

企业数字化转型中的人力资源赋能： 领导力与心理韧性的作用

魏巍 顾彬 丁晨阳

安徽财经大学, 安徽 蚌埠 233030

摘要: 数字化转型已成为企业高质量发展的重要环节。在数字化转型背景下, 领导者如何推动员工与数字技术高效协作与价值共创? 这不仅是员工个体层面问题, 更关系数字化转型能否落地。文章基于赋能视角, 构建有调节的中介模型, 实证分析数字化领导力如何影响员工转型准备度, 并明确其作用机制与边界条件。得出以下结论: 首先, 数字化领导力对员工转型准备度产生显著正向影响; 其次, 心理韧性在数字化领导力与员工转型准备度之间起到重要中介作用; 最后, 员工正念在这一作用机制中的调节效应并不显著。企业应着力塑造兼具技术洞察与人文关怀的数字化领导力, 通过构建清晰的数字化愿景、提供情感支持与工具性资源, 系统提升员工心理韧性, 从而提升员工转型准备度, 实现技术效率与人文关怀有机统一。

关键词: 数字化转型; 数字化领导力; 心理韧性; 员工转型准备度; 正念

中图分类号: F323.6; F724.6 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-3805(2026)02-0076-11

基金项目: 安徽省哲学社会科学规划一般项目“人工智能赋能知识型员工职业发展的机制与路径研究”(AHSKY2024D016); 安徽省高校科研项目“人工智能背景下知识型员工职业能力评价与提升路径研究”(2024AH052091); 安徽财经大学研究生科研创新基金项目“数字化转型背景下的数字化领导力对个体准备度的影响研究”(ACYC2023096)

作者简介: 魏巍, 安徽财经大学工商管理学院副教授, 博士, 研究方向为人力资源管理。

一、问题的提出

随着数字技术飞速发展, 数字化转型成为应对市场变化和提高市场竞争力的关键。企业拥有精通战略和数字化思维的管理者, 才能在数字化转型浪潮中牢牢抓住变革机会。2025年《中国数字经济发展研究报告2025年》数据显示, 2024年中国数字经济规模达到59.2万亿元, 占GDP比重达到43.8%^①。数字化转型的推进和广泛覆盖, 也极大冲击了传统组织形态和员工工作模式, 可能引发个体对数字化转型的不安和担忧。2021年普华永道发布的《期待与忐忑: 职场人的真实心声》调研报告显示, 尽管员工对科技发展持乐观态度, 但在数字化转型过程中, 其仍对工作保障存在担忧和顾虑。56%的参与者认为, 未来无法拥有稳定、长期工作; 60%的人担心自动化会影响现有工作。有实践证据表明, 员工在数字化转型中可能遭遇失业、“数字牢笼”、隐私侵犯等诸多问题^[1], 形成数字化转型悖论。现有关于数字化转型的研究主要关注数字经济时代组织数字化转型的模式和战略^[2], 这些宏观视角的研究往往将员工视为被动接受者, 忽略了转型过程中其主体性地位及心理诉

① 数据来源: 《中国数字经济发展研究报告2025年》, 参见 <https://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202603/20260323736507370748.pdf>.

求。区别于单纯聚焦技术替代或流程再造的宏观视角，越来越多的研究开始呼吁关注数字化情境下的员工赋能。赋能视角强调通过授权、资源供给与心理支持，提升员工内在动机与主动性，这对于消解数字化转型中个体的无力感与焦虑感十分重要。员工是组织内数量最庞大的群体，组织数字化转型战略的成功落地与实施，不仅需要组织模式和技术结构的转型升级，更需要组织内部角色的同步升级与适应^[3]。因此，如何在组织内部微观层面激发员工积极适应数字化转型，成为影响数字化转型成效的重要议题。

领导力对于影响他人参与组织活动并实现组织目标至关重要。在对员工变革态度的前因研究中，领导力被认为具有重要影响^[4]。具体到数字化转型领域，El Sawy等^[5]阐明了提高企业数字化领导力的重要性。张恒和高中华^[6]的研究也表明培养数字化转型领导力的重要性。事实上，数字化领导力不仅能够协助员工获取、迁移和整合丰富而优质的知识和信息，注重员工的能力发展和个人成长，还能构建并维护与员工间的良好关系^[7]。从赋能视角来看，数字化领导力不仅可以推动数字技术发展，更核心功能在于通过技术工具与情感关怀的结合，引导员工与数字技术高效协作，适应并投入数字化转型。根据资源保存理论，个体具有保护、维持和获取资源的动机，当资源消耗得不到及时补充时会加重情绪耗竭^[8]，使员工无法有效应对逆境，对转型准备产生消极影响。而具有数字化领导力的领导者借助数字化技术给予员工更多的工具性支持和情感性支持，组织支持作为重要资源可以帮助员工缓解压力、恢复状态，从而以更积极的方式对待变革，进而提升个体转型准备度。

在探究数字化领导力对员工转型准备度影响的研究中，本文引入心理韧性这一中介变量。心理韧性是个体应对逆境、压力与变革的关键心理资源。数字化领导力提供的工具性支持与情感性支持，有助于补充员工在转型过程中消耗的心理资源，从而增强其心理韧性。与其他员工相比，高心理韧性的员工会以更积极的方式对待变革^[9]，更利于提升员工转型准备度。此外，初始资源不同的个体，在面对资源损失与获得时表现各异。为此，本文进一步引入正念作为边界条件。正念是一种相对稳定的个体特质，能够调节员工对数字化领导力的感知与内化程度，从而影响其心理韧性。

综上所述，本文旨在探讨数字化领导力影响员工转型准备度的机制和条件。理论意义主要体现在：首先，从赋能视角拓展数字化转型相关研究，研究焦点从技术应用转向人文关怀，丰富了数字化背景下人力资源管理理论内涵；其次，揭示心理韧性在数字化领导力与员工转型准备度之间的中介机制，深化资源保存理论在数字化转型情境下的应用；最后，通过考查员工正念的调节作用，丰富个体特质在数字化转型过程中作用的理论研究。破解数字化转型中“重技术投入、轻员工准备”所引发的转型失效困境，为缓解员工转型焦虑、消减变革阻力、优化领导力赋能策略提供实证依据。

二、理论分析与研究假说

（一）数字化领导力与员工转型准备度

目前国内外对数字化领导力的研究较多，但其概念界定并无统一标准。例如，Klus和Müller^[10]将数字化领导力定义为领导者为组织数字化转型构建明确且富价值的愿景，并通过制定并落实相应战略，展现出推动组织数字化转型的新型领导力。Van等^[11]将数字化领导力定义为通过有效利用和融合信息化与传统通信技术展现出的领导能力，具体体现在对当前信息通信技术的深刻认知和了解，进而为自身及组织选择性地采纳新兴信息通信技术，并展示出运用这些信息通信技术所需的技术能力。El Sawy等^[5]认为数字化领导力是确保企业及其组织生态系统数字化战略成功的一种能力。张志鑫和郑晓明^[12]指出数字化领导力是领导者运用一系列数字资源影响组织成员的态度、情感和行为的能力，旨在推动组织数字化转型及应对数字化环境。

随着国内外学者对数字化领导力的不断研究和探索,人们对数字化领导力在数字化转型中的重要作用认识逐步深化。由于数字技术的快速迭代特性,全球数字环境正在以指数级的速度变化,这给员工带来的挑战是不可忽视的。在数字化转型中,领导者应当为员工提供体验学习数字管理和数字技术的机会和资源,从而支持数字化转型战略有效实施。因此,本文采用张志鑫和郑晓明^[12]的观点,将数字化领导力界定为领导者通过人与技术的交互平衡推动组织成功实现数字化转型的能力。员工转型准备度则指员工对数字化转型变革的接受程度,包括在意愿上希望变革、在情感上支持变革以及在认知上赞同变革^[13]。对于员工转型准备度的形成,需对特定变革方案进行判断:一是该方案是否具有合理性,是否既符合组织真实需求,又能够为员工带来利益;二是该方案是否具有可行性,即组织是否具有成功实施这些变革方案的能力和资源^[14]。

在组织转型过程中,领导力对组织的运作和员工绩效具有重要作用^[15]。数字化时代变革具有独特特征,如技术快速变化、不确定性增加及员工适应能力不足。因此,本文认为数字化领导力可从意愿、认知和情感三方面引导员工接受和认同数字化转型,进而正向影响员工的转型准备度。意愿方面,数字化领导力通过清晰的愿景沟通与意义建构,能够有效唤醒员工对数字化转型的使命感与参与感。而领导者对数字化转型的热情与信念,通过自身示范作用,能够显著提升员工对变革的支持态度与内在动力^[16],使员工从被动应对转为主动拥抱数字化转型。认知方面,数字化领导力强调员工的能力发展和个人成长,通过推动变革使员工更易获得所需的数字化转型知识和信息^[17]。管理者的数字化思维及数字化洞察力可帮助企业识别环境中的潜在危险和机遇,使员工认识到数字化转型有助于提升效率,从而增强其对数字化转型的价值认知^[17]。情感方面,数字技术的快速渗透和广泛覆盖冲击传统组织形式和工作方式,一定程度上给员工带来更大工作压力,员工面对潜在损失和损耗会对数字化转型产生情感抵触。在这一相对消极的情况下,数字化领导力的效果会得到凸显。数字化领导力强调关注员工情绪和需求,采纳并重视其建议^[18],减少数字化转型带来的不安全感,有效帮助员工更好地应对压力,降低其对数字化转型的情感抵触。基于此,提出以下假说:

H1: 数字化领导力对员工转型准备度具有显著正向影响。

(二) 数字化领导力与心理韧性的关系

心理韧性作为积极心理资本的重要构成,是指个体在面临威胁、挫折或逆境等压力情境时,展现出的有效应对及迅速恢复心理和生理机能的能力^[19]。这一特质在员工中尤为显著,作为一种积极保护因素,心理韧性强的员工不仅能在危机中保持冷静与坚韧,更能在逆境之后展现出快速恢复力,有效应对各种挑战^[20]。根据资源保存理论,心理韧性可被视为个体应对压力与逆境的关键心理资源。在数字化转型这一充满不确定性的资源消耗情境中,数字化领导力向员工持续输入不同类型的支持性资源,从而有效补充其心理资源储备,增强心理韧性。

领导力相关研究表明,领导者往往被员工认为是组织的代理人^[21]。领导者不仅代替组织对员工进行监督和指导,而且负责传递组织的目标、文化、价值观等。一方面,具有数字化领导力的领导者会提升数字技术与传统技术、灵活性与规范性、自我领导与数字授权之间的平衡掌控力^[22],利用在线学习平台和数字技术资源,为员工提供丰富的知识和技能培训,借助人工智能和大数据分析技术对员工进行定期评估,帮助他们识别自身优点和不足,并制定针对性改进计划。通过数字技术赋能,增强员工对数字技术的认知,提高数字技术能力,激励其面对数字化转型中的紧张和矛盾,适应变化,提升心理韧性。另一方面,领导者基于其制定的数字化转型计划,能够充分认识到自身在企业数字化转型过程中所承担的责任和使命,主动克服数字化转型中的困难,灵活适应不断变化的需求,增强员工心理韧性。此外,具有数字化领导力的领导者拥有对数字化转型的坚定信念和热情,在面对转型过程中遇到的挫折与困难时具有较强的心理韧性,能够以积极态度向员工传递数字

化转型的决心。此种积极情绪的营造能够有效构建领导心理韧性与员工心理韧性之间的传导桥梁，并通过下行影响机制，显著增强员工的心理韧性^[20]。基于此，提出以下假说：

H2：数字化领导力对心理韧性具有显著正向影响。

（三）心理韧性与员工转型准备度

员工在转型过程中会面对风险、困难、压力与挑战，尤其需要提升心理韧性。心理韧性有助于个体战胜逆境和失败等不利事件的影响，减轻个体负面情绪，避免陷入情绪枯竭和工作倦怠等消极状态^[23]。在数字化转型这一持续消耗个体认知与情感资源的变革情境中，心理韧性水平直接决定员工能否有效维持资源存量、抵御资源流失。面对数字化转型带来的挑战时，高心理韧性的员工能够展现出积极稳定的情绪状态，积极面对并化解由此产生的负面影响。进一步而言，心理韧性不仅使个体能顺应变革需求，还能在变革中积极发展和完善自我^[24]。相较于其他员工，心理韧性较高的个体更倾向于将心理韧性作为一种宝贵资源，从而对变革作出更为积极、正面的响应。高心理韧性的员工普遍展现出较高自我效能感，在面对具有挑战性的工作时，能够保持更强的积极性和应对能力^[10]。会借助数字化技术不断提高自身技术水平，积极响应数字化转型带来的组织变革。可见，心理韧性不仅帮助员工在转型中实现资源保存与损耗缓冲，更驱动其进入资源增值的良性循环，最终表现为更高水平的转型准备度。基于此，提出以下假说：

H3：心理韧性对员工转型准备度具有显著正向影响。

Armenakis等^[24]认为员工转型准备度即员工支持数字化转型的行为，来源于其对组织数字化转型的需要程度和组织实施数字化转型能力的认识和态度。数字化领导力为员工提供丰富资源，转化为个体资源后可提升员工从容应对挫折、压力或困境的能力。根据资源保存理论，领导者给予的支持性资源增强了员工心理韧性。具有数字化领导力的领导者关注自身的独特性（如创造力、同理心、伦理判断等），能够发挥人文关怀的作用，消除数字工具对员工造成的不利影响，降低员工对数字化转型的情感抵触，增强其心理韧性。此外，数字化领导力通过明确数字技术与员工之间的角色分配，强化数字化转型对人的价值认知，帮助员工认识自身承担的责任和通往转型目标的具体道路^[25]，使员工形成明确的工作期望及责任。

进一步地，具备心理韧性的员工能迅速恢复状态，免受负面情绪干扰，与组织建立起信任，并将当前转型努力视为互惠交换的回报，产生一定义务感。这将激发员工采取行动保护组织免受风险^[26]，应用知识和技能有效应对数字化转型中的难题和矛盾。此外，数字化领导力通过创建清晰的数字化愿景，增强员工对数字化转型的信心，提升其参与动力，形成良性交互关系。基于此，提出以下假说：

H4：心理韧性在数字化领导力和员工转型准备度之间存在中介作用。

（四）员工正念的调节作用

正念是指对当前内外部刺激的高度专注和坦然接纳，既可表示个体的意识状态，也可表示一种特质^[27]。正念着重于聚焦“此时此刻”，旨在降低与当前任务无直接关联的“忧思”。首先，高正念水平的员工能够更专注地投身于当前任务，从而有效提升注意力的使用效率^[28]。在此情况下，员工可充分感知领导者在数字化转型过程中给予的工具性支持，致力提升自身数字技术认知和能力，增强面对数字技术难题的适应力，从而提升其心理韧性水平。其次，正念强调对当前内外部刺激不加评判地接纳^[29]。高正念水平的员工对工作中的挫折持坦然接纳态度，能够及时调整情绪，免受负面情绪的困扰^[30]。因此，高正念水平的员工更能坦然接受数字化转型的负面效应，有助于减少情绪消耗，将注意力集中于领导者的鼓励和支持。而低正念水平的员工无法集中注意力，在面对数字化转型的负面影响时无法坦然接受，领导者的鼓励和支持也可能视而不见，对心理韧性的促进作用微乎其微。基于此，提出以下假说：

H5：员工正念对数字化领导力与心理韧性的关系发挥调节作用；员工正念越强，数字化领导

力对心理韧性的正向影响越强。

在综合考虑H4和H5的基础上,进一步提出假说,即员工正念对上述的中介效应产生调节作用,具体表现为一种被调节的中介效应。高正念水平不仅能够缓解个体资源损耗,而且能够帮助员工有意识地发现支持其实现个人目标的资源,即更好地感知源于数字化领导力的支持^[31]。此时,员工能更充分地补充个人资源,在逆境中形成韧性,并将注意力放在当下的转型工作之中,主动为转型作准备。

相反,当正念水平较低时,员工在态度和行为上均表现出更低的灵活性,无法更好地应对不断变化的环境^[32],从而无法获取充足的资源作为保护性因子满足转型需求,导致数字化领导力通过心理韧性影响员工转型准备度的力量被削弱。基于此,提出以下假说:

H6:在数字化领导力与员工转型准备度之间,员工正念显著调节了心理韧性的中介效应。随着员工正念水平提升,心理韧性在二者关系中的中介作用亦显著增强。

三、研究设计与分析

(一) 研究样本

本文选取正在进行数字化转型的企业员工作为调研对象。企业选取方面,结合目的性抽样与便利抽样,主要通过实地走访高新技术产业开发区、软件园等企业集中区域,或数字化转型示范企业集中的办公区域,与目标企业在职员工面对面访谈。所有纳入企业均已制定数字化转型战略或上线数字化系统,最终参与调研的企业共计18家。数据收集采用线上线下相结合的方式。线上通过问卷星平台发放问卷,样本筛选与质量控制环节主要采取以下措施:第一,设置关键过滤题,仅保留正在进行数字化转型的企业员工继续作答,确保样本与研究主题高度契合;第二,剔除作答时间低于2分钟的问卷,以保证填写者认真、完整地阅读并回答题目;第三,对同一IP地址或设备ID去重处理,仅保留第一份有效问卷,剔除重复样本,防止同一用户多次填写或恶意刷题。线上渠道收集292份问卷,线下渠道收集202份问卷,合计494份问卷。

调研企业中,39.6%的企业处于转型启动阶段,12.4%的企业处于转型探索阶段并实施单业务或多业务散点数字化转型应用,39.4%的企业处于深入推进阶段,8.6%的企业处于转型成熟阶段,完成全面数字化转型。为保证数据有效性,剔除答案完全相同、具有明显规律性的问卷。剔除无效问卷后,有效问卷348份,有效回收率为70.45%。有效问卷的样本构成特征如下:性别上,35.1%为男性,64.9%为女性;年龄上,25岁以下占比20.7%,26~30岁占比23.9%,31~35岁占比29.9%,36岁以上占比25.6%;学历上,高中以下占比4.9%,大专占比7.5%,本科以上占比87.6%;工作年限上,不足3年的占27%,3~5年的占19.3%,5~10年的占34.2%,10年以上的占19.5%。

(二) 变量测量

为验证量表适用性,严格执行“翻译—回译”程序翻译并修改原始量表。所有构念均采用李克特五点评分法,1~5表示同意程度,1为“完全不同意”,5为“完全同意”。

1. 数字化领导力。采用AlNuaimi等^[16]设计的问卷评估数字化领导力,并在实际操作中对原题项进行适当语境修改。该量表有6个条目,包括“领导者用我们组织的数字化转型计划激励员工”“领导者激励员工为相同的数字化转型目标而共同努力”等。

2. 心理韧性。使用Smith等^[33]编制的量表测量员工心理韧性,并在实际操作中对原题项作适当语境修改。该量表有6个条目,包括“由于经历过挫折,我总是能很快恢复”“不用多久,我就能从压力事件中恢复过来”等。

3. 员工转型准备度。使用Caliskan和Isik^[34]编制的量表测量员工转型准备度,并在实际操作中对原题项作适当语境修改。该量表有9个条目,包括“我愿意全身心地投入转型进程”“我认为大多数转型都会对我们所服务的客户产生正面影响”“大多数转型项目都是为了解决现存的问题,会取得

较多的好处”等。

4. 员工正念。使用Hülsheger等^[35]的量表测量员工正念水平，原题项中所有项目均为反向得分，本文作适当语境修改。该题项有5个条目，包括“我发现自己很容易就能把注意力集中在当下发生的事情”“当我在工作的时候，我的注意力完全集中在工作中”等。

5. 控制变量。结合以往研究^[6]，选取员工性别、年龄、学历、工作年限等作为控制变量。

（三）数据分析与假说检验

1. 信效度分析。本文采用SPSS26.0测量数字化领导力、心理韧性、员工转型准备度、员工正念变量的Cronbach'α系数，分别为0.703、0.842、0.772、0.707。运用AMOS26.0对数字化领导力、心理韧性、员工转型准备度以及员工正念四个变量进行验证性因子分析，结果见表1。四因子模型($\chi^2/df=1.804$, RMSEA=0.048, IFI=0.916, TLI=0.902, CFI=0.915)的拟合优度满足统计标准，且显著优于其他模型，表明四个变量之间具有良好区分效度。

表1 验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	IFI	TLI	CFI	GFI
四因子模型	506.92	281	1.804	0.048	0.916	0.902	0.915	0.897
三因子模型	862.40	284	3.037	0.077	0.785	0.751	0.782	0.793
二因子模型	892.41	286	3.12	0.078	0.775	0.74	0.772	0.784
单因子模型	1 055.54	288	3.665	0.088	0.715	0.674	0.711	0.765

注：四因子模型为数字化领导力、心理韧性、员工转型准备度、员工正念；三因子模型为数字化领导力、心理韧性+员工转型准备度、员工正念；二因子模型为数字化领导力、心理韧性+员工转型准备度+员工正念；单因子模型为数字化领导力+心理韧性+员工转型准备度+员工正念。

2. 共同方法偏差检验。采用Harman单因子方法检验共同方法偏差问题。在将全部变量打包检验后，结果显示第一个未旋转的因子解释变异量为29.379%，远低于通常所设定的40%标准临界值。因此，数据未出现严重的共同方法偏差。

3. 描述性统计和相关性分析。本文主要变量的描述性统计与变量相关性分析见表2。结果显示，数字化领导力与心理韧性($\beta=0.406$, $P<0.01$)、员工转型准备度($\beta=0.635$, $P<0.01$)均显著正相关，心理韧性与员工转型准备度之间($\beta=0.472$, $P<0.01$)亦显著正相关，上述分析为假说检验提供了初步支持。此外，在回归模型中进行方差膨胀因子(VIF)检验，各变量的最大VIF为2.757，明显低于10，因此可以推断本文未出现严重的多重共线性问题。

4. 假说检验分析。(1)主效应和中介效应检验。本文通过SPSS 26.0和Process 4.1插件，采用层次回归的方式检验数字化领导力对员工转型准备度的影响及心理韧性的传导机制，结果见表3。由模型6可知，数字化领导力对员工转型准备度表现出显著正向影响($\beta=0.582$, $P<0.001$)，假说1得到支持。由模型2可知，数字化领导力对心理韧性表现出显著正向影响($\beta=0.653$, $P<0.001$)，假说2得到支持。模型7中，心理韧性对员工转型准备度表现出显著正向影响($\beta=0.271$, $P<0.001$)，假说3得到支持。在此基础上，将数字化领导力重新放入回归方程中发现，心理韧性与员工转型准备度的关系依旧显著($\beta=0.151$, $P<0.001$)，数字化领导力与员工转型准备度之间关系也显著($\beta=0.483$, $P<0.001$)，但系数关系有所下降，说明心理韧性在数字化领导力与员工转型准备度之间存在部分中介作用。

为进一步验证中介效应，本文采用Bootstrap方法进行区间估计。对数据进行5 000次有放回的重复抽样，结果如表4所示，数字化领导力通过心理韧性对员工转型准备度的中介效应值为

0.10([0.06, 0.15]), 95%的置信区间不包含0, 表明基于心理韧性的中介效应具有显著性, 从而支持假说4。

表2 描述性统计和相关性分析

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.65	0.48								
2. 年龄	2.72	1.26	-0.315**							
3. 学历	2.99	0.66	0.030	-0.281**						
4. 工作年限	3.35	1.27	-0.329**	0.814**	-0.174**					
5. 数字化领导力	4.20	0.42	0.025	0.128*	0.011	0.161**				
6. 心理韧性	3.86	0.67	-0.030	0.027	0.006	0.075	0.406**			
7. 员工转型准备度	4.29	0.40	-0.073	0.179**	0.063	0.245**	0.635**	0.472**		
8. 员工正念	4.33	0.44	-0.058	0.151**	0.027	0.224**	0.546**	0.413**	0.739**	

注: N=348; *, **、***分别表示 $P<0.05$ 、 $P<0.01$ 、 $P<0.001$ 。下同。

表3 层级回归结果

变量类型	变量名称	心理韧性				员工转型准备度			
		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量	性别	-0.015	-0.066	-0.054	-0.052	0.010	-0.036	0.014	-0.026
	年龄	-0.052	-0.057	-0.045	-0.043	-0.004	-0.008	0.010	0.001
	学历	0.006	-0.013	-0.023	-0.019	0.065	0.048	0.063*	0.050*
	工作年限	0.080	0.041	0.012	0.007	0.087**	0.052*	0.065*	0.046*
自变量	数字化领导力	/	0.653***	0.422***	0.442***	/	0.582***	/	0.483***
中介变量	心理韧性	/	/	/	/	/	/	0.271***	0.151***
调节变量	员工正念	/	/	0.421***	0.437***	/	/	/	/
交互项	数字化领导力× 员工正念	/	/	/	0.077	/	/	/	/
R^2		0.009	0.170	0.221	0.222	0.072	0.433	0.277	0.486
ΔR^2			0.161	0.051	0.001		0.361	0.206	0.054
F		0.781	13.974***	16.114***	13.865***	6.608***	52.177***	26.257***	53.788***

表4 Process 中介效应

项目	效应值	标准误差	95%置信区间		相对效应值
			下限	上限	
总效应	0.58	0.04	0.504	0.660	
直接效应	0.48	0.04	0.403	0.564	83.07%
间接效应	0.10	0.02	0.059	0.146	16.93%

(2)调节效应检验。对连续变量中心化处理, 并对数字化领导力与员工正念的乘积构建交互项检验调节效应。表3中模型4的结果显示, 数字化领导力与员工正念的交互项对员工转型准备度的影响并不显著($\beta=0.077$, $P=0.462$), 即当员工正念越强时, 数字化领导力对其心理韧性的正向影响不一定增强。因此, 假说5不支持。

(3)有调节的中介检验。本文使用SPSS的插Process程序进行有调节的中介检验。基于5 000次

Bootstrap 重复抽样，结果见表5。用员工正念的均值加减一个标准差作为分组依据，分析不同情况下正念的调节作用。当员工正念处于低水平时，数字化领导力通过心理韧性对员工转型准备度的间接影响显著存在([0.025, 0.098])，效应值为0.062；当员工正念处于高水平时，数字化领导力通过心理韧性对员工转型准备度的间接影响依旧显著存在([0.032, 0.122])，效应值为0.072。通过比较发现，随着员工正念水平提高，尽管效应值有所提高，但数值比较小。此外，在95%的置信区间内，有调节的中介包含0([-0.022, 0.056])，即有调节的中介效应不显著，因此，假说6不支持。

表5 有调节的中介效应

正念	效应值	标准误	下限(LLCI)	上限(ULCI)
低水平	0.062	0.018	0.025	0.098
中水平	0.067	0.019	0.034	0.107
高水平	0.072	0.023	0.032	0.122
有调节的中介	0.012	0.02	-0.022	0.056

四、结论与启示

(一) 结论

本文基于社会交换理论和资源保存理论，以员工转型准备度为切入点，探究数字化领导力影响员工转型准备度的中介路径和边界条件。通过理论推理和实证检验发现：首先，具备数字化领导力的领导者正向影响员工转型准备度，其通过提供资源、优化沟通、建立信任等行为实践，帮助员工从认知和情感上理解数字化转型，促进员工转型准备度的提高。其次，心理韧性显著正向影响员工转型准备度，部分中介数字化领导力对员工转型准备度产生正向影响，即具备数字化领导力的领导者通过提升员工心理韧性从而对员工转型准备度产生影响。数字化领导力在认知和情感方面提供的支持有助于提高员工的心理韧性，在此过程中，员工改变对数字化转型的认知与态度，从而提高转型准备度。最后，员工正念在数字化领导力与心理韧性之间并未起到调节作用，也不能调节数字化领导力通过心理韧性对员工转型准备度的正向影响。已有研究提出，正念在工作场所也可能产生负向影响，如正念通过自动化的反应可能钝化工作场所的压力，不知不觉地接受负面事件，甚至当下丰富的觉知和注意力也可能引发员工的不健康行为^[29]。据此，员工正念可能导致员工不加评判地接纳数字化转型，形成逆来顺受的心态，从而既不惶恐也不转变，按部就班继续原本工作。这可能是员工正念对数字化领导力的积极影响无显著正向调节的一种解释。

(二) 管理启示

第一，数字化转型企业要实现员工与组织的同步转型，离不开员工转型准备度的培养。理解员工转型准备度有助于准确把握员工对数字化转型的态度，敏锐发现在转型过程中可能出现的问题，减少转型阻力，促进员工与组织变革。因此，人力资源管理者可以通过定期问卷调查、深度访谈、焦点小组讨论等多元化方式，了解员工对数字化转型的真实态度与潜在顾虑。具体而言，在变革初期，应当重点关注员工对转型目标的认知清晰度，通过愿景沟通与意义建构消除信息不对称；在变革推进期，密切监测员工的情绪波动与压力反应，及时提供心理资源支持；在变革固化期，评估员工新技能的掌握程度与新工作模式的适应情况。通过全过程的动态管理，有效减少变革阻力，促进员工与组织在“解冻—变革—再冻结”的完整周期中实现协同演进，确保数字化转型从战略蓝图真正落地为组织实践。

第二，企业应重视培养具有数字化领导力的领导者，并推行以数字化领导力为核心的管理实践，为企业数字化转型赋能。数字化领导力的培养不仅涉及简单的数字技术学习和运用，更重要

的是将技术应用视为管理的辅助和强化工具。这意味着在引入技术理性的同时,也要发挥领导者的感性思维,从而引导组织成员做好应对转型中各项挑战的准备,以确保转型过程平稳无碍。企业应将数字化领导力纳入领导力发展体系的核心模块,通过系统性培训、轮岗实践等多种方式,帮助管理者建立数字化思维框架与决策能力。同时,建立数字化领导力评估与反馈机制,将员工转型准备度、团队数字技能提升等指标纳入领导者绩效考核,确保数字化领导力建设与企业数字化转型战略同频共振。

第三,企业管理者在设计或引入特定数字技术以促进企业转型和提效时,需考虑如何主动应对数字化可能带来的潜在风险。技术应当作为一种辅助和增强工具,帮助管理者作出决策,而不是取代表管理者在组织和团队中的领导角色。具备数字化领导力的领导者在数字化转型过程中,不仅要具备洞察力和前瞻性,更要考虑员工对数字化转型的接受程度。一方面,从技术上帮助员工提高数字化能力,掌握数字化技术,通过搭建在线学习平台、开展数字技能培训、提供智能辅助工具等方式,降低员工的技术使用门槛,增强其对数字系统的掌控感与胜任感。另一方面,洞察员工对数字化转型的认知和情绪反应,及时发现员工在技术变革中可能产生的焦虑、抵触或无力感。借助数字技术和工具分析员工行为数据与情绪信号,并通过积极的人文关怀,如一对一沟通、心理辅导、弹性工作安排等,缓解员工不安和焦虑情绪,强化其心理韧性,从而帮助企业更好地进行数字化转型,实现技术效率与人文关怀的有机统一。

第四,企业应着力提升员工的心理韧性,为提高员工转型准备度提供具体可操作的实践路径。心理韧性越强的员工,在转型过程中面对各种困难和挫折越能够坚持不懈,面对复杂多变的环境和工作需求的变动,也不会产生过多的焦虑和不安。因此,企业可从招聘、培训与日常管理三方面入手,系统提升员工心理韧性。招聘时,可通过具体场景了解应聘者在面对挑战和困难时的反应,并在面试过程中关注应聘者的情绪表现;对于企业内部员工,可邀请专家进行抗压训练,帮助员工掌握情绪调节技巧,提升心理韧性;日常管理中,可搭建经验分享与情感支持互助平台,积极鼓励员工间经验分享与情感支持。对于心理韧性较弱的员工,领导者需密切关注其工作和生活状况,及时提供个性化帮助,从而增强员工的转型信心。

参考文献

- [1] 谢小云,左玉涵,胡琼晶.数字化时代的人力资源管理:基于人与技术交互的视角[J].管理世界,2021,37(1):200-216+13.
- [2] Libert B, Beck M, Wind Y. Questions to ask before your next digital transformation[J]. Harvard Business Review, 2016, 60(12): 11-13.
- [3] 陈威如,徐玮伶.平台组织:迎接全员创新的时代[J].清华管理评论,2014(Z2):46-54.
- [4] Oreg S, Berson Y. Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms[J]. Academy of Management Annals, 2019, 13(1): 272-307.
- [5] El Sawy O A, Kræmmergaard P, Amsinck H, et al. How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership[J]. MIS Quarterly Executive, 2020(15): 141-166.
- [6] 张恒,高中华.数字化领导力与员工创新行为——基于社会信息加工的理论视角[J].首都经济贸易大学学报,2025,27(4):100-112.
- [7] 李燕萍,苗力.企业数字领导力的结构维度及其影响——基于中国情境的扎根理论研究[J].武汉大学学报(哲学社会科学版),2020,73(6):125-136.
- [8] Hobfoll S E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory[J]. Applied Psychology, 2001, 50(3): 337-421.
- [9] 戴万亮,吴洁,路文玲,等.幽默特质、心理韧性与团队成员创造力——团队情绪氛围的跨层次调节作用[J].管理评论,2023,35(3):246-256.
- [10] Klus M F, Müller J. The digital leader: What one needs to master today's organisational challenges[J]. Journal of Business Economics, 2021,

- 91(8): 1189–1223.
- [11] Van Wart M, Roman A, Wang X H, et al. Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership[J]. *International Review of Administrative Sciences*, 2019, 85(1): 80–97.
- [12] 张志鑫, 郑晓明. 数字领导力: 结构维度和量表开发[J]. *经济管理*, 2023, 45(11): 152–168.
- [13] Bouckennooghe D, Devos G, Broeck H V D. Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument[J]. *The Journal of Psychology*, 2009, 143(6): 559–599.
- [14] Choi M. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review[J]. *Human Resource Management*, 2011, 50(4): 479–500.
- [15] Metwally D, Ruiz-Palomino P, Metwally M, et al. How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness[J]. *Frontiers in Psychology*, 2019(10): 2493.
- [16] AlNuaimi B K, Singh S K, Ren S, et al. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy[J]. *Journal of Business Research*, 2022(145): 636–648.
- [17] Kane G C, Nguyen Phillips A, Copulsky J, et al. How digital different is (n't) different[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2019(60): 34–39.
- [18] Schwarzmüller T, Brosi P, Duman D, et al. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership[J]. *Management Revue*, 2018, 29(2): 114–138.
- [19] Den Hartigh R J R, Hill Y. Conceptualizing and measuring psychological resilience: What can we learn from physics?[J]. *New Ideas in Psychology*, 2022(66): 100934.
- [20] 张樨樨, 郝兴霖, 王炳成. 领导者心理韧性下行传递效应的多元实现路径[J]. *南开管理评论*, 2024, 27(2): 28–37+50.
- [21] 王震, 许灏颖, 杜晨朵. 道德型领导如何减少下属非道德行为: 领导组织化身和下属道德效能的作用[J]. *心理科学*, 2015, 38(2): 439–445.
- [22] 巨彦鹏. 数字时代数字领导力矩阵分析与提升路径研究[J]. *领导科学*, 2021(8): 47–50.
- [23] Yldrm M, Arslan G, Wong P T P. Meaningful living, resilience, affective balance, and psychological health problems among Turkish young adults during coronavirus pandemic[J]. *Current Psychology*, 2022, 41(11): 7812–7823.
- [24] Armenakis A A, Harris S G, Mossholder K W. Creating readiness for organizational change[J]. *Human Relations*, 1993, 46(6): 681–703.
- [25] 谢鹏, 马璐, 韦依依, 等. 数字化领导力与组织创新: 数字平台能力和环境竞争性的作用[J]. *经济与管理研究*, 2023, 44(1): 129–144.
- [26] 严姝婷, 樊传浩. 支持性组织氛围对科技人员主动创新行为影响研究: 自我决定感与分配公平的作用[J]. *技术经济*, 2020, 39(5): 60–67.
- [27] Glomb T M, Duffy M K, Bono J E, et al. Mindfulness at work[J]. *Personnel and Human Resources Management*, 2011(30): 115–157.
- [28] 袁凌, 刘平, 褚昊. 领导愤怒表达如何影响员工创新过程投入——一个被调节的链式中介模型[J]. *科技进步与对策*, 2021, 38(4): 122–131.
- [29] 张静, 宋继文, 王悦. 工作场所正念: 研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2017, 39(8): 56–70+84.
- [30] 张静, 南秀燕, 倪丹. 资源保存理论视角下员工特质正念对主动行为的影响机制研究[J]. *管理学报*, 2023, 20(6): 846–855.
- [31] Deci E L, Ryan R M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 2000, 11(4): 227–268.
- [32] Roemer A, Sutton A, Medvedev O N. The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2021, 34(5): 917–928.
- [33] Smith B W, Dalen J, Wiggins K, et al. The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back[J]. *International Journal of Behavioral Medicine*, 2008, 15(3): 194–200.
- [34] Caliskan S, Isik I. Are you ready for the global change? Multicultural personality and readiness for organizational change[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2016, 29(3): 404–423.
- [35] Hülshager U R, Lang J W B, Depenbrock F, et al. The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change

trajectories of psychological detachment and sleep quality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(6): 1113.

(责任编辑: 徐 源)

Human Resource Empowerment in Digital Transformation: The Role of Leadership and Psychological Resilience

WEI Wei GU Bin DING Chenyang

Anhui University of Finance and Economy, Bengbu 233030, Anhui, China

Abstract: Digital transformation has become an important part of high-quality development of enterprises. How can leaders facilitate efficient collaboration and value co-creation between employees and digital technologies in the context of digital transformation? This is not only a matter of individual employees, but also a issue of whether digital transformation can be implemented. Based on social exchange theory and resource conservation theory. A moderated mediation model is introduced to investigate the mechanisms and boundary conditions through which digital leadership influences employee transformation readiness. Through the empirical analysis, the results show that: digital leadership has a significant positive impact on employees' transformation readiness; psychological resilience serves as a mediating factor in the relationship between digital leadership and employees' preparedness for transformation. Employee mindfulness does not play a regulating role in this process mechanism. The research results provide a reference for a deep understanding of the impact mechanism of digital leadership on employees' transformation readiness, enrich the research on resource conservation theory and social exchange theory, and provide inspiration for accelerating enterprises' digital transformation in practice. Organizations should endeavor to develop digital leaders endowed with both technological insight and humanistic empathy. Through establishing a lucid digital vision, delivering emotional support and instrumental resources, and systematically bolstering employee psychological resilience, enterprises can foster transformation readiness among staff, ultimately realizing the organic unification of technological efficiency and humanistic consideration.

Key words: digital transformation; digital leadership; psychological resilience; employee transformation readiness; mindfulness