

引用格式:王 侨,吴周玥,刘晶晶,等.变革抵制量表开发及其对离职倾向的影响作用[J].技术经济,2025,44(1):125-139.

Wang Qiao, Wu Zhouyue, Liu Jingjing, et al. Scale development of resistance to change and Its Effect on Turnover Intention[J]. Journal of Technology Economics, 2025, 44(1): 125-139.

变革抵制量表开发及其对离职倾向的影响作用

王 侨¹, 吴周玥², 刘晶晶², 周小虎², 刘良灿¹

(1. 贵州财经大学工商管理学院, 贵阳 510025; 2. 南京理工大学经济管理学院, 南京 210094)

摘 要: 变革抵制对组织变革的成败发挥着关键作用。目前多数研究将变革抵制视为消极的变革反应行为,但近期有学者指出变革抵制也有积极的一面。然而,现有测量工具并未表征变革抵制的全部内涵,不利于学术界和实务界对变革抵制的全面理解。本研究遵循扎根理论方法,梳理变革抵制文献以及实施开放式访谈等,深入探讨变革抵制的内涵和结构,开发变革抵制量表。并通过对变革抵制量表题项进行内容效度、结构效度和效标效度等计量分析,对变革抵制测量量表修订和验证。研究结果表明,变革抵制包含个体导向和组织导向两个维度,共七个题项。此外,本研究还进一步检验个体导向变革抵制和组织导向变革抵制对离职倾向的差异化影响,再次检验了变革抵制效度。本研究明晰变革抵制的内涵和结构,开发了变革抵制的测量量表,为拓展组织变革理论、凝练变革反应行为规律提供了参考和测量基础。

关键词: 变革抵制; 量表开发; 个体导向; 组织导向

中图分类号: G203 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-980X(2025)01-0125-15

DOI: 10. 12404/j. issn. 1002-980X. J24010403

一、引言

为应对企业外部与内部环境变化的挑战和威胁,企业需进行组织变革以缓解目前或即将面临的经营发展困境^[1-2]。例如,通过采取缩减规模、并购、技术创新及管理措施变化等变革措施来增强企业的核心竞争力^[3]。研究指出,组织成员的变革抵制对组织变革的成败发挥着关键的作用^[3-7]。其中,大多数研究认为组织成员的变革抵制会严重阻碍组织变革进程^[8],是一种消极的变革行为反应^[9-12]。因此,学者们主要关注和探究变革抵制的触发因素,为企业管理者在组织变革过程中采取相应措施克服或减少组织成员的变革抵制提供了广泛建议。

然而,新兴研究指出变革抵制可能存在有益的一面^[13],即组织成员的变革抵制可能是基于组织视角为组织发展有益且深思熟虑的变革反应。部分学者认为部分员工变革抵制是对变革过程中的存在问题或障碍产生质疑^[8,14],而不是个体故意拒绝接受变革,是一种积极的资源^[15]。如果管理得当,此类变革抵制可以为变革过程提供有益的反馈和帮助^[16-17],甚至在促进组织变革方面比无条件的接受变革更有益^[13]。但现有关于变革抵制量表主要是展现消极的变革反应^[18-19],缺乏体现变革抵制有益面^[6,13]。

目前,学者们广泛采用学者 Oreg^[18]开发的五题项量表测量变革抵制的变革反应行为,该量表中有一个题项是反映组织工会对变革的抵制,但该题项在中国情景下的适用性还值得商榷。这是因为与国外工会是成员利益的独立代言人不同,中国公司工会组织属于嵌入型组织,一般不参与公司的日常经营和管理^[20]。另外,国外学者开发的变革抵制量表包含积极反对变革的行为倾向,通过如口头批评变革以及有目的地试图阻止变革行动等^[19]。而近期中国学者关于变革抵制的研究指出,可以从中国情境下开发和修订变革抵制量表^[21],这是

收稿日期: 2024-01-04

基金项目: 贵州省哲学社会科学项目“贵州构建现代化人力资源体系的问题与对策研究”(24GZQN15)

作者简介: 王侨(1990—),博士,贵州财经大学副教授,研究方向:组织变革和人才管理;(通信作者)吴周玥(1997—),南京理工大学经济管理学院博士研究生,研究方向:科技人才管理;刘晶晶(1996—),南京理工大学经济管理学院博士研究生,研究方向:创业管理;周小虎(1962—),博士,南京理工大学教授,博士研究生导师,研究方向:战略变革、人才管理;刘良灿(1974—),博士,贵州财经大学教授,博士研究生导师,研究方向:战略管理。

源于在中庸之道、集体主义、尊重权威等中国传统文化影响下,中国企业的员工变革抵制的具体表现形式可能会与其他国家有差异。因此,在国外文化背景下开发的变革抵制量表并不完全适合中国文化情景。

由此可见,已有关于变革抵制的概念内涵和测量均未能体现变革抵制的全貌,可能会阻碍学术界和实务界对变革抵制的全面了解。因此,本文的研究目的在于:①明晰变革抵制的概念内涵和结构维度;②开发变革抵制的测量量表,验证变革抵制对离职倾向的预测作用。鉴于中国情景下变革抵制研究十分有限^[12,21-24],本文先结合变革抵制文献和企业工作者的访谈结果,挖掘变革抵制的内涵和结构;再遵循规范量表开发步骤,开发测量量表并验证其影响。本研究不仅界定了变革抵制的内涵,构建了个体导向和组织导向的双维度结构,开发变革抵制的量表测量题项,为变革抵制理论发展指明了思路方向;而且还验证了变革抵制对离职倾向的差异化影响,为打开变革抵制的理论“黑箱”、凝练变革反应行为规律提供了实证工具支持,同时也响应了学者们开发中国情景下变革抵制量表的呼吁^[21]。

二、文献背景与理论基础

(一) 变革抵制内涵

变革抵制在组织变革中是一种常见且不可避免的现象^[25]。目前关于变革抵制的内涵主要有两种观点:一是,早期关于变革抵制的研究文献认为变革抵制是变革推动者不可避免的障碍。例如,Manuel 和 Martínez^[26]认为抵制是任何旨在保持现状且阻碍变革进程开始或发展的现象;Appelbaum 等^[27]将变革抵制定义为拒绝遵守或参与变革倡议的行为;McMillan 和 Perron^[28]将变革抵制描述为反对变革的反应,包括言语行为,如冷嘲热讽、批判性质疑和否认变革的必要性,以及非言语行为,如翻白眼、会意的表情和傻笑。二是,有学者研究指出变革抵制不一定是变革的障碍,并可以成为变革的有益因素^[29]。例如,文献^[25]认为变革抵制可以看作是积极投入变革的合理化反应,这是源于员工希望在对变革重要的事情上有发言权;Klonek 等^[30]研究表明变革抵制被用来确定与变革过程及其预期结果相关的关切和疑虑时,它是一种积极的资源;Cinite 和 Duxbury^[31]研究表明,员工通过变革抵制的方式表达他们对变革的担忧,同时只有那些致力于变革的员工才有可能努力向上级表达自己对变革的担忧。

基于此,本文采用中性的变革抵制定义,原因如下:第一,在组织变革文献中关于变革抵制的传统观点,员工变革抵制是阻碍组织变革及变革进程的消极变革反应行为,没有真正区分和理解抵制背后的深层次原因,忽视了变革抵制可能存在的益处;第二,变革抵制不一定是变革的障碍,甚至这比无条件的接受变革可能具有更重要的作用,且这种观点是在传统变革抵制概念上的扩展、组合和重构,但是该现象是否在变革中普遍存在?如果存在,用什么样标准来区分传统和新观点的变革抵制?因此,本文根据学者 Brower 和 Abolafia^[32]的定义将变革抵制定义为:在组织变革过程中,个体为了维护自身或组织的利益,采取的不配合、不合作等的变革反应行为。

(二) 变革抵制的维度结构

自变革抵制提出以来,学者们基于不同理论视角和从不同前因触发因素对其进行了深入研究^[9,18,33-37]。然而,由于学者们对变革抵制理解的不一致,导致学界对变革抵制的操作化定义仍未形成统一定论。基于此,本文系统梳理已有变革抵制的研究成果,以完整界定变革抵制内涵及其维度。

一是,检索各类情境变革抵制的研究成果。参照学者 Erwin 和 Garman^[38]关于变革抵制文献回顾的方法,本文选取了以下关键词作为英文文献检索内容:resistance、resist change、resistance to change 或 resistance to organizational change;检索范围被设定为在线数据库[Web of Science-SSCI 数据库(Social Sciences Citation Index)]中搜索了关于变革抵制已发表的 SSCI(Social Sciences Citation Index)论文。此外,在中国学术期刊网络出版数据库(CNKI)中的中文社会科学引文索引(CSSCI)和核心期刊中搜索中文文献内容,检索的条件被设定为“主题”=“抵制”OR“变革抵制”OR“变革阻力”,或者“摘要”=“抵制”或“变革抵制”或“变革阻力”,设定搜索时间范围为“不限—2021 年 12 月”,本文的检索时间为 2021 年 12 月 1 日。最后,共得到英文和中文的变革抵制学术论文共 301 篇,其中英文文献 287 篇,中文文献 14 篇。

二是,本文研究团队对以上学术论文进行了三轮人工筛选。①第一轮筛选:阅读论文的摘要与引言,删

除仅为评论性、综述性或案例的变革抵制研究论文,使得检索学术论文均为聚焦于变革抵制的实证研究。经过第一轮筛选后,剩下 135 篇关于变革抵制的实证研究论文。②第二轮筛选:作者详细阅读论文全文,判断该论文是否有专门开发变革抵制量表。在第二轮筛选过程中,共删除了 108 项非抵制量表开发的相关研究成果,保留了 27 项抵制量表开发及改编研究成果。③第三轮筛选:进一步判断研究是否属于首次开发量表。进一步排除 19 项情景改编量表测量变革抵制的文章。最终获得 8 篇原始变革抵制量表开发研究,研究成果聚焦于变革抵制量表开发工作,量表开发研究成果如表 1 所示。

表 1 变革抵制定义及测量回顾

序号	学者	类型	定义	测量维度	测量题项	测量样本	内部一致性	量表内容归纳
1	Oreg ^[44]	IR	论文中未出现具体定义	四维度:惯例需求、情绪反应、短视思维和认知僵化	17	226 名志愿者	$\alpha=0.92$	个体特质倾向
2	David 等 ^[45]	IR	论文中未出现具体定义	单维度	3	766 名员工	$\alpha=0.78$	行为
3	Giangreco 和 Peccei ^[42]	IR	个人对变革过程考虑(或一系列实践)提出的一种异议的形式	单维度	6	300 名中层管理者	$\alpha=0.76$	行为
4	Oreg 和 Shual ^[18]	IR	个体对变革的一种三维(消极)的反应态度,包括情感、行为和认知三个组成部分	三维度:行为、情感和认知	15	177 名员工	$\alpha1=0.77$ $\alpha2=0.78$ $\alpha3=0.86$	态度
5	Furst 和 Cable ^[46]	IR	论文中未出现具体定义	单维度	3	137 名员工	$\alpha=0.79$	行为
6	Kim 和 Kankanhalli ^[47]	UR	用户对于与新的信息系统带来变化的反对行为	单维度	4	202 名员工	$\alpha=0.87$	行为
7	Brandt 和 Reyna ^[48]	RS	倾向于维持现状和当前的社会惯例	单维度	10	144367 名欧洲国家居民	无	无
8	White 等 ^[49]	RS	论文中未出现具体定义	双维度:对传统的偏好和逐渐变革的偏好	11	247 名大学生	$\alpha=0.86$	信念

注:IR 为内部员工变革抵制(interior resistance to change),UR 为用户变革抵制(user resistance to change),RS 为社会变革抵制(resistance to social change); α 为量表内部一致性系数。

三、变革抵制量表的编制与开发

(一)研究方法

本文遵循扎根理论方法进行变革抵制量表开发^[39],该方法适用于探究组织管理领域尚未完全明确或未获得广泛认可的特定问题^[40-41]。本文通过整合一手资料(访谈文本)和二手资料(文献资料)形成资料数据库,对收集数据资料整理和挖掘概念化核心问题,并进行内容分析以及展开文本编码分析,最终形成变革抵制概念结构和测量题项。

(二)构建初始测量题项库

在开发变革抵制初始题项库前,本研究收集变革抵制原始资料,分析变革抵制及相关概念的研究成果,

掌握变革抵制的内涵和理论。另外,检索国内外相关文献,收集测量变革抵制以及相关变量的现有的测量方法。通过检索英文和中文数据库中 与变革抵制具体题项测量相关的文献资料,整理收集现有文献中关于变革抵制的 具体测量题项共 32 条,其中包括目前引用量较大 Oreg^[18]开发的 15 个题项量表(其中行为维度 5 个题项)和 Giangreco 和 Peccei^[42]编制 6 个题项的量表。鉴于各个不同问卷中存在部分重合题项。例如, Tyler^[43]研究中变革抵制的 3 个题项问卷是 Oreg^[18]开发的行为维度 5 题项问卷中的一部分,因此,需要去掉相同意义的题项和非行为维度题项,删除后共保留了无重复含义的题项 10 个。

1. 开放式访谈

访谈对象所处的企业,分布于华北、华东、华中、华南地区。访谈前,与被访谈人员确认近期是否经历组织变革或正在进行组织变革,并确认其访谈意愿。每位访谈者访谈时间约 60 分钟。在访谈过程中,本文采用边访谈边整理访谈数据的方式,并在与受访者访谈过程中不设置回答的标准,通过开发式访谈的问答方式收集变革抵制的行为事例和特征。当继续访谈内容已经无法获取变革抵制相关新的知识内容时,表示数据已经达到饱和,即停止访谈。最终获得访谈对象共 22 人,其中包括普通员工 16 人、管理人员 6 人。访谈者基本信息情况如表 2 所示。

在正式访谈前,研究团队向每位受访者说明本次访谈目的、意义和对谈话内容的保密性措施等。访谈主题包括:①在组织变革中,您、您的同事以及下属是否有表现出变革抵制的变革反应行为,如果有请举例说明其行为特征;②在组织变革中,您、您的同事以及下属基于个体自身利益层面原因产生的变革抵制表现在哪些方面;③在组织变革中,您、您的同事以及下属基于组织利益原因产生的变革抵制表现在哪些方面;④请围绕某个变革抵制的 具体示例进行详细描述。在访谈过程中,在必要时对相关表述进行追问。此外,在

表 2 访谈者基本信息情况

访谈者编号	所在单位	单位性质	地区	年龄(岁)	性别	职位级别	访谈时间(分钟)
1	时代光华	民营	华北	31~35	男	中层管理者	60
2	搜狐	民营	华北	31~35	女	基层管理者	40
3	浪潮信息	国企	华北	25~30	男	员工	75
4	盛视科技	民营	华中	30~35	男	员工	60
5	中铁武汉电气化局	国企	华中	31~35	男	基层管理者	50
6	湖北农信社	国企	华中	31~35	男	员工	65
7	KEYSIGHT	外企	华中	25~30	女	基层管理者	40
8	迈瑞医疗	民营	华南	35~40	男	基层管理者	40
9	中兴通讯	国营	华南	31~35	男	员工	55
10	新飞通	外企	华南	31~35	女	员工	45
11	MINIEYE	外企	华南	31~35	女	基层管理者	40
12	新城控股	民营	华东	25~30	男	员工	70
13	千寻位置	民营	华东	31~35	男	员工	40
14	思特威	民营	华东	31~35	男	员工	55
15	京东方	国企	华东	31~35	男	员工	60
16	南通电网	国营	华东	25~30	男	基层管理者	35
17	精华制药	国营	华东	25~30	女	员工	65
18	友联数码	民营	华东	25~30	男	员工	60
19	益佰制药	民营	西南	41~45	男	中层管理者	40
20	思普信息	民营	西南	31~35	女	员工	45
21	爱信诺航	国营	西南	25~30	女	员工	40
22	九洲集团	国营	西南	41~45	男	中层管理者	65

访谈过程中,研究团队还围绕已有量表的部分题项与访谈对象进行询问,目的是确认其是否在中国情景下适用。例如,我支持工会反对此次变革等。根据访谈相关建议,中国工会组织一般不会涉及或干预组织管理日常运营事务,有别于西方工会组织;此外,部分企业因规模较小,没有成立工会组织。因此,本文后续量表开发舍弃英文量表中“我支持工会反对此次变革行动”的题项。

访谈过程中遵循以下两个步骤:第一,本文向被访谈者呈现并解释变革抵制构念,以便被访谈者了解变革抵制含义;第二,要求被访谈者聚焦与近期或正在进行的某个变革具体的关键事件,并描述其自身或身边人产生的变革抵制的变革反应行为。最终,本文进行了 22 个深度访谈,总时常约为 1100 分钟,共获得 93 个变革抵制的事例描述。访谈内容未设置回答的标准,通过开发式访谈的问答方式收集变革抵制的行为事例和特征。

此外,为了更全面收集变革抵制内涵的行为特征语句、避免样本选择性偏差,在访谈的基础上采用开放式问卷方式搜集变革抵制的相关信息。对江苏某高校的工商管理硕士(MBA)学员进行调查,此调查共随机选取了 4 个 MBA 班级学员(共 182 人)进行开放式问卷调查,要求每位学员提供自己、同事或下属在组织变革过程中表现出的变革抵制的变革反应行为,共发放问卷 157 份。其中回收有效问卷共 79 份,经过整理共获得 116 个有效事例。有效回收样本中,性别方面男性占比 37.74%,女性占比 62.26%;年龄分布方面,30 岁以下参与者占 67.92%,31~40 岁参与者占 32.07%;企业性质方面国有企业占 52.83%,民营企业占 28.3%,合资或外资企业占 18.87%;在企业规模方面,企业人数为 101~500 人占 20.75%,501~1000 人占比 37.74%,1001 人及以上占 41.51%;本单位工作时间方面,1 年及以下占 3.77%,1~3 年占比 18.87%,3~5 年占比 24.53%,5~8 年占比 37.74%,8 年及以上占比 15.09%;职位层级岗位方面,普通员工占比 18.87%,基层管理 60.38%,中层管理者占 20.75%。访谈资料编码如表 3 所示。

表 3 访谈资料编码示例

事例摘要	开放性编码	主轴编码
	初始概念(题项)	范畴(结构)
近期公司的组织架构将需要进行调整,领导问我能否更换负责的区域,我拒绝了领导的区域调整要求,我负责公司华中区域的市场不到半年时间,且与华中区域的客户刚建立起联系,换到其他区域需要重头开始,前期所做的工作会成为无用功(F9)	不论此次变革如何安排,我不接受因变革所带来的变化,如工作岗位调整等	个体导向
前一段时间我们部门被重新拆分了,我被分到一个新部门,但是被分的新部门领导听其他的同事说非常不好相处且内斗很严重,而我又善于处理复杂的人际关系,我向私下关系要好的同事抱怨此次部门调整事宜(M45)	此次变革对我有影响,我向公司内部有关人员(包含上级和同事)抱怨此次变革行动	
我们是一家国有企业,前一段时间我们公司进行业务战略的调整,需要部分研发人员到一线去对接客户,一位同事在硬件开发部工作了 15 年,近期领导计划调他去一线的分公司,分公司的工资待遇比原来的部门要少很多,需要拿到完成规定指标任务提成才能拿到原来一样的收入,而且需要经常出差不能照顾家人和小孩,这位同事直接跟领导提出了抗议,不愿调整去一线(F21)	为维护个人权益,我反对此次变革行动	
.....		
近期公司在进行新产品开发,我和我的领导在产品功能上存在不同的观点,他认为我的方案过于复杂,但我认为我的方案会给客户带来更好的产品体验,我没有遵循领导的意见,还是按照自己的想法进行该项目(F14)	为了高效完成变革任务,我不会完全遵守上级的指令执行	组织导向
部门成立了一个攻坚小组解决目前产品升级的问题,但是只给了我们一个月的时间,按照以往的开发经验至少需要两到三个月的时间才能完成,我跟领导提出根据目前的时间进度没法保质保量的完成产品升级工作。即使完成了,将来产品可能会出很多问题(F21)	此次变革目标过高,我会向上级提出无法按时完成	
事业部发布了我们业务流程优化调整的征集方案,但是部分方案没有根据我们业务流程工作实际需求情况,没有进行广泛深入的调查,且过于理想化,我向公司的反馈邮箱针对目前不合理的方案提出反对意见,并提出相应具体的修改建议(M11)	变革没有基于实际情况,我会通过组织反馈渠道(如公司内部论坛、邮箱、上级等)提出反对意见	
.....		

注:F 表示访谈人员,字母后数字是访谈人员编号;M 表示 MBA 学员,字母后数字是 MBA 学员问卷编号。

2. 测量题目的整理和修订

首先,本文对访谈和开放式问卷中事例进行初步筛选,删除与变革抵制定义不符事例、语意重复出现的多余事例,以及删除有歧义或表意模糊的事例,最终共得到 209 个事例。其次,由 1 名管理学副教授和 2 名管理学博士研究生组成的研究团队,采取 Nvivo 8 软件为主和人工为辅相结合的内容分析方法对访谈事例进行编码和归类。在开放性编码过程中,编码人员应尽量使用获得事例中的原始代码。因为这可以体现访谈者表达的一些独特词汇来反映对变革抵制的观点,同时也能呈现其对组织变革真实的变革反应行为,确保整个量表开发编码过程中的客观性、规范性和一致性。

内容分析的具体步骤如下:第一,根据对受访者访谈和开放式问卷进行内容分析,对 209 个事例进行逐一编码,采用逐句编码、逐行编码及逐段编码的方式,让变革抵制蕴含的初始概念自然“涌现”;第二,进行主轴编码,比较第一个环节中开放性编码所提取的变革抵制初始概念,挖掘其相互之间的关联之处,从变革抵制的概念类属中“萃取”与变革抵制有关的核心范畴;第三,明晰各个范畴的概念以及内涵,参照原始资料和开放性编码,进一步归纳总结各范畴。对于有不同意见的分类结果,对题项表意模糊、代表性不足、内容重复或者其他有疑义之处进行甄别、比较及讨论,选择最具典型性的题项形成初始量表,直到所有团队成员达成一致意见为止;编码完成后,研究团队随机抽取原始访谈资料,没有发现编码结果之外的新范畴出现则表示本次概念范畴提炼达到了理论饱和。随后,将已有研究中使用的 10 个测量题项与整理提炼的题项进行对比分析,检查已有研究中使用的测量题项的内涵是否在整理提炼的题项中,如不在范围内,则添加到整理提炼的题项中;若在范围内,删除已有研究中使用的测量题项,最终共生成 20 个测量条目(表 4)。

另外,参照以往文献^[50-54]的量表开发程序,运用归纳法和演绎法进行内容校度分析和提取题项范畴。作者将 20 个条目打印在卡片上,并准备 3 套卡片,邀请研究团队成员分别独立完成条目的分类归纳与命名工作。结果发现,三位研究团队成员分类归纳的一致性较高。具体而言,有 17 条(占 85%)条目的分类归纳结果完全一致直接通过;另有 3 条(占 15%)条目被划分为不同类别,经研究团队三位成员反复讨论并达成一致决定。最后,将 20 个测量条目划分为个体导向和组织导向两个维度为核心范畴的变革抵制概念结构。

表 4 初始测量题项库及精简过程

维度	编号	测量题项	删除的理由	删除编号
个体导向	Item ₁	不论此次变革如何安排,我不接受因变革所带来的变化,如工作岗位调整等(<i>a/c</i>)	保留	无
	Item ₂	不论此次变革如何安排,我对此次变革行动持否定态度(<i>a/c</i>)	总相关小于 0.5	S ₃
	Item ₃	不论此次变革如何安排,我不会遵从变革相关要求(<i>a/c</i>)	与条目 10 意思相近	S ₃
	Item ₄	此次变革对我有影响,我向公司内部有关人员(包含上级和同事)抱怨此次变革行动(<i>a/c</i>)	保留	无
	Item ₅	此次变革对我有影响,我支持我的同事反对此次变革行动(<i>c</i>)	总相关小于 0.5	S ₃
	Item ₆	此次变革对我有影响,我会在社交媒体上抱怨此次变革行动(<i>b</i>)	高社会赞许性	S ₂
	Item ₇	此次变革对我有影响,我对待此次变革采取拖延的工作方式(<i>b</i>)	总相关小于 0.5	S ₃
	Item ₈	为了维护个人权益,我反对此次变革行动(<i>a/c</i>)	保留	无
	Item ₉	为了维护个人权益,我不赞成组织推行的此次变革行动(<i>b</i>)	模糊因子载荷	S ₄
	Item ₁₀	此次变革影响个人权益,我不会配合变革相关要求(<i>b/c</i>)	保留	无
	Item ₁₁	我对此次变革采取“磨洋工”的工作方式(<i>a</i>)	有歧义	S ₁
组织导向	Item ₁₂	为了高效完成变革任务,我不会完全遵守上级的指令执行(<i>a</i>)	保留	无
	Item ₁₃	为了更好完成变革任务,我不会遵守不合理的变革规则(<i>b</i>)	总相关小于 0.5	S ₃
	Item ₁₄	变革目标设定太高,我会向上级提出无法按时完成(<i>a/b</i>)	有歧义	S ₁
	Item ₁₅	此次变革没有基于实际情况,我会通过组织反馈渠道(如公司内部论坛、邮箱、上级等)提出反对意见(<i>b</i>)	保留	无
	Item ₁₆	此次变革过于激进,我不会配合变革行动(<i>b</i>)	总相关小于 0.5	S ₃
	Item ₁₇	为了解决变革问题,我反驳他人(包含上级和同事)提出的不合理的变革意见(<i>a/b</i>)	总相关小于 0.5	S ₃
	Item ₁₈	为了解决变革问题,我会违反组织中不合理的变革规则或程序(<i>a/b</i>)	保留	无
	Item ₁₉	为了解决变革问题,我向上级提出应该采取不同的方式来执行(<i>a/b</i>)	有歧义	S ₁
	Item ₂₀	为了顺利实施变革,我会指出当前错误的变革方案/行动(<i>a/b</i>)	总相关小于 0.5	无

注:S₁ 代表因有歧义或意识相近表述而被删掉的题项;S₂ 代表因高社会赞许性而被删掉的题项;S₃ 代表因总相关小于 0.5 而被删掉的题项;S₄ 代表因跨因子载荷大于 0.5 而被删掉的题项;*a/b/c* 代表测量题项来源,其中,*a* 为访谈提炼,*b* 为访谈修改,*c* 为已有量表研究修改。

其中,个体导向变革抵制是指在变革过程中,组织成员为了维护自己的利益,而不是整个组织的利益,采取不配合、不合作的变革反应行为;组织导向变革抵制是指在组织变革中,组织成员为了促进或维护组织利益,采取不配合、不合作或违反规则等的变革反应行为。随后,再次邀请2位企业管理系教师(其中副教授1位,讲师1位),以及3位管理学博士研究生形成专家小组(5位研究领域均为组织变革或组织行为领域)分别对初始题项内容效度评定和题项可读性修改,经过专家小组进行两轮匿名测量题项的修改与集体讨论,根据专家小组的建议删除一处意思重复的条目和两处有歧义条目。例如,题项 $Item_3$ “不论此次变革如何安排,我不会遵从变革相关要求”与题项 $Item_{10}$ “此次变革影响个人权益,我不会配合变革相关要求”意思相近;和题项 $Item_{11}$ “我对此次变革采取“磨洋工”的工作方式”和题项 $Item_{19}$ “为了解决变革问题,我向上级提出应该采取不同的方式来执行”两个条目有歧义,不能表征变革抵制的变革反应行为。此外,在完成初步题项后,研究领域内专家评审测量题项,根据专家的建议和专家小组再次检查,建议删除 $Item_{14}$ “变革目标设定太高,我会向上级提出无法按时完成”,该条目无法体现变革体制内涵且有歧义,不能表征变革抵制的变革反应行为,故删除。最终共确定由16个题项形成的预测试问卷。题项删除及精简过程见表4。

(三)量表的预测试与分析

1. 样本与测量

基于16个初始测量题项,采用Likert-6点量表测量变革抵制初始条目。本文于2020年9月发放电子问卷,通过前期访谈的人员,采取滚雪球的方式传播,共有225人参与本文的调研。剔除没有认真填写及回答存在明显矛盾的问卷,最终共收到了196份完整的问卷,问卷有效回收率为87.1%。在性别方面,男性占比62.2%,女性占比37.8%;年龄分布为30岁以下参与者占57.7%,31~40岁参与者占38.8.5%,41~50岁参与者占3.1%,51岁及以上参与者占0.5%;受教育水平情况,高中/中专及以下为0.5%,大专占比6.1%,大学本科占比50%,硕士及以上占比43.4%;在企业性质方面,国有企业占比31.6%,民营企业占48.5%,合资或外资企业占19.9%;企业规模方面,企业人数100人及以下占14.8%,101~500人占比19.4%,501~1000人占比7.7%,1001人及以上占58.2%;本单位工作时间方面,1年及以下占7.7%,1~3年占比27.6%,3~5年占比28.6%,5~8年占比25%,8年及以上占比11.2%;职位层级岗位方面,普通员工占比68.9%,基层管理20.9%,中层管理者占10.2%。

2. 社会赞许性分析

考虑到变革抵制可能是一种较为敏感的行为,本文为避免高社会赞许性的影响,对变革抵制16个题项的得分选项进行频次分析,即如果某一个题项的Likert 6点量表选择4、5、6三个得分选项上的频率低于10%,则表明绝大多数参与者会受到社会赞许性心理影响而不愿报告该题项,则应考虑删除该题项。根据统计结果,显示题项编号 $Item_6$ (此次变革对我有影响,我会在社交媒体上抱怨此次变革行动)的Likert 6点量表选择4、5、6三个得分选项上的总频率仅为8.2%,表明绝大多数受试者不愿报告该题项所指向的变革抵制。因此,将此题项删除后进行下一步分析。

3. 项目分析

项目分析目的是检验量表是否能够区分不同水平的受试者。本文将每一位受试者在变革抵制的问卷中各个题项的Likert分数进行加总求和,并按照总分高低顺序排序。取总分排序前27%设定为高分组,总分排序后27%设定为低分组,并对高低两组在每个题项得分平均数上的差异进行 T 检验,验证不同题项在高低两组是否具有显著性差异^[55]。项目分析结果如表5所示,预测试问卷15个题项均具有较好的区分度。同时,各项目和总分达到了0.01的显著水平,且相关系数处

表5 变革抵制问卷项目分析结果

题项编号	决断值(T)	df	与总分相关(r)
$Item_1$	-8.252**	117	0.605**
$Item_2$	-6.006**	117	0.467**
$Item_4$	-9.195**	117	0.618**
$Item_5$	-7.602**	117	0.561**
$Item_7$	-3.812**	117	0.361**
$Item_8$	-9.022**	117	0.650**
$Item_9$	-8.535**	117	0.633**
$Item_{10}$	-10.726**	117	0.693**
$Item_{12}$	-9.545**	117	0.628**
$Item_{13}$	-2.820**	117	0.239**
$Item_{15}$	-8.764**	117	0.612**
$Item_{16}$	-5.015**	117	0.534**
$Item_{17}$	-4.115**	117	0.556**
$Item_{18}$	-11.729**	117	0.699**
$Item_{20}$	-6.580**	117	0.515**

注:**表示 $p < 0.01$ 。

于 0.515~0.699,均高于 0.50,表明各个题项鉴别力较为理想,也说明本研究的变革抵制量表的问题项具有区分高分组与低分组的能力。

4. 探索性因子分析

(1)量表净化。根据 Churchill^[56] 的量表开发建议,进行探索性因子分析之前需要对量表进行“垃圾题项”净化。本文采用单项-总体相关系数(CITC)和克伦巴赫系数(Cronbach's α)作为题项净化的标准,即题项同时满足以下两种条件时需要删除:第一,CITC 低于 0.5(说明该题项与整体量表存在不一致);第二,删除该题项后克伦巴赫系数增加^[57-58]。根据这两项标准,删除不符合要求题项,最后保留了 8 个题项,具体情况见表 6。

(2)探索性因子分析。对剩下 8 个变革抵制题项做 KMO 和 Bartlett's 球形检验,结果显示 KMO 值为 0.820,大于 0.7 的标准值,即表明各个变量间的共同因子较多;Bartlett's 球形检验值为 930.04,且达到显著性水平($p<0.001$),表明变革抵制量表可以进行因子分析。本文采用主成分分析法和最大变异法旋转,使用以下 3 条标准来筛选合适的测度题项:第一,特征值大于 1;第二,因子载荷大于 0.5;第三,题项的跨因子载荷低于 0.5。根据该标准,题项编号 *Item*₉ 出现了跨因子载荷现象(因子 1 上的载荷为 0.823,因子 2 上的载荷为 0.659),予以删除。最终变革抵制量表剩余 7 个题项,提取出两个公共因子,变革抵制各题项的因子载荷值都在 0.672~0.877,累计方差贡献率达到 69.691%,如表 7 所示。

(四) 题项精简与维度划分

1. 样本与测量

通过验证性因子分析,进一步探究探索性因子分析得到的二维结构能否被其他的样本数据验证。在预调研基础上,本文开展第二轮问卷调查,所有测量题项采用 Likert-6 点量表。本轮问卷调查主要是以对江苏某高校校友企业进行问卷调查,采取现场发放和通过微信发送网络问卷相结合的方式,共发放 282 份问卷,最终回收有效问卷 183 份,回收率为 64.89%。有效回收样本中,男性占比 56.3%;30 岁及以下人员占比 57.4%,31~40 岁占比 42.6%;国有企业占比 35.5%,民营企业占 45.4%,合资或外资企业占 16.4%;企业规模的企业人数 100 人及以下占 2.2%,101~500 人占比 13.7%,501~1000 人占比 22.4%,1000 人及以上占 59%;职位任期方面,3 年及以下占 38.8%,4~9 年占比 37.7%,10 年及以上占比 23.5%。

2. 验证性因子分析

为了验证探索性因子分析变革抵制的维度结构,本研究基于第二轮的 183 份调查问卷对变革抵制两维度结构进行验证性因子分析。结果如表 8 所示,二因子模型在各项指标上都要优于一因子模型。本研究采用 AMOS 24.0 软件进行分析样本数据,二因子拟合情况更好。模型拟合优度的指标都在可接受范围内,说明变革抵制量表的二因子模型的维度结构是合理的。

表 6 量表净化结果

题项编号	CITC	删除项后的 Cronbach's α	Cronbach's α
<i>Item</i> ₁	0.543	0.846	0.857
<i>Item</i> ₄	0.624	0.837	
<i>Item</i> ₈	0.668	0.831	
<i>Item</i> ₉	0.645	0.835	
<i>Item</i> ₁₀	0.717	0.827	
<i>Item</i> ₁₂	0.553	0.845	
<i>Item</i> ₁₅	0.579	0.856	
<i>Item</i> ₁₈	0.608	0.839	

表 7 探索性因子分析结果

题项编号	测量题项	个体导向 变革抵制	组织导向 变革抵制
<i>Item</i> ₁	不论此次变革如何安排,我不接受因变革所带来的变化,如工作岗位调整等	0.672	0.193
<i>Item</i> ₄	此次变革对我有影响,我向公司内部有关人员(包含上级和同事)抱怨此次变革行动	0.825	0.175
<i>Item</i> ₈	为了维护个人权益,我反对此次变革行动	0.830	0.210
<i>Item</i> ₁₀	此次变革影响个人权益,我不会配合变革相关要求	0.859	0.182
<i>Item</i> ₁₂	为了高效完成变革任务,我不会完全遵守上级的指令执行	0.176	0.860
<i>Item</i> ₁₅	变革没有基于实际情况,我会通过组织反馈渠道(如公司内部论坛、邮箱、上级等)提出反对意见	0.183	0.738
<i>Item</i> ₁₈	为了解决变革问题,我会违反组织中不合理的变革规则或程序	0.234	0.877
特征值		3.562	1.316
解释变异量(%)		38.281	69.691

表 8 量表单因素模型和双因素模型拟合指数

模型	χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
二因子:个体导向变革抵制;组织导向变革抵制	2.152	0.958	0.962	0.979	0.966	0.979	0.074
一因子:个体导向变革抵制+组织导向变革抵制	15.582	0.616	0.701	0.714	0.567	0.711	0.283

注: χ^2 为卡方值; df 为自由度; IFI 为增量拟合指数(incremental fit index); TLI 为非规范拟合指数(Tucker-Lewis coefficient); CFI 为比较拟合指数(comparative fit index); $RMSEA$ 为均方根误差逼近度(root mean square error of approximation)。

此外,本文通过验证因子载荷情况来进一步检验其效度,因子载荷如图 1 所示(图 1 中 e 表示残差),变革抵制二因子模型中的每个题项在各因子上的载荷值介于 0.73~0.89,同时通过 T 检验的结果显示,各测量题项指标也均到达 0.001 的显著水平,说明每个题项对各因子都具有较好的解释力。因此,本文采用了双维度模型测量变革抵制。

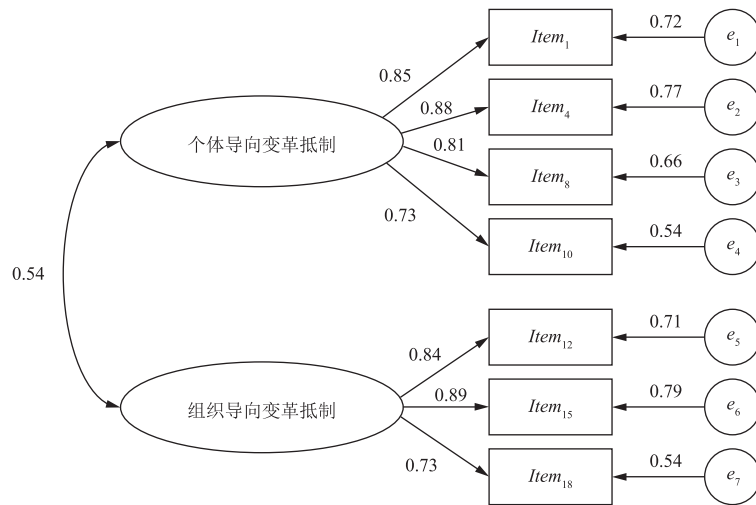


图 1 变革抵制二因子结果的标准优化路径图

四、量表信效度分析

(一) 量表信度分析

为评估变革抵制二维结构可靠性,本文继续对第二轮调查数据进行信度分析。根据陈晓萍^[59]的建议,采用 Cronbach's α 系数用于衡量内部一致性信度。此外,如果将某一题目删除后反而增加其 Cronbach's α ,则该题项需要被删除^[55]。对变革抵制的两个因子进行信度分析后,未发现有删除某个题目时可增加该分维度量表的信度,而且变革抵制量表的整体和两个分维度的 Cronbach's α 都大于 0.70,表明变革抵制量表的信度较好,具体见表 9。

(二) 量表效度分析

(1) 结构效度。本文中平均提取方差值(AVE)均大于 0.5(表 10),所有变革抵制题项标准载荷值均大于 0.5(图 1),变革抵制的两个因子 CR(consistency ratio)均大于 0.7(表 10),表明本文变革抵制量表具有较好的收敛效度。另外,变革抵制的两维度间的标准化相关系数 $r=0.54$ (图 1),小于各因子 AVE 的算数平方

表 9 量表内部一致性信度检验结果

内部一致性信度分析	个体导向变革抵制	组织导向变革抵制	总量表
Cronbach's α	0.884	0.855	0.862
题项数量	4	3	7

表 10 收敛效度检验结果

因子	CR	AVE
个体导向变革抵制	0.906	0.754
组织导向变革抵制	0.915	0.783

根值(个体导向变革抵制=0.754,组织导向变革抵制=0.783),说明本文变革抵制量表具有良好的判别效度。因此,本研究开发的变革抵制量表具有良好的结构效度。

五、变革抵制量表预测作用研究

已有研究表明离职倾向是变革抵制的重要预测结果之一^[18,60],本文拟以离职倾向作为关联效标,对变革抵制的效度再次进行检验,为变革抵制量表的校标效度提供证据。

(一) 研究假设

离职倾向是指组织成员产生离开当前所在组织的意愿或想法。已有研究表明离职倾向与离职行为具有较高的相关性^[61],因此,探究离职倾向的前因有助于分析因变革导致组织避免企业人才流失问题。此外,已有学者将员工变革反应视为离职倾向的重要前因,如变革犬儒主义等^[4,62-63]。最新的研究也表明,变革抵制也会影响其离职倾向^[64]。在本文中,变革抵制包括个体导向变革抵制和组织导向变革,对离职倾向的影响可能存在差异。在变革过程中,采取个体导向变革抵制的员工,因组织变革带来工作岗位调整或相关权益受损,身心资源不断被消耗会导致员工不堪重负^[15];他们也会经历更多的负面信息,同时会对组织有效性容易产生怀疑,失去内在动机和外在动机^[65],进而导致不愿意支持组织未来的发展^[66-67];此外,不佳的变革经历体验或不利的预期后果会让他们感受到个人无法控制,降低他们对组织的认同感^[68],进而导致离职倾向增加^[18,60]。与此相对应,采取组织导向变革抵制的员工,是希望通过自身行为让组织变得更好或组织变革顺利进行,同时也会增强组织成员对组织变革的嵌入感和参与感^[5],员工更愿意为组织的成功付出努力,会增强其对组织的认同感,提升留职意愿。

基于此,提出以下假设:

个体导向变革抵制与离职倾向有正向影响(H1);

组织导向变革抵制与离职倾向有负向影响(H2)。

(二) 样本与量表选择

1. 被试对象

本文通过作者的社会网络先后向江苏、浙江、湖北、广东、贵州等地的多家企业发出调研请求。最终,25家公司同意参与调研。经与同意调研公司进行详细核实后,22家符合本次的调查需求(公司近期有经历或正在经历组织变革)。研究人员请求被调研企业的人员随机抽取约10名左右企业人员参与调查。本轮调研共发放调研问卷243份,实际回收有效问卷189份,有效回收率为77.78%。有效样本中,男性占比58.2%;30岁及以下人员占比73%,31~40岁占比22.8%,40岁及以上人员4.2%;高中及以下学历人员占比1.6%,大专学历人员占比5.8%,本科学历人员占比52.9%,硕士及以上学历人员占比39.7%;国有企业占比39.2%,民营企业占45.5%,合资或外资企业占15.3%;企业规模的企业人数100人及以下占6.3%,100~500人占比22.8%,501~1000人占比18.6%,1000人及以上占比52.4%;职位任期方面,3年及以下占比63%,4~9年占比28%,10年及以上占比9%。

2. 测量工具

本文中除个人统计变量和控制变量外,其他所有变量均采用Likter 6点量表进行测量(1=非常不同意,6=非常同意)。具体如下:①个体导向变革抵制。该变量的测量采用本研究自主开发的包括4个题项的量表。本文中该量表的信度系数为0.843。②组织导向变革抵制。该变量的测量采用本研究自主开发的包括3个题项的量表。本文中该量表的信度系数为0.878。③离职倾向。该变量的测量采用Wayne等^[69]编制的包括4个题项的量表。本文中,该量表的信度系数为0.927。与先前关于变革抵制研究一致,选取性别、年龄、教育水平、企业类型及企业规模作为控制变量^[11,70-71]。此外,有研究表明职位任期对变革抵制行有显著影响^[72],本文对这些变量进行测量及在回归分析中加以控制。

(三) 研究结果

1. 相关分析

各变量的均值、标准差及相关系数见表11。个体导向变革抵制与离职倾向之间呈现正相关($r = 0.386$,

表 11 均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.42	0.495	1								
2. 年龄	1.31	0.549	-0.209**	1							
3. 教育水平	3.31	0.653	0.029	-0.046	1						
4. 企业类型	2.95	1.412	-0.131	-0.001	-0.198**	1					
5. 企业规模	3.92	1.03	-0.083	-0.08	0.263**	-0.076	1				
6. 职位任期	1.46	0.656	-0.088	0.426**	-0.158*	-0.022	0.045	1			
7. 个体导向变革抵制	2.862	0.840	0.013	-0.103	0.058	-0.051	-0.028	-0.106	1		
8. 组织导向变革抵制	3.265	0.823	0.016	0.003	-0.051	0.032	0.028	0.202	-0.575*	1	
9. 离职倾向	3.446	0.769	0.178*	-0.194**	0.088	-0.212**	-0.038	-0.074	0.386**	-0.349**	1

注: $N = 189$; * 表示 $P < 0.05$, ** 表示 $P < 0.01$ (双尾检验)。

$p < 0.05$); 组织导向变革抵制与离职倾向之间呈现负相关 ($r = -0.349, p < 0.05$)。这些结果为本文后续推进奠定了基础。

2. 区分校度分析

本文进一步对组织导向变革抵制、个体导向变革抵制和离职倾向进行验证性因子分析。验证性因子分析结果如表 12 所示, 三因子模型的拟合度指数明显优于其他模型 ($\chi^2 = 602.055, df = 255, IFI = 0.921, TLI = 0.919, TLI = 0.923, RMSEA = 0.071$), 因此, 各变量间具有良好的区分校度。

表 12 验证性因子分析结果

变量	χ^2	df	χ^2 / df	IFI	TLI	CFI	$RMSEA$
三因子模型	602.055	255	2.361	0.921	0.919	0.923	0.071
二因子模型	1075.627	259	4.153	0.882	0.879	0.901	0.085
一因子模型	1977.336	261	7.576	0.721	0.781	0.719	0.114

注: 三因子模型: 个体导向变革抵制, 组织导向变革抵制, 离职倾向; 二因子模型: 在一因子模型的基础上, 将个体导向变革抵制和组织导向变革抵制合并为一个因子; 一因子模型: 将个体导向变革抵制, 组织导向变革抵制和离职倾向合并为一个因子。

3. 回归分析

表 13 报告了本研究的分析结果, 模型 2 表明个体导向变革抵制与离职倾向呈正向关系 ($\beta = 0.450, p < 0.001$); 模型 3 表明组织导向变革抵制与离职倾向呈负向关系 ($\beta = -0.445, p < 0.001$)。实证结果证明了变革抵制量表具有较高水平的校标校度。

表 13 变革抵制量表校标校度分析结果

变量	离职倾向			变量	离职倾向		
	模型 1	模型 2	模型 3		模型 1	模型 2	模型 3
性别	0.256	0.254	0.269	组织导向变革抵制			-0.445***
年龄	-0.347*	-0.327*	-0.343*	常数	3.263***	2.094**	4.427***
教育水平	0.131	0.091	0.108	N	189	189	189
企业类型	-0.046	-0.043	-0.045	R^2	0.074	0.213	0.182
企业规模	-0.054	-0.041	-0.051	ΔR^2	0.074	0.139	0.109
职位任期	0.046	0.037	0.043	调整 R^2	0.037	0.178	0.046
个体导向变革抵制		0.450***		F	2.031	31.544***	28.367***

注: N 为样本数量; * 表示 $P < 0.05$, ** 表示 $P < 0.01$, *** 表示 $P < 0.001$ 。

六、研究结论与讨论

(一) 研究结论与贡献

目前关于变革抵制的构念内涵、结构维度及测量工具尚不全面, 这阻碍了变革抵制的深入研究。本文为弥补这一空白, 系统回溯变革抵制研究文献, 同时深度访谈 22 位企业工作人员和向 79 名 MBA 学员发放开放式问卷, 确定变革抵制概念内涵; 遵循规范的量表开发方法, 开发了包含个体导向和组织导向双维度

的7题项变革抵制量表。本文研究具有以下三方面理论贡献:

第一,本文探索了变革抵制结构维度,发现变革抵制蕴含个体导向和组织导向两个维度。个体导向变革抵制表明组织成员在变革过程中为了维护自己的利益,而不是整个组织的利益,采取不配合、不合作的变革反应行为,其目的是阻碍变革的进程。组织导向变革抵制表明组织成员在组织变革中为了促进或维护组织利益,采取不配合、不合作或违反规则等的变革反应行为,其目的是提升变革效率或推进变革进程。本研究区别于已有关于变革抵制的研究成果,即将变革抵制仅作为负面的变革反应行为,且需要管理人员在组织变革过程减少或克服的变革反应行为^[18,46,73-74],变革抵制包含个体导向和组织导向两个维度,强调了组织成员基于不同目的或原因产生抵制的变革反应行为。因此,本文弥补了现有研究关于变革抵制内涵和结构纬度研究的不足,丰富了变革抵制理论边界。

第二,本文响应了学者们关于基于组织利益出发的变革抵制,并不是变革的障碍^[29]的研究倡议。已有定量研究大多将变革抵制视为一种负面的变革反应行为,而深思熟虑的变革抵制在维持组织变革方面比无条件的接受变革起着更重要的作用^[9],但这一点却被忽视。相对应地,理论界缺乏明晰且全面的变革抵制的内涵构念和具备操作性的实证研究工具。在已有变革抵制量表基础上,本文遵循量表开发步骤,开发并验证了变革抵制更为全面的测量题项,共包含7个题项,凸显了变革抵制内涵的独特性和复杂性,为未来开展变革抵制的实证研究提供测量工具做出了贡献。鉴于个体导向和组织导向变革抵制对离职倾向的预测作用,这意味着未来学者们可以探讨不同变革抵制纬度在组织过程中的影响作用差异,为进一步发展组织变革理论提供了分析思路。

第三,中国本土化变革抵制量表开发。已有变革抵制量表均基于西方管理实践,缺乏源于中国情境下变革抵制量表。本文对变革抵制量表的开发,一方面,弥补了西方量表在中国本土应用的不完全匹配性,为中国学者对变革抵制的实证研究提供重要的基础性工具;另一方面,也厘清了中国情境下变革抵制的内容与结构,揭示了中西方差异,同时也响应学者们在中国组织情景下开发变革抵制量表的呼吁^[21]。

此外,本文研究结论还具有一定的实践意义。一方面,研究结论有助于指导企业管理者在变革过程中如何辩证看待员工的变革抵制。变革抵制在组织变革中广泛存在,虽然变革抵制会给管理者制造麻烦和难题,但不同类型的变革抵制对组织变革和管理带来的影响存在明显的差异。个体导向变革抵制被学者们普遍认为是需要克服和避免的,因为这一变革反应行为不仅影响团队其他成员甚至影响组织变革的成败,管理者需了解员工产生个体导向变革抵制行为的潜在原因,及时解决员工在变革过程中涉及到员工个人所关心的核心问题,以便顺利推进组织变革。另一方面,组织导向变革抵制可能是员工基于自身工作经验或对目前变革情况的理解,产生的深思熟虑的变革反应行为,本质上有利于组织变革。虽然其行为可能会影响领导的决策权威或形象,但管理者需要明辨其组织导向变革的合理性,及时判断组织变革目前是否存在问题或不足。同时,管理者需对员工的变革抵制行为采取包容的心态,助力组织变革高效且顺利的完成。

(二) 研究局限与未来研究方向

首先,本文提出了变革抵制的测量量表,拓展了已有变革抵制量表的测量维度,是一种创新和尝试,但开发的量表还需未来更多研究共同检视其稳健性。其次,本文采用了多个调查样本和多种检验方法来验证本文量表的信效度,但仍存在一定的局限性。特别是在构建本文量表的题项库时,访谈和文献回顾都会受到作者的认知差异以及研究水平影响,导致本文开发量表可能具有一定主观性。此外,本文对变革抵制的量表开发是一次抛砖引玉,目的是鼓励未来有更多的研究者关注到变革抵制在组织变革中的重要影响作用,从而促进变革抵制理论的进一步深化。最后,本文在对变革抵制量表校标校度检验中的结果验证中,发现在相同情景下个体导向和组织导向变革抵制对离职倾向的影响作用是不一致的,因此,在未来研究中学者们可以继续探究变革抵制个体导向和组织导向两个维度对员工变革相关的工作行为影响效果的差异性,如反生产行为等。

参考文献

- [1] 王一鸣. 百年大变局、高质量发展与构建新发展格局[J]. 管理世界, 2020, 36(12): 1-13.
- [2] 林海芬, 胡严方. 从恶性循环到良性循环: 组织变革中授权与控制悖论动态演化研究[J]. 管理世界, 2023, 39(11): 191-216.
- [3] FENG C, COOPER B, ZHU C J. How and when job security reduces resistance to change in the context of organizational change[J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 2023, 59(3): 426-447.
- [4] CHOI M. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review[J]. Human Resource Management, 2011, 50(4): 479-500.
- [5] GEORGALIS J, SAMARATUNGE R, KIMBERLEY N, et al. Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice[J]. Australian Journal of Management, 2015, 40(1): 89-113.
- [6] SHIMONI B. What is resistance to change? A habitus-oriented approach[J]. Academy of Management Perspectives, 2017, 31(4): 257-270.
- [7] MALHOTRA N, ZIETSMAN C, MORRIS T, et al. Handling resistance to change when societal and workplace logics conflict[J]. Administrative Science Quarterly, 2021, 66(2): 475-520.
- [8] MIKEL-HONG K, LI N, YU J, et al. Resistance to change: Unraveling the roles of change strategists, agents, and recipients[J]. Journal of Management, 2024, 50(6): 1984-2011.
- [9] FORD J D, FORD L W, D'AMELIO A. Resistance to change: The rest of the story[J]. Academy of Management Review, 2008, 33(2): 362-377.
- [10] NESTERKIN D A. Organizational change and psychological reactance[J]. Journal of Organizational Change Management, 2013, 26(3): 573-594.
- [11] RAHAMAN H M S, CAMPS J, DECOSTER S, et al. Ethical leadership in times of change: The role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance[J]. Personnel Review, 2021, 50(2): 630-647.
- [12] 杜旌, 崔雨萌. 未雨绸缪: 变革前非正式信息对员工变革抵制意愿的影响[J]. 心理学报, 2019, 51(2): 110-120.
- [13] THOMAS R, HARDY C. Reframing resistance to organizational change[J]. Scandinavian Journal of Management, 2011, 27(3): 322-331.
- [14] ALCADIPANI R, HASSARD J, ISLAM G. "I shot the sheriff": Irony, sarcasm and the changing nature of workplace resistance[J]. Journal of Management Studies, 2018, 55(8): 1452-1487.
- [15] LAVIGNE G L, FOREST J, FERNET C, et al. Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2014, 44(4): 255-265.
- [16] GIANGRECO A, PECCEI R. The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2005, 16(10): 1812-1829.
- [17] WARRICK D D. Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do[J]. Business Horizons, 2023, 66(4): 433-441.
- [18] OREG S. Personality, context, and resistance to organizational change[J]. European Journal of Work & Organizational Psychology, 2006, 15(1): 73-101.
- [19] OREG S, SVERDLIK N, PAINE J W, et al. Activation and valence in responses to organizational change: Development and validation of the change response circumplex scale[J]. Journal of Applied Psychology, 2024, 109(1): 135-155.
- [20] 胡恩华, 赵静幽, 单红梅, 等. 人力资源管理实践和工会实践耦合对员工职业成长的影响研究[J]. 管理学报, 2023, 36(4): 62-74.
- [21] 王侨, 周小虎, 李方圆. 情感事件理论视角下中层管理者角色超载对变革抵制的影响研究[J]. 管理工程学报, 2023, 37(4): 30-39.
- [22] 赵晶, 陆佳芳, 于鉴夫, 等. 管理行为策略对员工变革态度的影响: LMX 的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2012, 29(4): 143-147.
- [23] 张连营, 马丹, 郭海燕. 心理资本视角下设计人员对 BIM 技术的变革抵制研究[J]. 土木工程学报, 2017, 50(6): 125-132.
- [24] 杜旌, 文娟. 变革前消极非正式信息对员工的影响机制研究[J]. 商业经济与管理, 2019(11): 31-41.
- [25] FORD J D, FORD L W. Stop blaming resistance to change and start using it[J]. Organizational Dynamics, 2010, 39(1): 24-36.
- [26] MANUELA P D V, MARTÍNEZ F C. Resistance to change: A literature review and empirical study[J]. Management Decision, 2003, 41(2): 148-155.
- [27] APPELBAUM S H, DEGBE M C, MACDONALD O, et al. Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (part one)[J]. Industrial & Commercial Training, 2015, 47(3): 73-80.
- [28] MCMILLAN K, PERRON A. Nurses amidst change: The concept of change fatigue offers an alternative perspective on organizational change[J]. Policy, Politics, & Nursing Practice, 2013, 14(1): 26-32.
- [29] THOMAS R, SARGENT L D, HARDY C. Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations[J]. Organization Science, 2011, 22(1): 22-41.
- [30] KLONEK F E, LEHMANN-WILLENBROCK N, KAUFFELD S. Dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action[J]. Journal of Change Management, 2014, 14(3): 334-360.
- [31] CINITE I, DUXBURY L E. Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change[J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 2018, 54(2): 113-139.

- [32] BROWER R S, ABOLAFIA M Y. The structural embeddedness of resistance among public managers[J]. *Group & Organization Management*, 1995, 20(2): 149-166.
- [33] OREG S, BERSON Y. Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style [J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64(3): 627-659.
- [34] JENNIFER LINDA D. Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: A theoretical model[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2017, 30(6): 936-956.
- [35] BUICK F, BLACKMAN D, JOHNSON S. Enabling middle managers as change agents: Why organisational support needs to change [J]. *Australian Journal of Public Administration*, 2018, 77(2): 222-235.
- [36] VASILIKI A, STERGIANI K, DIMITRIOS C, et al. Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents [J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2018, 31(2): 426-450.
- [37] VENUS M, STAM D, VAN KNIPPENBERG D. Visions of change as visions of continuity[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(3): 667-690.
- [38] ERWIN D G, GARMAN A N. Resistance to organizational change: Linking research and practice[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, 31(1): 39-56.
- [39] 马贵梅, 马红, 张旭, 等. 基于扎根理论的员工建言质量研究: 内容结构、测量与作用机制[J]. *管理评论*, 2022, 34(12): 227-240.
- [40] 程豹, 于晓彤, 蒋建武. 持续导向型人力资源管理量表开发与验证研究[J]. *管理学报*, 2022, 19(4): 534-544.
- [41] 陈建安, 黄立佳, 金泽林, 等. 幸福导向型人力资源管理量表开发及对组织主人翁行为的影响[J]. *管理学报*, 2024, 21(1): 55-65, 95.
- [42] GIANGRECO A, PECCEI R. The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16(10): 1812-1829.
- [43] TYLER T R. Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1999, 21: 201-346.
- [44] OREG S. Resistance to change: Developing an individual differences measure[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4): 680-693.
- [45] DAVID J S, JOHN P M, LARYSSA T. Employee cynicism and resistance to organizational change[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2005, 19(4): 429-459.
- [46] FURST S A, CABLE D M. Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(2): 453-462.
- [47] KIM H W, KANKANHALLI A. Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective [J]. *MIS Quarterly*, 2009, 33(3): 567-582.
- [48] BRANDT M J, REYNA C. Individual differences in the resistance to social change and acceptance of inequality predict system legitimacy differently depending on the social structure[J]. *European Journal of Personality*, 2017, 31(3): 266-278.
- [49] WHITE K R, KINNEY D, DANEK R H, et al. The resistance to change-beliefs scale: Validation of a new measure of conservative ideology[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2020, 46(1): 20-35.
- [50] HINKIN T. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires[J]. *Organizational Research Methods*, 1998, 1: 104-121.
- [51] FARH J L, ZHONG C B, ORGAN D W. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China[J]. *Organization Science*, 2004, 15(2): 241-253.
- [52] 王乐乐, 张兰霞, 陈加洲, 等. 员工敏捷行为研究: 概念界定与量表开发[J]. *技术经济*, 2021, 40(4): 133-139.
- [53] 张慧, 周小虎, 张学艳. 创业焦虑: 量表开发及其对创业努力的预测作用[J]. *经济管理*, 2022, 44(2): 88-105.
- [54] 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.
- [55] 翁清雄, 胡啸天, 陈银龄. 职业妥协研究: 量表开发及对职业承诺与工作倦怠的预测作用[J]. *管理世界*, 2018, 34(4): 113-126.
- [56] CHURCHILL G A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs[J]. *Journal of Marketing Research*, 1979, 16(1): 64-73.
- [57] 赵斌, 栾虹, 李新建, 等. 科技人员主动创新行为: 概念界定与量表开发[J]. *科学学研究*, 2014, 37(1): 172-186.
- [58] 王弘钰, 崔智淞. 中国情景下员工建设性越轨行为量表开发与验证[J]. *科技进步与对策*, 2018, 45(15): 144-149.
- [59] 陈晓萍. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京: 北京大学出版社出版, 2008.
- [60] WANBERG C R, BANAS J T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(1): 132-142.
- [61] KELLOWAY E K, GOTTLIEB B H, BARHAM L. The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1999, 4(4): 337-346.
- [62] SGUERA F, PATIENT D, DIEHL M R, et al. Thank you for the bad news: Reducing cynicism in highly identified employees during adverse organizational change[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2022, 95(1): 90-130.
- [63] BORDIA P, RESTUBOG S L D, JIMMIESON N L, et al. Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes

- and turnover[J]. *Group & Organization Management*, 2011, 36(2): 191-222.
- [64] SRIVASTAVA S, AGRAWAL S. Resistance to change and turnover intention: A moderated mediation model of burnout and perceived organizational support[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2020, 33(7): 1431-1447.
- [65] 徐梦蝶, 刘鑫, 郑晓明, 等. 组织变革意义认知对员工的影响: 工作投入和工作倦怠的双中介机制[J]. *科学学与科学技术管理*, 2019, 40(5): 134-149.
- [66] JONES S L, VAN DE VEN A H. The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time[J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2016, 52(4): 482-506.
- [67] 陈笃升, 王重鸣. 组织变革背景下员工角色超载的影响作用: 一个有调节的中介模型[J]. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, 2015, 45(3): 143-157.
- [68] JUDGE T A, THORESEN C J, PUCIK V, et al. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(1): 107-122.
- [69] WAYNE S J, SHORE L M, LIDEN R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 82-111.
- [70] LIU H, ZHOU J, LIU H, et al. Is the uncertainty of gaining legitimacy from organizational change an antecedent of employees' resistance to change? [J]. *Chinese Management Studies*, 2021, 15(4): 769-784.
- [71] PENG J, NIE Q, CHENG Y. Team abusive supervision and team behavioral resistance to change: The roles of distrust in the supervisor and perceived frequency of change[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2023, 44(7): 1016-1033.
- [72] VAN DAM K, OREG S, SCHYNS B. Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics[M]. Great Britain: Blackwell Publishing Ltd., 2008: 313.
- [73] HON A, BLOOM M, CRANT J M. Overcoming resistance to change and enhancing creative performance[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(3): 919-941.
- [74] ZHANG Y, GAO P, ZHANG J, et al. Effect of authoritarian leadership on user resistance to change: Evidence from IS project implementation in China[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2020, 120(10): 1813-1834.

Scale Development of Resistance to Change and Its Effect on Turnover Intention

Wang Qiao¹, Wu Zhouyue², Liu Jingjing², Liu Liangcan¹

(1. School of Business Administration, Guizhou University of Finance and Economics, Guiyang 550025, China;

2. School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing 210094, China)

Abstract: Resistance to change plays a key role in the success or failure of organizational change, and most studies regard change resistance as a negative change reaction behavior. Recently, some scholars believe that resistance to change has not only negative side, but also positive side. However, there is no relevant measurement tool to represent the full connotation of resistance to change, which will affect the academic and practical circles' comprehensive understanding of resistance to change. Based on grounded theory, the literature on resistance was combed to change and open interviews with enterprise workers was conducted, the connotation and structure of resistance to change in depth was explored, and a resistance to change scale was developed. And through the content validity, structure validity and criterion validity of the resistance change scale, the measurement scale was revised and verified. The results show that resistance to change consists of two dimensions, individual orientation and organization orientation, with a total of seven items. In addition, further empirical research is conducted to test the differentiated impact of individual-oriented and organization-oriented resistance to change on turnover intention. It is clarified the connotation and structure of resistance to change and developed a measurement scale of change resistance, which provided a reference and measurement basis for expanding the theory of organizational change and condensing the behavior law of change response.

Keywords: resistance to change; scale development; individual orientation; organizational orientation