在他们认为自己获得了组织的友善对待的时候，会回馈给组织很高的承诺和努力，但是如果他们觉得自己得不到良好的待遇时，就会放弃承诺和努力。

当雇员获得充足的组织资源支持并形成强烈的支持性认知时，会与组织建立深层次的心理联结以及心理契约。这种隐性契约促使员工产生强烈的组织认同，进而自发地通过积极工作行为回馈组织。在组织变革期间，高组织支持感的员工往往表现出：对变革目标的深刻理解；对组织决策的高度包容；主动投入变革实施。其典型工作状态表现为充沛的工作精力、坚定的任务信心和持续的高工作投入表现，这些特质使其能更好地适应组织变革。相反，缺乏组织支持感的员工则面临双重困境：首先，难以实现个人目标与组织战略的协同；其次，在面对变革压力时，往往无法从挑战中获得成长意义，容易陷入消极情绪循环，进而加剧压力对工作投入的负面影响，从而阻碍心理契约的增强，更有甚则有可能导致员工与组织之间心理契约的破裂，无法提升员工的工作投入。由此，可以提出如下假设：

H5: 组织支持感知对组织变革认知与员工工作投入的关系具有显著调节效应。在高组织支持感的情境下，员工对组织变革的认知能更有效地转化为工作投入行为；反之，当组织支持感较弱时，这种正向关联则会相应减弱。

3.2 理论框架

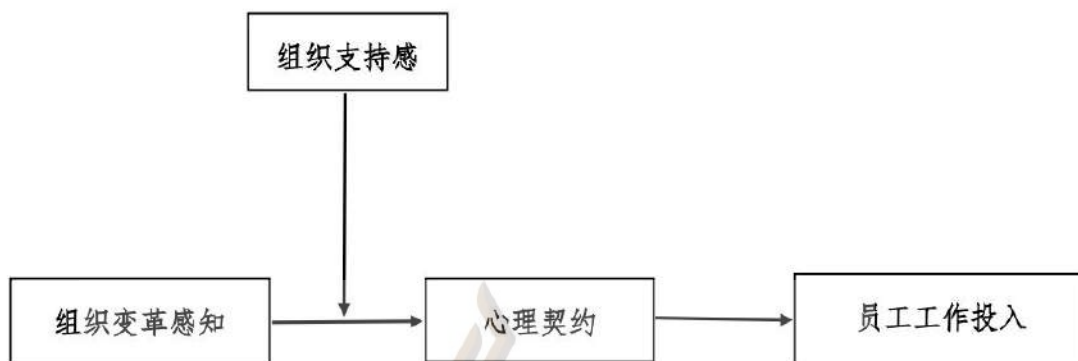


图 3.1 理论框架图



第 4 章

研究方法与研究设计

4.1 研究对象与数据收集

本研究采用标准化的问卷调查方法，针对处于组织变革转型阶段的企业员工开展定向调研。样本选取涵盖中国多个重点行业领域，涉及医疗卫生、数字经济、地产开发、文旅服务、教育培训、科技研发及传统制造等七大产业类别。

调研通过在线问卷平台问卷星实施发放，初始发放问卷 330 份。经过严格的质量筛选，剔除存在以下问题的无效问卷：编码信息缺失；作答逻辑矛盾；受访者未实际经历组织变革。最终获得有效问卷 311 份，问卷有效回收率达 94.24%。通过对这 311 个有效样本的统计分析，可以全面把握研究对象的群体特征分布。

4.2 变量测量

4.2.1 组织变革感知

本研究采用的组织变革测量工具源自 Lau 和 Woodman（1995）开发的经典量表，并参考了张婕等人（2013）的本土化研究成果。该量表从情境认知、变革过程、内容调整和结果评价四个维度，通过 15 个题项系统测量员工对组织变革的主观感知。张婕团队的研究表明，这四个维度能够全面反映中国员工对组织变革的认知体验，与原始量表具有较好的概念对应性。因此，本研究选用这一测量工具来评估员工对组织变革的主观感受。

4.2.2 心理契约

心理契约反映了雇佣关系中员工与组织对彼此责任义务的共同预期。本研究采用 Rousseau 学派的理论视角，将这一概念操作化为员工对组织履约程度的认知

评价，测量工具借鉴了李书文（2020）开发的标准化量表。

4.2.3 员工工作投入

本研究采用 Schaufeli et al.（2002）开发的 Utrecht 工作投入量表（UWES）短版进行测量。该量表包含 9 个题项，是在原始 17 题长版基础上精简而成，既保持了测量效度，又提高了数据收集效率，因此在实证研究中得到广泛应用。基于研究便利性和工具适用性的综合考虑，本研究选用这一精简版本作为工作投入的测量工具。

4.2.4 组织支持感

本研究采用 Eisenberger et al.（1986）编制的组织支持感量表（POS）进行测量。该量表包含 6 个题项，此测量工具经过跨文化验证，在不同行业和组织类型中均展现出良好的信效度指标。郑志龙与黄旭（2021）针对中国公共部门的本土化研究表明，该量表在测量基层公务员组织支持感时同样具有理想的测量学特性，证实了其在中国组织情境下的适用性。

第 5 章

实证结果与分析

5.1 描述性统计分析

根据有效问卷的人口统计学分析结果（表 5.1），研究样本呈现以下特征分布。性别构成方面男女比例分布均衡。年龄结构方面，26-45 岁中青年群体占比达 69.4%，这部分人群具有成熟的认知有助于保障问卷填答质量。教育程度方面本科学历占比 42.8% 和大专学历占比 32.2%，两者学历合计占比超七成，显示受访者整体教育水平良好。职位分布方面能够涵盖各层级员工，其中普通员工和基层管理者占比 83.3%，中高层管理者占比 16.7%，符合组织人员结构特征。工作年限方面除去入职未满 1 年的新员工外，其他工龄阶段分布均匀。行业构成方面以互联网和高新技术产业为主，同时覆盖教育培训、医疗健康等多个领域。这种样本结构既确保了数据的可靠性，又满足了研究设计的代表性要求。中青年、高学历的受访主体为问卷质量提供了保障，而多元化的行业和职位分布则增强了研究结论的外部效度。

表 5.1 描述性分析表

基本资料	项目	样本数	百分比%
性别	男	162	52.1
	女	149	47.9
教育程度	高中及以下	44	14.1
	大专	100	32.2
	本科	133	42.8
	研究生及以上	34	10.9
	25 及以下	34	10.9
年龄	26-35	75	24.1
	36-45	141	45.3
	46-55	47	15.1
	56 以上	14	4.5
工作年限	1-3 年	154	49.5
	4-6 年	113	36.3

表 5.1 描述性分析表（续）

职位	7-10 年	32	10.3
	10 年以上	12	3.9
	基层员工	177	56.9
	基层管理者	82	26.4
	中层管理者	43	13.8
	高层管理者	9	2.9
	教育/咨询/培训/科研	22	7.1
公司行业	医疗/护理/保健/卫生	42	13.5
	计算机 IT/互联网/电子商务	56	18
	房地产开发/建筑工程/装潢/设计	40	12.9
	银行/保险/证券/投资/基金	28	9
	高新技术产业	71	22.8
	传统制造业	38	12.2
	其他	14	4.5

为了确保样本筛选的有效性，本研究在基本信息部分增设了两项多选题，分别考察被试者经历的变革内容及其工作受影响的具体方面。统计数据显示在变革内容方面有超过 50% 的受访者经历了人员配置、业务模式和架构调整，还有约 53.2% 的样本面临管理制度和工作流程上的革新。

而在工作影响方面各个情况都有不同程度的分布，在技能要求变化里有 54.3% 的员工需掌握新工作方法，50.8% 的员工需要承担新任务。在技术应用更新里有 63.7% 的员工需适应新技术工具。在服务内容转变里有 43.7% 的员工涉及新产品/服务使用。在人际关系重构里有 31.2% 的员工面临主管变更，41.5% 的员工经历了岗位调整。

这些数据能够证实样本确实处于实质性组织变革环境中，变革对员工工作产生了多维度的直接影响，尤其体现在工作内容更新（新技术/任务）、角色转换（岗位/主管变更）等方面，符合研究对“正在经历组织变革”的操作性定义。

5.2 信效度分析

5.2.1 信度分析

本研究通过 Cronbach's α 系数检验量表的信度水平，所有分析均采用 SPSS 26.0 软件完成。分析结果表明（见表 5.2），各研究变量的 α 系数均达到 0.7 以上的可接受标准，证实了测量工具具有良好的内部一致性。这一结果确保了后续研究中数据采集的可靠性。

表 5.2 量表信度分析

变量	题项数	Cronbach's α
组织变革感知	15	0.949
心里契约	12	0.945
组织支持感	6	0.886
工作投入	9	0.928

5.2.2 效度分析

本研究通过三个关键维度系统评估了测量工具的有效性：考察内容效度，确保量表项目能够准确反映目标构念；分析结构效度，验证量表内部结构的合理性；检验聚合效度，评估测量指标对潜在变量的解释力。为确保测量工具的内容效度，本研究问卷设计均选用经过前期实证研究验证的标准化量表。采用成熟的测量工具有效保证了问卷项目能够准确反映所要测量的理论构念，从而为研究提供了可靠的内容效度支撑。如表 5.3 因子分析结果表明，所有测量量表的 KMO 指标均超过 0.7 的最低阈值，同时 Bartlett 球形度检验的显著性水平均小于 0.001，这些统计指标充分证实了量表具有理想的结构效度。关于测量工具的聚合效度检验，数据分析显示所有潜变量的组合信度系数 CR 均满足 0.7 的基准要求，同时平均变异抽取量 AVE 指标也都达到了 0.5 的推荐标准。这些关键指标的系统性验证表明，本研究所采用的量表具有良好的聚合效度特征。综合各项指标的分析结果，本研究所用量表具有理想的效度水平，能够有效测量目标构念。

表 5.3 量表效度分析

变量	结构效度		聚合效度	
	KMO	显著性	CR	AVE
组织变革感知	0.972	0	0.79	0.557
心理契约	0.968	0	0.851	0.587
组织支持感	0.903	0	0.886	0.564
工作投入	0.954	0	0.816	0.600

为考察测量工具的区分效度，本研究运用验证性因子分析方法对潜变量进行检验。运用 AMOS 26.0 软件对组织变革感知、心理契约、组织支持感和工作投入四个潜变量进行分析。结果如表 5.4 显示，四因子模型的拟合效果最优，各项指标均达到理想标准： $\chi^2/df < 3$, RMSEA < 0.08 , SRMR < 0.06 , CFI 和 TLI 均 > 0.90 。与其他竞争模型相比，四因子结构的各项拟合指数均显著优于其他竞争模型，表明该测量框架具有最优的理论契合度。这一结果为研究量表的区分效度提供了有力的实证支持，确认了四个理论构念在统计上的独立性和区分性。

表 5.4 验证性因子分析表

模型	χ^2/df	RMSEA	SRMR	TLI	CFI
单因子模型	5.105	0.115	0.197	0.587	0.607
双因子模型	4.355	0.104	0.195	0.663	0.679
三因子模型 1	3.507	0.09	0.186	0.748	0.761
三因子模型 2	2.202	0.062	0.137	0.879	0.885
三因子模型 3	1.307	0.031	0.056	0.968	0.971
四因子模型	1.243	0.028	0.055	0.976	0.977

接下来为表 5.4 的各个模型中的变量进行详细说明：单因子模型为组织变革感知+心理契约+组织支持感+工作投入；双因子模型为组织变革感知+心理契约+组织支持感、工作投入；三因子模型 1 为组织变革感知+心理契约、组织支持感、工作投入三因子模型 2 为组织变革感知、心理契约+组织支持感、工作投入；三因子模型 3 为组织变革感知、心理契约、组织支持感+工作投入；四因子模型为组织变革感知、心理契约、组织支持感、工作投入。

5.3 共同方法偏差检验

本研究采用 Harman 单因子检验法评估共同方法偏差风险。通过探索性因子分析考察所有测量项目的未旋转解，发现首个主因子解释的变异量未超过 40% 的警戒阈值。具体分析显示，最大特征根对应的方差贡献率为 39%（小于 40%），其他特征根分布均匀，进一步证实了数据质量可靠，不存在严重的同源偏差问题。

5.4 相关性分析

本研究采用 SPSS 26.0 对各核心变量进行 Pearson 相关性分析。统计结果如 5.5 显示：组织变革感知与工作投入、组织变革感知与心理契约、心理契约与工作投入之间均存在显著的正相关关系，这些发现为后续假设检验奠定了实证基础。同时，所有变量间的相关系数均未超过 0.7 的临界值，多重共线性诊断表明数据符合建模要求。

表 5.5 相关性分析表

		组织变革感知	心理契约	工作投入
组织变革感知	皮尔逊相关性	1	0.414**	0.497**
	Sig. (双尾)		0	0
	个案数	311	311	311
心理契约	皮尔逊相关性	0.414**	1	0.517**
	Sig. (双尾)	0		0
	个案数	311	311	311
工作投入	皮尔逊相关性	0.497**	0.517**	1
	Sig. (双尾)	0	0	
	个案数	311	311	311

** 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

5.5 多元回归分析

基于前期相关性分析结果，本研究将进一步通过回归分析方法深入探讨组织变革感知、心理契约与员工工作投入之间的作用机制，以验证所提出的理论假设。

本研究采用分层回归分析方法检验组织变革感知对工作投入的直接效应。在分析过程中，首先将性别、年龄、教育程度等人口统计学变量作为控制变量纳入第一层回归模型（模型 1），以控制其对工作投入的潜在影响；随后在第二层回归模型（模型 2）中加入组织变革感知这一核心自变量，从而准确评估其对工作投入的独立影响效应。通过这种分步回归的方法，最终获得假设 1 的验证结果（具体数据见表 5.6）。

表 5.6 多元回归分析表

具体指标		工作投入	
		模型 1	模型 2
控制变量	性别	0.131	0.119
	教育程度	0.040	-0.016
	年龄	0.118	0.111*
	工作年限	-0.148*	-0.083
	职位	0.050	0.041
	公司行业	0.019	0.004
自变量	组织变革感知		0.530***
统计参数	R ²	0.029	0.263
	调整的 R ²	0.010	0.246
	F 值	1.508	15.465***
	VIF 值	1.011-1.192	1.011-1.192

注：*、**、***分别代表显著性水平 P 小于 0.05、0.01、0.001

根据表 5.6 的分析结果可知，与模型 1 相比，在将自变量组织变革感知加入模型 2 后，模型 2 的 R²显著提高。另一方面，自变量组织变革感知对工作投

入行为的回归系数为 0.530，为正值，且在 $p<0.001$ 的水平上显著。此外，回归方程各变量的 VIF 值介于 1.011-1.192 之间，远小于 10，即不存在多重共线性。综上所述，组织变革感知显著正向影响员工工作投入行为，H1 得到了支持。

本研究采用分层回归分析方法系统检验变量间的因果关系。具体操作分为两个阶段：第一阶段（假设 2 检验）首先控制人口统计学变量对心理契约的影响（模型 1），随后加入组织变革感知变量（模型 2），考察其对心理契约的预测作用；第二阶段（假设 3 检验）先控制人口变量对工作投入的影响（模型 3），再引入心理契约变量（模型 4），分析其对工作投入的解释力度。通过这种递进式的回归分析，分别验证假设 2 和假设 3 的理论预期（具体回归系数见表 5.7）。

表 5.7 多元回归分析表

具体指标	心理契约		工作投入	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	性别	0.219	0.209*	0.131
	教育程度	0.145*	0.097	0.04
	年龄	0.041	0.035	0.118
	工作年限	-0.063	-0.007	-0.148*
	职位	0.033	0.026	0.050
	公司行业	0.017	0.004	0.019
自变量	组织变革感知	0.455***		
中介变量	心里契约			0.489***
统计参数	R ²	0.032	0.190	0.029
	调整的 R ²	0.013	0.172	0.010
	F 值	1.665	10.185***	1.508
				16.902***

根据表 5.7 的分析结果可知，与模型 1 相比，在将自变量组织变革感知加入模型 2 后，模型 2 的 R² 显著提高。另一方面，自变量组织变革感知对心理契约的回归系数为 0.455，为正值，且在 $p<0.001$ 的水平上显著。综上所述，组织

变革感知显著正向影响员工心理契约，H2 得到了支持。与模型 3 相比，在将自变量心理契约加入模型 4 后，模型 4 的 R^2 显著提高。另一方面，自变量心理契约对员工工作投入的回归系数为 0.489，为正值，且在 $p<0.001$ 的水平上显著。综上所述，心理契约显著正向影响员工工作投入，H3 得到了支持。

5.6 中介作用检验

为验证心理契约的中介效应，本研究采用 Bootstrap 法进行检验。通过表 5.8 可知组织变革感知能显著预测心理契约和工作投入，当组织变革感知和心理契约共同预测工作投入时，组织变革感知和心理契约的系数均显著，表明心理契约在组织变革感知和工作投入间起到部分中介作用，假设 H4 得到验证。

表 5.8 中介检验表

预测变量	模型 1		模型 2		模型 3	
	β	t	β	t	β	t
组织变革感知	0.537	10.057***	0.467	8.000***	0.369	6.828***
心理契约					0.36	7.515***
R ²	0.025		0.172		0.363	
F	101.134***		64.003***		87.885***	

注：模型 1，即组织变革感知预测工作投入；模型 2，即组织变革感知预测心理契约；模型 3，即组织变革感知和心理契约共同预测工作投入。

接下来我们继续计算中介效应的占比，根据理论和文献结论，心理契约在组织变革感知与工作投入中起到中介效应。理论中介模型图如下：

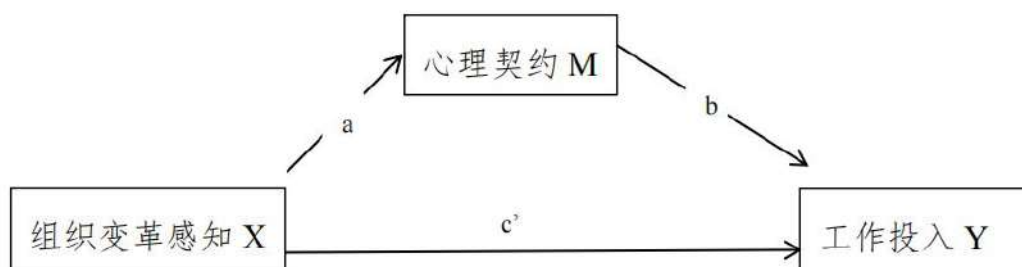


图 5.1 中介模型图

以上中介模型中：1) 组织变革感知 X 对心理契约 M 的影响系数为 a ；2) 心理契约 M 对工作投入 Y 的影响系数为 b ；3) 组织变革感知 X 对工作投入 Y 的影响系数为 c' ，以上的三个影响系数涉及到两个回归方程：1) $M = \text{常量} 1 + a * X$ ；2) $Y = \text{常量} 2 + b * M + c' * X$ 。那么：1) 组织变革感知 X 通过心理契约 M 对工作投入 Y 的间接影响大小为： $a * b$ ；2) 组织变革感知 X 对工作投入 Y 的直接影响大小为： c' ；3) 组织变革感知 X 对工作投入 Y 的总影响大小为： $c = c' + a * b$ 。

选择 SPSS 软件中的 PROCESS 插件对中介效应进行检验，结果如下：第一个回归方程： $M = 1.7961 + 0.4667 * X$ ； $a = 0.4667$ ($P < 0.05$) 第二个回归方程： $Y = 1.0391 + 0.3602 * M + 0.3688 * X$ ； $b = 0.3602$ ($P < 0.05$)； $c' = 0.3688$ ($P < 0.05$)。

心理契约 M 的中介效应 = $0.4667 * 0.3602 = 0.1681$ ($P < 0.05$) 置信区间不包含 0。直接效应 = 0.3688 ($P < 0.05$)，总效应 = $0.1681 + 0.3688 = 0.5369$ ($P < 0.05$)。

基于以上的分析结果，心理契约在组织变革感知与工作投入中起到显著的正向中介作用，中介效应大小 0.1681 ($P < 0.05$)，置信区间 $0.1061 - 0.2428$ ；更进一步，组织变革感知对工作投入还有显著的正向直接影响，直接效应大小 0.3688 ($P < 0.05$)，置信区间 $0.2625 - 0.4751$ ；最后，组织变革感知对工作投入的总效应显著，大小为 0.5369 ($P < 0.05$)，置信区间 $0.4319 - 0.6420$ 。中介效应在总效应中的占比为： $0.1681 / 0.5369 = 31.3\%$ 。

5.7 调节作用检验

根据理论，员工的组织变革感知会影响工作投入。但是，这个影响关系，不是一成不变的，这个影响关系会因为员工组织对自己的支持程度而发生变化，即员工对组织支持的感知程度可能在其变革认知与工作投入的关联中产生调节效应。三个变量之间的理论关系如下图所示：



图 5.2 调节模型图

以上模型图的检验步骤：1) $Y=a_1X+b_1M+\text{常量 } 1$ ；2) $Y=a_2X+b_2M+cXM+\text{常量 } 2$ 。按照以上步骤对组织支持感的调节作用进行检验，结果如下：

表 5.9 调节检验表

模型	变量	未标 准化 系数	标准 误差	标准 化 系数	t	P	R2	△R2
Model 1	常量	0.19	0.147		1.292	0.197	0.705	
	X	0.139	0.038	0.129	3.675	0		
	M	0.8	0.036	0.772	22.023	0		
	常量	2.661	0.443		6.005	0		
Model 2	X	-0.56	0.124	-0.518	-4.505	0	0.734	0.03 (P=0.00<0.05)
	M	0.069	0.129	0.067	0.535	0.593		
	XM	0.2	0.034	1.175	5.876	0		
因变量：工作投入								

从上表可以清晰看到，1) ΔR^2 (Model 2-Model 1) 显著， $P=0.00<0.05$ ，意

意味着，增加了交互项（组织变革感知*组织支持感）之后，模型拟合度明显提升。

2) 交互项（组织变革感知*组织支持感）的回归系数 0.2 ($P<0.05$) 显著。

意味着，实证分析结果表明，组织支持感知在变革认知与员工工作投入的关系中发挥显著的正向调节作用。更进一步，需要继续分析组织支持感是怎样调节的，即探讨组织支持感知如何调节变革认知与工作投入的关联强度。

$Y=2.661-0.56*X+0.069*M+0.2*X*M=(-0.56+0.2*M)*X+2.661+0.069*$ 从以上方程可以清晰看到，X 对 Y 的影响系数为： $(0.2*M-0.56)$ 。 $(0.2*M-0.56)$ 就是调节效应的大小。以上的分析可以通过下图来进行可视化：

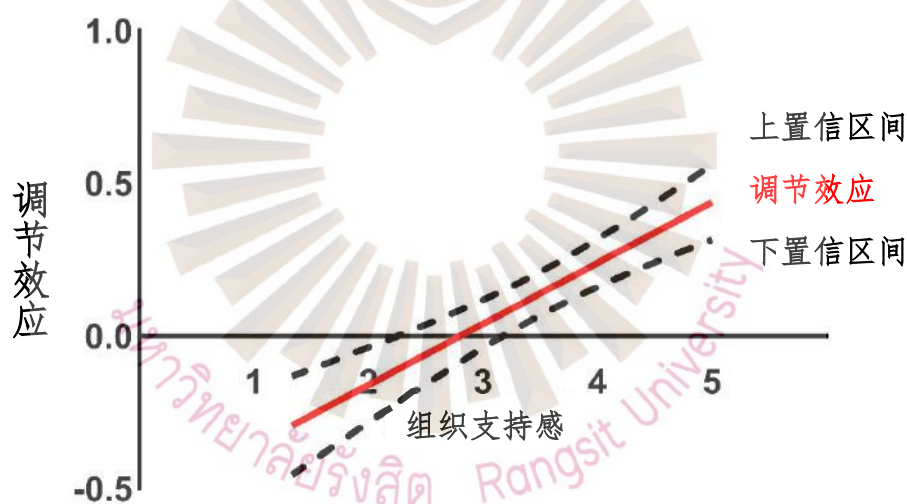


图 5.3 调节效应图

从上图可以清晰看到：

随着组织支持感的不断增加，调节效应则随之逐步增高，即随着组织支持感的不断增加，员工对组织变革的感知对其工作投入的促进作用呈现持续强化的趋势。组织支持感降低了组织变革感知对员工工作投入的负向影响。

更进一步：

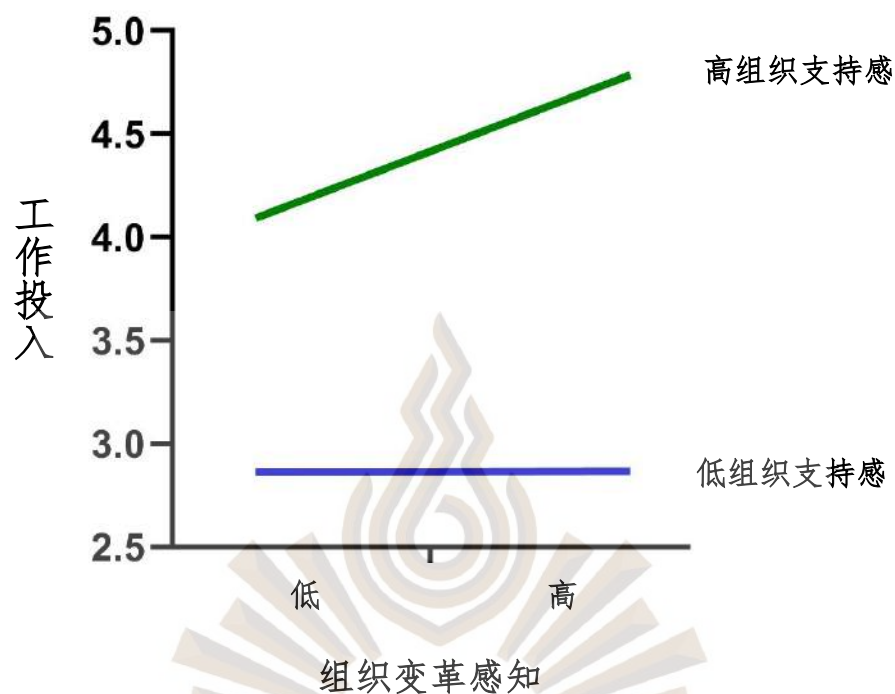


图 5.4 组织支持感差异图

从上图可以清晰看到，组织支持水平显著影响“变革认知-工作投入”关系的斜率。即，低组织支持感时，组织变革感知对员工工作投入的影响系数比较低；绿线比蓝线斜度明显更大，意味着高组织支持感时，组织变革感知对员工工作投入的影响系数则出现了升高。最后，组织支持感在组织变革感知和员工工作投入之间扮演着关键的调节作用。

第 6 章

研究结论与展望

6.1 研究结论

本研究基于社会交换理论和资源保存理论的双重视角，系统考察了员工对组织变革的认知评价影响其工作投入程度的内在作用路径，组织变革感知不仅可以直接作用于员工工作投入，还可以通过心理契约这个中介间接作用于工作投入。在中介模型的基础上加入了调节变量组织支持感，探究了在不同组织支持感水平下的路径的效应，意在组织支持感的出现是否会影响研究组织变革感知对员工工作投入的作用。通过问卷的调查分析，得出以下结论。

1) 员工对组织变革的认知能够有效促进其工作投入的提升。依据资源保存理论的基本观点，当个体处于资源充裕的情境中时，个体会表现出获取资源的积极欲望，从而表现出更加的积极的行为。组织变革是一项积极性的政策，因此如果组织进行变革，在一定程度上会增加个体能够获取到的资源以支持员工完成组织所需求的变革任务，资源充足的个体会展现出组织期望的积极行为，从而会促进工作投入。此外，组织给予员工充足的资源以及丰富的福利政策和待遇，员工感受到组织的优待，也会出于互惠原则积极的表现从而回报组织的积极政策，从而提高自己的工作投入。

2) 本研究揭示了组织变革认知通过心理契约机制影响员工工作投入的作用路径。实证分析发现，员工对组织变革的感知会增强其与组织之间的心理契约关系，而这种强化的心理联结又会进一步促进员工工作投入的提升，这一中介机制完整地阐释了组织变革感知影响员工工作投入的内在过程。基于社会交换理论提出了“互惠原则”在这个原则的指导下，员工自愿的与组织进行利益交换，组织为了达成组织变革的目的，从而会放出大量的组织资源以及承诺给员工，员工也

会为了例如加薪以及奖金的物质奖励而与组织形成了一种物质型的心理契约，员工会为了奖金及加薪而提高自己的工作投入以获得自己的回报；与经济领域的经济交换与众不同的地方是，社会交换并不只是经济利益上的交换，更深层次的非物质激励反而能促成更加牢固以及更加长久的社会交换关系，员工希望从组织拿到回报，但这种回报不一定要是当场就能拿到的物质回报，也有可能是之后能够兑现的无形回报，如员工为了升职得到更高的职位，为了实现的自己的职业抱负，对组织变革有很深的理解有着自己的见解，以及与组织有比较深厚的感情愿意为组织投入，这些也都会在员工与组织之间缔结一种更为牢固的关系型的心理契约，从而激发员工自发的提高自己的工作投入以回应组织对自己的期待。

3) 本研究揭示了组织支持感在组织变革感知与员工工作投入中的关键调节效应。分析表明，当员工获得充分的组织支持时，其对组织变革感知会显著强化工作投入行为；反之，在支持匮乏的情境下，这种转化效应则相对有限。具体而言，高水平的支持感知如同催化剂，能够有效放大员工变革认知对工作投入的正向影响。这一边界条件作用证实，组织支持作为重要的情境资源，通过创造有利的实施环境，帮助员工将变革认同转化为实际的工作表现。根据组织支持感理论，当员工出于组织支持感较高的状态时，员工能够明确感知到组织提供的全方位支持，包括人性化的关怀举措和完善的福利保障体系，此时，员工会产生一种想要报答组织组织，不让组织的期望白费的心理压力，从而发挥自己的主观能动性，主动的增强自己的工作表现，提高自己的工作投入，拥有高水平组织支持感的员工往往依赖与组织、信任并信赖组织，拥有回报组织的心理，愿意为组织尽上自己的一份力。因此，当组织变革带来新的要求以及新的挑战时，具有高组织支持感的成员也能够设身处地的去理解以及支持组织，能够积极的配合组织发布的各种新政策，能够积极主动的投身组织变革进程，表现出更高层次的工作投入和个人创新，从而推动组织的转型变革能够更加顺利的进行。而低组织支持感的员工与组织之间心理联系并不强，情感纽带也不强韧，两者之间的关系就是普通的雇佣关系，仅局限于物质条件上的交换，并没有更深层次的交换关系，所以在遭遇变革带来的工作要求等带来的挑战时，自然是一开始就倾向于消极应对，由于低

的组织支持感，对于组织无法信赖也缺乏对组织的信心，更多的将关注点都放在组织变革所带来的压力以及潜在的风险上，而又无法得到相对应的预期的回报，这种情境容易引发负面心理反应并伴随明显的压力体验，只会做好手头上的事，而并不会额外提高自己的工作投入。

6.2 理论贡献

本研究探索了一个全新的影响机制，构建了一个中介模型以及一个调节模型，研究了组织变革感知会通过什么样的影响路径对工作投入行为产生影响，从而起到一定的理论贡献作用

1) 本研究验证了员工感知的组织变革对工作投入的正向作用，这一发现丰富了工作投入行为的研究成果，拓展了对员工工作投入行为的组织层面前因变量的研究。组织变革作为一种组织政策实践和组织制度的改革，在一定程度上拓展了工作投入的宏观层面因素的研究。学界关于工作投入前因影响因素的研究已取得显著进展，主要聚焦于三大类预测变量：一是员工个体特征，二是岗位特性因素，三是常规组织环境要素。然而，随着组织变革日益常态化，现有研究对组织变革这一特殊情境的关注相对不足。在组织架构调整、战略转型等动态变革环境下，员工工作投入的形成机制及其影响因素研究尚存探索空间。此外，在对组织变革现有的研究中，以往学者们也都较少研究组织变革感知对员工积极行为的影响机制。本文拓展了理论研究视角，从社会交换理论和资源保存理论进行切入，考虑员工对组织变革的感知和心理状态，探索组织变革感知对员工工作投入行为的影响，需要特别关注变革情境下员工心理行为反应的独特性，以完善工作投入理论的适用边界。

2) 本文提出了心理契约这一变量作为中介变量，但作为一种重要的员工心理认知因素，在组织变革管理研究中很少有学者提及过并对其进行实证探究。大部分研究都在探讨与组织变革的宏观调控的影响，少有研究探讨由员工微观个体所感知到的组织变革，从而带来的心理变化所能产生的影响，本文提出心理契约

作为中介变量来研究员工个体所能感知到的组织变革所产生的心理变化是如何影响到员工的工作投入。本研究基于社会交换理论框架，构建了心理契约的中介作用模型，系统阐释了组织变革认知影响工作投入的内在机制。实证结果验证了这一理论路径，揭示出心理契约作为关键中介变量，在变革认知转化为实际工作投入行为的过程中扮演着桥梁角色，对心理契约研究领域具有一定的研究贡献，并且也在组织变革领域的发展中做出了一定贡献。

3) 本文探究并证实了组织支持感在组织变革感知对员工工作投入的调节影响机制中的边界作用。本文经过实证研究发现，组织变革感知对员工工作投入产生正相关影响，而在这一过程中也会受到组织支持感在其中的调节作用的影响。当员工处在具有到较高程度的组织支持感的环境时，会表现出更强的对组织变革的接受意愿和积极行为，具体表现在以下几个行为：更积极地配合决策调整、更主动地投入变革实践、更持久地保持工作投入。本文从社会交换的视角阐释了组织支持感在变革管理中的关键作用——它不仅缓冲了组织变革不确定性带来的负面影响，更通过强化心理契约激发了员工的主动适应行为。本研究不仅证实了员工与组织之间的互动质量是变革成效的重要因素，还将组织支持感的应用边界拓展至组织变革转型这一特殊情境，为理解变革情境下的员工行为动力机制提供了新的理论视角。

6.3 管理启示

1) 组织变革作为企业战略转型的一系列工程，其成功与否在很大程度上取决于员工个体的心理的适应过程。从微观视角来看，员工对工作环境变化的感知会直接影响其心理契约的状态，进而决定其在变革中的行为和反应。具体而言，当员工感知到工作内容、职责要求或资源分配发生显著变化时，这种认知评估会触发相应的心理调节与适应机制，最终表现为对变革的支持或抵触态度。因此，理解并管理员工在组织变革期间的心理感知，成为平衡组织转型需求与个体适应能力之间的关键切入点。因此，在变革的过程中。组织以及各部门领导应该重视变革转型过程中各种工作要求的更新以及工作资源的重新分配所给员工带来的

组织变革中的工作最直观的感知变化，平衡好组织变革带给员工的感知与员工心理变化与心理契约之间的关系。为促进员工适应组织变革，管理层可以采取以下综合措施：建立定期的双向沟通机制，持续向员工传达最新的变革政策与实施细则，也倾听并改进员工所进行反馈的意见；开展针对性的组织变革培训项目，帮助员工理解新的组织架构与岗位要求；通过工作说明会等形式清晰界定每位成员在组织变革过程中的具体职责与绩效目标。这些举措能有效降低员工对变革带来的工作压力感知，提升其适应能力。增强员工对组织变革的感知，增强员工在组织变革过程中的主人公感，强调员工在组织变革中的重要性，增强员工与组织的利益目标一致性。在变革管理过程中，管理层也可以构建系统化的组织支持体系，充分配置各类工作资源，确保员工获得必要的工具与支持。严格遵循程序公正原则，确保变革过程的公平性。此外，还需要明确表达对员工变革参与度的重视，对员工的贡献给予及时的认可与正向激励。这种管理实践不仅能强化员工的组织认同感，还能让员工产生一种自己的所作所为是值得的，是有意义的这种想法，当员工感受到组织对其努力的价值认可时，会产生更强的责任意识与奉献精神，这种正向循环将显著提升变革实施效果，也能够有效的加强并巩固员工与组织之间的良性心理契约，最终转化为更高水平的员工工作投入和主观能动性。

2) 强化组织变革感知对工作投入的积极影响。工作投入一直都是组织发展过程中一直追求的结果，为此也付出了很多的努力，比如改进领导风格，营造组织氛围等，实际上，除了这些有针对性的改进的管理方法和手段以外，组织中的特殊情景也会带来意想不到的意料之外的惊喜，本文也已经证实组织变革感知也能通过心理契约来提高员工的工作投入，组织变革在当今社会日益变化越来越快的情形下，今后组织变革转型也只会越来越频繁，甚至可能作为一个常态化的活动在组织内进行。在这种趋势下，企业领导者可以将自己的精力重点放在组织变革对员工工作投入积极影响的路径上，关注并满足员工在变革中的合理需求，建立一套在变革中适用的奖励回报机制，以及在变革中适用的岗位职业晋升机制，将员工在变革中的所能得到的回报进行可视化以及公平规范化，从而也能长期的

维持组织与员工之间的心理契约互惠关系，激励员工在变革中提升自己的工作投入，提高自己的主观能动性以及创造力，激发员工潜能，提高员工绩效。

3) 注重营造和培养员工的组织支持感。本文已经证实高组织支持感的员工会在组织变革感知对员工工作投入的影响有更加显著的正向调节作用，基于社会交换理论以及互惠原则，社会交换就是员工对组织期望回报和一个预期回报的过程，并且方以积极的方式对待另一方时，同样的，后者也会以积极的方式回报前者，组织支持感就是组织以长期持续积极的方式对待员工，依据社会交换理论的互惠原则，当员工持续感受到组织提供的系统性支持时，会产生回报组织的内在动力，这种互惠机制会促使他们主动提升工作投入，从而推动组织目标的实现。但值得我们注意的是，组织支持感的形成是一个长期动态发展的心理建构过程，罗马不是一天就能建成，组织支持感也不是短时间内就能培养出来的，需要组织通过长期的组织实践逐步培育。要达成此目标，企业应当构建全方位的组织支持体系，在内部管理方面，建立透明公正的制度环境，实施合理的薪酬回报机制，同时加强管理者的人文关怀的能力以及培养，促进上下级有效沟通。在外部形象塑造方面，企业可以通过履行社会责任、提升品牌价值来增强员工的归属感与自豪感。这种内外协同的支持系统能够深化员工与组织之间的心理契约，形成良性的"支持-回报"的互惠循环。因此，企业应当将组织支持感的培育及培养视为一项持续性的战略工程，通过日常管理中的点点滴滴的积累，最终实现员工与组织的共同发展。

6.4 研究局限与展望

本论文虽然系统性地完成了理论模型构建和实证检验工作，但在具体实施过程中存在一些不可避免的局限性，这些不足之处为未来研究提供了有价值的拓展空间。

1) 本研究的样本采集范围存在一定的地理限制，样本主要来源于中国内部分区域的企业。由于不同地区的经济文化差异可能对研究结果产生影响，虽然样

本数据能够有效支持本研究的基本假设，但未来研究有必要扩大调查范围，建议后续研究采取以下改进措施：扩大样本覆盖范围；纳入更多经济发展水平不同的区域；增加样本企业的地域多样性等多种方法。

2) 本研究中的问卷调查问题都是源于问卷发放，然后由被试者本人进行作答，这就不可避免的导致问卷结果会带有一些本人的主观性回答，缺乏上级领导或同事对员工的他评,因此各题项的回答结果可能存在一定的主观性和误差，未来研究可以通过引入直属上级评价，收集同事互评数据，结合 HR 系统客观指标这几个方法来进行改进

3) 本文的问卷时间设计未能考察组织变革对员工行为的动态影响过程。为深入理解组织变革中的演变规律，后续研究可采用纵向追踪设计，通过在变革实施前和实施后两个时间节点系统收集数据，可以采用纵向数据和时间序列的问卷设计,比较组织变革实施前后两个时间段的结果，比较不同阶段员工态度和行为的变化轨迹，从而更准确地揭示不同时期的组织变革的影响机制。



参考文献

- Albrecht, S., Breidahl, E. & Marty, A. (2018). Organizational resources organizational engagement climate and employee engagement. *Career Development International, The Journal for Executives Consultants and Academics*, 23(1), 67-85.
- Albrecht, S., Connaughton, S. , Foster, K. , Furlong, S. & Yeow, C. (2020). Change engagement, change resources, and change demands, A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531-944.
- Amiot, C., Terry, D. & Jimmieson, N. (2006). A Longitudinal Investigation of Coping Processes during a Merger, Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood Illinois: Dorsey Press.
- Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Armenakis, A., Bernerth, J. & Pitts, J.(2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale, Development of an Assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Bartunek, J., Greenberg, D. & Davidson, B.(1999) Consistent and Inconsistent Impacts of a Teacher-Led Empowerment Initiative in a Federation of Schools. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 457-478.
- Bauer, T., Erdogan, B. , Liden, R. & Wayne, S. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion, Leader Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298- 310.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support from Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.

参考文献 (续)

- Bledow, R. & Frese, M. (2009). A Situational Judgment Test of Personal Initiative and its relationship to Performance. *Personnel Psychology*, 62(2), 229-258.
- Britt, T., Bartone, P. & Adler, A. (2001). Deriving benefits from stressful events, The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53-63.
- Carter, M., Armenakis, A., Field, H. & Mossholder, K. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Chen, G., Gully, S. & Eden, D. (2001). Validation of a new generalized self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Clarke, J., Ellett, C. & Bateman, J. (1998). Faculty Receptivity/Resistance to Change, Personal and Organizational Efficacy, Decision Deprivation and Effectiveness in Research I Universities. *Review of Higher Education*, 21(2), 202-241.
- Coch, L. & French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human relations*, 1(4), 512-532.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory, An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change, Two Experimental Simulation Studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change, Evidence from an Italian Context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources, A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

参考文献（续）

- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context, The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103–128.
- Holt, D., Armenakis, A. & Feild, H. (2007). Readiness for Organizational Change, The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597- 606.
- Jones, R., Jimmieson, N. & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success, The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kohyar, K. , Maria, L. & Scott, E. (2019). More than grateful, How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72(8), 1315-1340.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract, Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Lau, C. & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Lee, K., Sharif, M. , Scandura, T. & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524.
- Levinson, H., Price, C. & Munden, K. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes toward Organizational Change. *Human Resource Development*, 4(1), 8-32.

参考文献（续）

- Liu, Y. & Perrewé, P. (2005). Another Look at the Role of Emotion in the Organizational Change, A Process Model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-28.
- Liuc, Spector, P. & Shi, L. (2007). Cross- National Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209- 239.
- Logan, M. & Ganster, D. (2007). The Effects of Empowerment on Attitudes and Performance, The Role of Social Support and Empowerment Beliefs. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1523-1550.
- Lub, X., Bal, P. & Blomme, R. (2016). One job, one deal... or not, do generations respond differently to psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- Macneil, I. (1985). Relational Contract, What We Do and Do Not Know. *WisconsinLaw Review*, 28, 143-156.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1986). Maslach Burnout Inventory Manual.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Millward, L. & Hopkins, J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychological*, 28(16), 1530-1556.
- Oreg, S. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change, A 60 — Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 542-574.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psy-chology*, 15(1), 73-101.
- Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. (2001). Studying Organizational Change and Development, Challenges for Future Research. *The Academy of Management Review*, 44(4), 697-713.
- Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence, A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

参考文献（续）

- Proost, K., Verboon, P. & Van Ruysseveldt, J. (2015). Organizational justice as buffer against tressful job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 487-499.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations, A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Schaufeli, W., Salanova, M. & González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout, A Two Sample Confirmatory Factor Analyti Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal.
- Van Dam, K. & Oreg, S. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change, The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology, An International Review*, 57(2), 315- 334.
- Wanberg, C. & Banas, J. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Warr, P. & Inceoglu, L. (2012). Job engagement job satisfaction and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-38.
- Zdaniuk, B. & Levine, J. (2001). Group loyalty, Impact of members' identification and contributions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(6), 502-509.
- 边鹏. (2021). 心理契约视角下公立医院医生职业忠诚度提升策略研究 (硕士学位论文). 天津商业大学, 中国.
- 布劳. (1988). 社会生活中的交换与权力. 孙非等, 译. 北京: 华夏出版社, 7.
- 蔡升桂, & 范秀成. (2005). 信任研究理论基础比较. *山东社会科学*, 9, 56-58.
- 陈志霞, & 陈剑峰. (2008). 组织支持感影响工作绩效的直接与间接效应. *工业工程与管理*, 68(01), 99-104.

参考文献（续）

- 董晓茹. (2020). 领导-员工关系中的信任与被信任 (硕士学位论文). 天津师范大学, 中国.
- 顾远东, 周文莉, & 彭纪生. (2014). 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, 27(01), 109-119.
- 胡少楠, & 王詠. (2014). 工作投入的概念、测量、前因与后效. *心理科学进展*, 22(12), 1975-1984.
- 鞠蕾. (2012). 组织变革对员工工作压力影响机制实证研究 (博士学位论文). 东北财经大学, 中国.
- 李俊龙, 朱梦蓉, 许沛尧, 白青松, 梁亦可, 李心月, & 马爱军. (2018). 公立医院非编制人员组织支持感、组织认同与工作投入的关系研究. *中国卫生政策研究*, 11(04), 64-68.
- 李恺, & 万芳坤. (2019). 乡村振兴背景下乡村教师工作满意度研究——基于心理契约的视角. *华中农业大学学报 (社会科学版)*, 2019(04), 123-135+176.
- 李锐, & 凌文铨. (2007). 工作投入研究的现状. *心理科学进展*, 2007(02), 366-372.
- 李苏文. (2020). 劳动关系氛围对工作嵌入的影响 (硕士学位论文). 吉林大学, 中国.
- 林忠, 郑世林, 夏福斌, & 孟德芳. (2016). 组织变革中工作压力的形成机理, 基于国有企业样本的实证研究. *中国软科学*, 2016(3), 84-95.
- 凌文铨, 杨海军, & 方俐洛. (2006). 企业员工的组织支持感. *心理报*, 2006(02), 281-287.
- 刘冰, 李钰菡, & 齐蕾. (2020). 员工变革态度的研究述评与展望. *中国人力资源开发*, 37(8), 66-83.
- 刘国霞. (2009). 如何维护与知识型员工的心理契约. *人力资源*, 2009(13), 66-67.
- 刘入境, 曹惠芳, & 刘林林. (2017). 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. *软科学*, 31(12), 101-107.

参考文献（续）

- 刘晓梅, & 刘冰冰. (2021). 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. *农业经济问题*, 9, 80-89.
- 卢少华. (2010). 企业员工心理契约的研究综述. *科技传播*, 2010(5), 27-28.
- 马跃如, & 郭小闻. (2020). 组织支持感、心理授权与工作投入——目标导向的调节作用. *华东经济管理*, 34(04), 120-128.
- 苗彬, & 涂孟. (2021). 相互投资型雇佣关系对员工工作主动性行为的影响. *管理评论*, 33(12), 252-261.
- 苏伟琳, & 林新奇. (2018). 上级发展性反馈对员工创新行为影响研究——核心自我评价与工作投入的作用. *科技进步与对策*, 35(4), 101-107.
- 孙怀平, 段志强, & 王林. (2017). 农业科技企业组织变革对创新能力影响研究——以江苏企业为例. *科技管理研究*, 37(8), 150-157.
- 吴雅雯. (2019). 基于心理契约的YK公司技术型员工激励机制优化研究 (硕士学位论文). 扬州大学, 中国.
- 邢桂菲. (2018). 心理契约在组织公平与离职倾向间的中介效应研究. *特区经济*, 2018(05), 141-142.
- 徐茂准. (2015). 资源保存理论视角下的员工敬业度提升策略研究. *中小企业管理与科技*, (下旬刊)(01), 27-28.
- 徐梦蝶, 刘鑫, 郑晓明, & 任娜. (2019). 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. *科学学与科学技术管理*, 40(5), 134-149.
- 余薇, 施必林, & 余雁. (2022). 组织变革对组织绩效影响机制研究——基于组织创新惰性的中介作用. *企业经济*, 41(3), 112-122.
- 张婕, 樊耘, & 纪晓鹏. (2013). 组织变革因素与员工对变革反应关系研究. *管理评论*, 25(11), 53-64.
- 张轶文, & 甘怡群. (2005). 中文版 Utrecht 工作投入量表 (UWES) 的信效度检验. *中国临床心理学杂志*, 13(3), 268-270.

参考文献（续）

- 郑永祥, 王玉山, & 牛洁. (2020). 资源保存理论视角下的工作投入研究: 线索、过程和结果. *心理科学进展*, 28(10), 1672-1685.
- 郑志龙, & 黄旭. (2021). 组织支持感对基层公务员担当作为的影响分析——以公共服务动机为中介变量. *郑州大学学报 (哲学社会科学版)*, 54(03), 118-122+125-126.
- 邹逸, & 殷玉新. (2017). 新教师组织支持感与工作投入关系的实证研究——以入职适应为中介. *教育学术月刊*, 2017(08), 80-87.





附录
调查问卷

尊敬的先生/女士：

诚挚感谢您拨冗参与本次学术调研。本项研究聚焦于组织变革感知与员工工作投入的关联机制，特别欢迎正在经历企业变革的职场人士填写。问卷采用全选择题形式，预计耗时仅需 3-5 分钟。您的宝贵意见将为管理实践提供重要参考。

本调研数据仅用于学术论文写作，采取严格保密措施：采用不记名方式采集信息；所有资料仅作研究分析使用；确保参与者隐私安全。您提供的信息对本课题具有重要价值，恳请根据实际情况作答。我们承诺对问卷内容严格保密，感谢您的支持与配合！

第一部分：基本信息

一、基本信息

1. 性别（单选题）

- A.男
- B.女

2. 教育程度（单选题）

- A.高中及以下
- B.大专
- C.本科
- D.研究生及以上

3. 年龄（单选题）

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

4. 您在本单位的工作年限（单选题）

- A.1—3 年

B.4—6 年

C.7—10 年

D.10 年以上

5. 您所在的职位（单选题）

A.基层员工

B.基层管理者

C.中层管理者

D.高层管理者

6.当前或过去时间，您的公司在下列哪些方面进行过变革（多选）：

A.人员调整（如裁员、部门调动、大量招聘等）

B.业务调整（业务范围变更、部分业务合并或取消、新增业务活动等）

C.组织结构调整（重新划分部门、增设岗位、取消部分岗位等）

D.制度变更（管理制度发生较大变化，对现有工作产生影响）

E.管理形式变更（办公系统更新、数字化转型、增设信息化管理平台等）

F.企业变更（所有制改变、被收购、兼并其他企业、股东变化等）

G.其他未提及的变革

H.以上都没有

7.由于公司变革，您的工作受到的影响或变化是（多选）：

A.需要完成新任务

B.为完成现有任务而学习新方法

C.与同事或客户需要建立新的工作方式

D.工作中使用新技术

E.使用新的产品或服务

F.得到一个新的主管

G.变更到一个新的工作岗位

H.弹性工作/工作时间或空间变得灵活

I.其他变化类型

J.以上都没有，我的工作没有因为组织变革而产生变化

第二部分：正式问卷

对于以下描述性语句，您觉得是否符合您目前的实际情况，并在 1-5 标度的相应选项进行选择

1 非常不符合，2 比较不符合，3 不确定，4 比较符合，5 非常符合。

组织变革感知

题目	1	2	3	4	5
1.这次变革对我在企业的未来发展具有重要影响。					
2.这次变革改变了我的工作方法。					
3.这次变革影响了我们(我和同事)的工作方法。					
4.我关注于变革背后隐含的更深层次问题。					
5.我关注于变革将如何贯彻执行。					
6.我期望知晓变革达成预期结果的可能性。					
7.我关注于采取这项变革的风险。					
8.这次变革很有意义。					
9.这次变革为我传达了很多信息。					
10.这次变革让我知道了一些有关我们企业的事情。					
11.我很了解这次变革带给我的影响。					
12.我知晓这次变革与企业其他事件间的关联性。					
13.我对这次变革的结果可以预见。					
14.我对这次变革有一定期望。					
15.我可以参与到变革过程中。					

心理契约

题目	1	2	3	4	5
1.组织为我提供了良好的工作环境。					
2.组织非常信任和尊重我。					

3.组织中存在良好的合作氛围。					
4.组织非常真诚的对待我并能肯定我的贡献。					
5.组织经常关心我的个人生活。					
6.组织为我提供培训或工作指导。					
7.我具有工作自主权并能参与决策。					
8.组织为我提供晋升机会或发展事业的机会。					
9.组织为我提供学习机会。					
10.组织为我提供稳定的工作保障。					
11.组织给予我公平待遇。					
12.组织能够为我提供良好的福利。					

组织支持感

题目	1	2	3	4	5
1.我所在的单位会为我的成就感到骄傲。					
2.我所在的单位关心我的利益。					
3.我所在的单位重视我对其做出的贡献。					
4.我所在的单位会考虑我的目标及价值观。					
5.我所在的单位不关心我。					
6.我需要特定帮助时，我所在的单位愿意帮助我。					

员工工作投入

题目	1	2	3	4	5
1.工作时，我觉得干劲十足。					
2.早上起床时，我很乐意去上班。					
3.工作时，我感到精力充沛。					
4.我为自己所从事的工作感到骄傲。					
5.我所做的工作能够激励我。					

6.我对自己的工作非常热衷。					
7.当我工作时，我满脑子就只有工作。					
8.当我工作时，时间总是不知不觉就过去了。					
9.当我全身心投入工作时，我感到快乐。					



个人简历

姓 名	廖子乐
出生日期	1999 年 9 月 1 日
出 生 地	中国广西壮族自治区桂林市
教育背景	本科：桂林旅游学院 专业：酒店管理，2018 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2024 学年
联系地址	中国广西壮族自治区桂林市七星区育才路 15 号东院 78 栋 705 室
联系邮箱	951979840@qq.com

