

# 国内外变革承诺研究综述

黄 昶

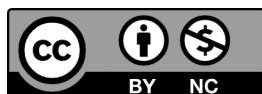
国防科技大学军政基础教育学院，长沙

**摘 要** | 变革承诺是个体积极投入组织变革的意愿和动机，可以转化为个体在变革中积极有益的行为，是影响组织变革成败的关键因素之一，在组织管理理论和实践中具有重要意义。变革承诺受到个体因素和组织情境的影响，能够预测个体在变革中的行为，并最终对变革结果产生影响。本文梳理回顾近年来变革承诺的相关文献，从概念、结构、测量、前因变量、作用结果等方面进行了全面综述，在此基础上反思了现有文献中的不足之处，提出了未来的研究方向。

**关键词** | 组织变革；变革承诺；研究综述

Copyright © 2023 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



## 1 引言

近年来，伴随着社会和经济体制的不断发展，变革逐渐成为时代最强音，越来越多的私营或公共部门采取渐进式变革（如改善内部工作流程）或激进式变革（如重组、缩编、合并）的方式，以应对动态环境或提高组织效率，因此如何提高组织变革的成功率也成为众多学者和管理者关注的主题<sup>[1]</sup>。然而，过往的研究发现，许多组织变革计划既不能实现预期目标，也不能促进持续的变革，大约三分之二的变革项目会失败<sup>[2]</sup>。许多组织无法实现其变革努力的预期目标的原因通常被认为是实施失败，而不是变革本身固有的缺陷<sup>[3]</sup>。越来越多的研究者认识到，除了宏观系统层面的因素外，个体在组织变革过程中也具有重要作用，他们采用了更微观层面的角度来看待变革，并关注组织内的个人<sup>[4]</sup>。这些研究人员认为，组织只有通过其成员才能改变和行动，只有当个人以适当的方式改变他们的工作行为时，成功的变革才能长期持续<sup>[5, 6]</sup>。

基于此，研究者从不同的角度描述了个体对变革的心理反应，如对变革的认知模式<sup>[7]</sup>、变革反应<sup>[4]</sup>、对变革的开放性<sup>[8]</sup>、对变革的承诺<sup>[9]</sup>等。其中，变革承诺是一个重要而值得关注的概念，直接反映了

成员对变革的心理态度,被研究者认为是变革实施有效性模型中的核心成分<sup>[3]</sup>。个体对组织变革是否产生承诺,能够直接影响组织成员对变革的拥护支持行为,是变革成功与变革失败最明显的差异,变革成功实施的关键就在于培养和提升成员的变革承诺,引导成员在变革中付出最大的努力<sup>[10]</sup>。本文将对变革承诺的概念、结构及测量、前因和结果变量的相关研究进行总结回顾,为研究者们开展组织变革相关研究提供一定参考。

## 2 变革承诺的概念

学界认为承诺是用于预测和解释组织成员行为和工作结果的最重要因素之一,其典型概念就是组织承诺,这是管理心理学领域中由来已久的经典构念。在组织变革领域,承诺也被学者们认为是组织成员支持变革的行为的重要因素之一<sup>[3, 11]</sup>。康纳(Conner)等人首次将承诺的概念扩展到组织变革领域,将变革承诺作为描述组织变革中成员态度的构念<sup>[9]</sup>,并在其1993年的著作中将变革承诺描述为“个人与变革目标之间的关键粘合剂”<sup>[12]</sup>,但这一概念当时并未引起学界的广泛关注。

直到2002年,赫斯科维奇(Herscovitch)等基于21世纪组织变革不断增长和复杂化的背景,将组织成员变革承诺与对变革的主动性支持行为联系起来,以组织承诺为理论基础提出了变革承诺的概念,他们将变革承诺定义为“一种将个人绑定到成功实施变革而所必需的行动过程中的一种力量(思维模式)”,并区分了情感性变革承诺、持续变革承诺和规范性变革承诺<sup>[13]</sup>。也就是说,变革承诺是组织成员在变革实施过程中表现出拥护支持并愿意为变革成功付出努力的积极心理状态。不同于其他与变革相关的心理概念(如变革效能、变革准备等),变革承诺能够反映成员在变革中主动支持参与的愿望和动机,是一种积极面对变革的有利倾向,程度上远不比抵制变革或者持中立态度要更加正向。此外,还有一些学者从不同角度丰富了变革承诺的内涵,如哈罗德(Herold)等人认为,变革承诺不仅是对变革的积极态度,还应包括为组织变革付出的具体行为,它代表了对变革的一种心理认同或依恋,而不仅仅是被动接受变革或持开放态度<sup>[14]</sup>。

## 3 变革承诺的结构与测量

学术界对变革承诺的结构划分主要有单维结构和多维结构。

单维结构主要是将变革承诺视为组织成员对变革的整体感知,例如有学者认为组织成员对变革的态度演变分为四个阶段,即否认—抵制—探索—承诺<sup>[15, 16]</sup>,变革承诺是组织变革四阶段模型的最后一个阶段,标志着组织成员接纳了组织的变革。还有一些学者认为,只有情感性变革承诺最能反映与变革努力的一致或积极的态度,在开展研究时仅采用情感性变革承诺来描述成员对变革的承诺<sup>[17]</sup>。

多维结构主要是基于赫斯科维奇等人的研究。他们首先将组织承诺的概念扩展到工作场所的通用承诺,后来又将其引入到组织变革领域,认为变革承诺由三个维度构成:(1)变革情感承诺,指对变革的内在认可而为变革提供支持的愿望;(2)变革持续承诺,指对不支持变革将会付出代价的感知;(3)变革规范承诺,指为变革提供支持的义务感<sup>[13]</sup>。这也是目前研究中最受学者公认的结构。在此基础上,还有学者对变革承诺的三个子维度再次进行了扩展,如将变革情感承诺细化为积极和消极两个方面<sup>[18]</sup>,索姆亚加(Soumyaja)等人在验证印度背景下的变革承诺三因素模型时发现,变革情感承诺和变革持续

承诺具有明显的区分性,但变革规范承诺被加载到两个因素而不是一个<sup>[19]</sup>。这一结果为变革承诺的三因素模型可能存在潜在的文化差异提供了证据,但目前尚未在其他文化情境中得到验证。

尽管人们对变革承诺的结构还存在争议,但其争议焦点主要集中在其结构是单维还是多维、是否应当只包含积极态度等问题上,其核心是一种情感或认知状态基本已经得到了学界的一致认可<sup>[10]</sup>,这为变革承诺的测量奠定了坚实的基础。从前人研究来看,变革承诺的测量基本都是基于赫斯科维奇等编制的量表,其信效度和跨文化稳定性得到了众多研究者的认可和验证<sup>[20, 21]</sup>。尽管国内目前对这一构念的实证研究还不多,但其三维结构在中国文化情境中的适用性已经基本得到验证<sup>[22]</sup>。国内研究者也基本采用了上述变革承诺的三维结构<sup>[23, 24]</sup>,或根据研究目的截取一至两个子维度进行研究<sup>[25, 26]</sup>。除此之外,袁蓉(2005)对变革承诺经典量表进行了中文版修订<sup>[27]</sup>,并增加了两个具有中国特色的测量问题,得到了国内一些研究者的使用和认可<sup>[28, 29]</sup>。

## 4 变革承诺的前因变量

影响员工变革承诺的因素主要分为个体和组织两个层面。个体层面主要包括成员的人口统计学和人格特质等,比如性别、年龄、教育水平、控制点等。组织层面主要涉及领导方式、组织文化、变革管理,以及变革自身的特点等。

### 4.1 个体因素对变革承诺的影响

影响变革承诺的因素主要体现在个人层面和组织层面。

从个体层面来看,首先,人口统计学因素会对变革承诺产生影响。一是性别因素。维克拉(Vakola)等在研究中发现男性变革承诺要低于女性,也就是男性更容易抵制组织的改变<sup>[30]</sup>。二是年龄因素。有学者认为年长的组织成员由于学习能力的下降,接受新信息和适应环境的能力下降,会导致他们变革承诺较低<sup>[31]</sup>,但也有研究发现年龄对变革承诺并没有产生显著影响<sup>[30]</sup>。年龄对变革承诺的影响较为复杂,传统的观点认为年龄较大的组织成员可能会抵制变革,具有较低的变革承诺。但在管理实践中,由于年龄较大的组织成员随着工作经验的增加,组织给他们提供了更多的资源和弹性来适应变革,他们可能具有较高的变革承诺<sup>[10]</sup>。三是教育因素。维克拉等在研究中还发现受教育程度高的个体显出较高的变革承诺,这可能是由于受过高等教育的组织成员更有能力迎接工作中的新挑战。

其次,人格特质会对变革承诺产生影响,例如内控型组织成员通常具有较高的变革情感承诺和规范承诺,外控型组织成员则具有较高的变革持续承诺<sup>[32]</sup>。个体心理感知也会对变革承诺产生影响。例如变革效能会正向影响变革承诺,因为认为自己有能力应对变革的个体能够更好地面对变革带来的负面影响,从而感受到更小的压力和威胁性<sup>[14]</sup>。对组织变革的积极结果预期也会影响组织成员的变革承诺,对于组织成员来说,那些直接影响其自身工作的要求才能最好地代表他们所面临的“变革状况”,正是这些“变革状况”直接影响了其对变革的承诺<sup>[23]</sup>。

### 4.2 组织情境对变革承诺的影响

从组织层面来看,首先领导者对组织成员变革承诺有重要影响。领导者在组织变革实施过程中具有

重要作用,例如变革型领导能够正向影响组织成员的变革承诺<sup>[33]</sup>,这是因为变革型领导通常能够清晰地表达和展示一个清晰的愿景,展示个人魅力,通过激励和智力刺激来激励组织成员,这些激励来自让他们接触新的和复杂的思维方式,并考虑到他们的个人需求和欲望<sup>[34]</sup>,从而提升组织成员的变革承诺。魅力型领导、德行领导、仁慈领导等正向领导行为都被证明与组织成员变革承诺呈显著正相关<sup>[35]</sup>。需要注意的是,关于领导的作用研究者也存在不同的结论,例如康韦(Conway)等人在爱尔兰医疗系统中进行的研究报告称变革型领导与变革承诺并无显著关系,交易型领导与变革承诺呈负相关关系,并指出这个结果是令人惊讶的,将其可能的原因归结为是由于组织管理的严重恶化以及人们对领导力的某些方面感到不安<sup>[36]</sup>。然而这正体现了在不同组织情境中领导力对变革承诺有着不同的影响。

还有一些组织变量也对个体变革承诺存在显著影响。例如,管理沟通有利于提高组织成员的变革承诺,这是因为在变革情境中组织成员心理上会存在着各种重大的压力,此时坦诚沟通能够让组织成员更好地理解变革的原因、目标和措施等,消除组织成员这种不确定性和恐惧感,从而减少组织成员对变革的抗拒,进而增强其变革承诺<sup>[28]</sup>。组织文化也会对变革承诺产生影响,奥拉夫森(Olafsen)等人的研究发现灵活的组织文化可能会激发积极的组织承诺,因为灵活的组织文化能够加强个体的自我效能感,减少消极的自我评价<sup>[21]</sup>;变革的公平性也会对变革承诺产生影响,伯内特(Bernerth)等人的研究发现,互动公平、程序公平和分配公平的两两交互作用能够正向预测变革承诺<sup>[37]</sup>。此外,变革自身的属性也会影响组织成员的变革承诺,如工作激励、变革与组织愿景之间的契合度<sup>[38]</sup>、变革有利性和动荡程度<sup>[39]</sup>、对以前变革的积极体验<sup>[16]</sup>、足够的技术和基础设施来支持变革<sup>[40]</sup>等。

## 5 变革承诺的作用结果

变革承诺主要作用于个体在组织变革中的反应结果。例如,帕里什(Parish)等人的研究发现,变革承诺能够正向影响组织成员的变革绩效、对变革是否实施成功的认知和个人对变革的学习<sup>[38]</sup>。迈耶(Meyer)等人的研究认为,变革承诺对于解释那些愿意达到基本要求并付出额外努力的行为格外重要,对于变革承诺高的个体,哪怕变革让他们需要做出一些个人牺牲(如加班学习等),他们对组织变革的支持度依然较高。相反,那些变革承诺较低的成员可能对自己失去了自主权心生怨恨,容易将自己的行为限制在最基本的要求上<sup>[5]</sup>。

此外,从当前研究来看,变革承诺的三个子维度对结果变量有着不同的作用效果。根据王明辉的观点,组织成员对组织变革的反应可以分为主动阻抗、消极阻抗、顺从、合作和拥护五种。其中变革承诺整体能够显著预测顺从行为,变革情感承诺和变革规范承诺对合作和拥护有显著正向影响,能够促使个体付出额外的努力以获得变革的成功,甚至说服其他员工支持变革,而持续变革承诺与变革支持行为却没有显著相关<sup>[10]</sup>,因为变革情感承诺和规范承诺主要反应组织成员在变革中“主动”的支持倾向,变革持续承诺反映了组织成员有着“被动”接受改革的倾向。因此,变革情感承诺和规范承诺应该能够激发成员更为热情的努力和更大的应对变革的能力<sup>[41]</sup>。坎宁安(Cunningham)在美国大学体育学会中的研究表明,因为对变革有情感承诺的个体相信变革的价值和重要意义,能够“缓冲变革带来的压力对员工健康和幸福的影响”,使他们能够拥有更强的变革应对能力,愿意将变革进行到底并确保变革成功,从而降低个体的离职意向,而变革持续承诺则仅仅反映了个体对于抵抗改革的成本感知,他们可能更倾向于离开组



织,从而导致离职意向的增加<sup>[42]</sup>。

## 6 结语

“如何实施能够被成员所接受的恰当变革”是一个组织能够生存并良性发展的重要课题,而变革承诺被认为是连接组织变革实施与成员行为的关键心理机制<sup>[43]</sup>,在竞争激烈、变化迅速的社会体制中显得极具研究价值和实践意义。通过文献的回顾可以看出,变革承诺在组织行为学研究中已有几十年的历史,已经取得了大量的研究成果,但仍有一些不足和可以深入拓展的内容,需要后续的研究和实践加以完善:第一,变革承诺结构仍存在争议,变革持续承诺与情感承诺和规范承诺的作用存在分歧,这可能是由于变革持续承诺代表了一种外部强制动机的作用,与其他两个子维度可能存在性质上的差异,未来的研究应当继续重点关注子维度之间的差异,例如开展各子维度之间的交互作用研究等,以对变革承诺有更加深入科学的理解;第二,变革承诺尽管已经是比较后端的心理变量,可以与具体行为直接关联,但其作用机制还鲜有研究,理论体系仍然不够完善,未来的研究还应当拓展中介或调节效应的研究,探究变革承诺对其他结果变量的作用机制;第三,变革承诺是一个相对复杂的心理概念,势必会受到变革内容和文化情境的影响,然而目前在国内的相关研究仍然比较匮乏,样本种类也还比较单一,未来的研究应该注重样本的多元化,进一步检验其跨文化的稳定性。

## 参考文献

- [1] 秦志华,王冬冬,冯云霞. 组织变革承诺的提升机制——模型与跨层次检验[J]. 科学学与科学技术管理, 2015, 36(12): 79-89.
- [2] Beer M, Nohria N. Cracking the code of change[J]. Harvard Business Review, 2000, 78(3): 133-141.
- [3] Klein K J, Sorra J S. The challenge of innovation implementation[J]. Academy of Management Review, 1996, 21(4): 1055-1080.
- [4] 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.
- [5] Meyer J P, Srinivas E S, Lal J B, et al. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2007, 80(2): 185-211.
- [6] Jones R A, Jimmieson N L, Griffiths A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change[J]. Journal of Management Studies, 2005, 42(2): 361-386.
- [7] Lau C-M, Woodman R W. Understanding organizational change: A schematic perspective[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(2): 537-554.
- [8] Miller V D, Johnson J R, Grau J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change[J]. Journal of Communication Research, 1994, 22(1): 59-80.
- [9] Conner D R, Patterson R W. Building commitment to organizational change[J]. Training & Development Journal, 1982, 36(4): 18-30.

- [10] 王明辉. 员工变革承诺研究: 概念、测量、诱因及效果 [J]. 南京师大学报 (社会科学版), 2012 (6): 103-109.
- [11] Armenakis A A, Bedeian A G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s [J]. Journal of Management, 1999, 25 (3).
- [12] Conner D R. Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail [M]. Random House, 1993.
- [13] Herscovitch L, Meyer J P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87 (3): 474-487.
- [14] Herold D M, Fedor D B, Caldwell S, et al. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study [J]. Journal of applied psychology, 2008, 93 (2): 346.
- [15] Jaffe D T, Scott C D, Tobe G R. Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization [M]. Jossey-Bass, 1994.
- [16] Devos G, Van Den Broeck H, Vanderheyden K. A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change [J]. Vlerick Working Papers, 2002, 11 (3): 34-69.
- [17] Herold D M, Fedor D B, Caldwell S D. Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change [J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92 (4): 942-951.
- [18] Chen J, Wang L, Huang M, et al. Naive dialecticism and Chinese employees' commitment to change [J]. Journal of Managerial Psychology, 2012, 27 (1): 48-70.
- [19] Soumyaja D, Kamalanabhan T, Bhattacharyya S. Employee commitment to organizational change: test of the three-component model in Indian context [J]. Journal of Transnational Management, 2011, 16 (4): 239-251.
- [20] Alqudah I H, Carballo-Penela A, Ruza-Sanmartín E. High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture [J]. European Research on Management and Business Economics, 2022, 28 (1): 100177.
- [21] Olafsen A H, Nilsen E R, Smedsrud S, et al. Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change [J]. Journal of Workplace Learning, 2021, 33 (3): 180-196.
- [22] 刘文丽. 工作不安全感对变革承诺的影响研究: 有调节的中介效应 [D]. 南宁: 广西大学, 2021.
- [23] 宁静. 员工对组织变革的结果预期、变革承诺与压力反应研究 [D]. 成都: 电子科技大学, 2013.
- [24] 袁佳. 组织变革承诺的形成及其对员工心理和行为倾向的影响 [D]. 成都: 电子科技大学, 2014.
- [25] 柏帅蛟, 井润田, 陈璐, 等. 变革氛围感知和变革承诺: 一个调节模型 [J]. 管理评论, 2017, 29 (7): 113-121, 134.
- [26] 李方圆, 周小虎, 张慧. 意义构建视角下愿景沟通对员工变革承诺的影响机制 [J]. 系统管理学报, 2022, 31 (2): 290-301.
- [27] 袁蓉. 中文版变革承诺量表的修订 [D]. 北京: 北京大学, 2005.
- [28] 张灿泉. 变革沟通对变革承诺的影响机制研究 [D]. 杭州: 浙江大学, 2011.
- [29] 郭琳. 变革型领导对员工变革承诺的影响研究 [D]. 太原: 山西大学, 2016.

- [ 30 ] Vakola M, Nikolaou I. Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment? [ J ] . Employee relations, 2005.
- [ 31 ] Kanfer R, Ackerman P L. Aging, adult development, and work motivation [ J ] . Academy of Management Review, 2004, 29 ( 3 ) : 440-458.
- [ 32 ] Chen J, Wang L. Locus of control and the three components of commitment to change [ J ] . Personality and individual differences, 2007, 42 ( 3 ) : 503-512.
- [ 33 ] Peng J, Li M, Wang Z, et al. Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: evidence from a meta-analysis [ J ] . The Journal of Applied Behavioral Science, 2021, 57 ( 3 ) : 369-397.
- [ 34 ] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Moorman R H, et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors [ J ] . The leadership quarterly, 1990, 1 ( 2 ) : 107-142.
- [ 35 ] 王冬冬, 何洁. 德行领导与组织变革承诺: 涓滴效应 [ J ] . 管理工程学报, 2019, 33 ( 1 ) : 23-29.
- [ 36 ] Conway E, Monks K. HR practices and commitment to change: an employee-level analysis [ J ] . Human Resource Management Journal, 2008, 18 ( 1 ) : 72-89.
- [ 37 ] Bernerth J B, Armenakis A A, Feild H S, et al. Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables [ J ] . The Journal of Applied Behavioral Science, 2007, 43 ( 3 ) : 303-326.
- [ 38 ] Parish J T, Cadwallader S, Busch P. Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change [ J ] . Journal of organizational change management, 2008, 21 ( 1 ) : 32-52.
- [ 39 ] Fedor D B, Caldwell S, Herold D M. The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation [ J ] . Personnel Psychology, 2006, 59 ( 1 ) : 1-29.
- [ 40 ] Shum P, Bove L, Auh S. Employees' affective commitment to change: the key to successful CRM implementation [ J ] . European Journal of Marketing, 2008, 42 ( 11/12 ) : 1346-1371.
- [ 41 ] Jaros S. Commitment to Organizational Change: A Critical Review [ J ] . Journal of Change Management, 2010, 10 ( 1 ) : 79-108.
- [ 42 ] Cunningham G B. The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions [ J ] . European Journal of Work and Organizational Psychology, 2006, 15 ( 1 ) : 29-45.
- [ 43 ] Choi M. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review [ J ] . Human Resource Management, 2011, 50 ( 4 ) : 479-500.

# Employees' Commitment toward Organizational Change —A Literature Review

Huang Chang

*National University of Defense Technology Undergraduate School, Changsha*

**Abstract:** Commitment to change is an individual's willingness and motivation to actively engage in organizational change, which can be transformed into positive and beneficial behaviors in change, and is one of the key factors affecting the success or failure of organizational change, which is of great significance in organizational management theory and practice. Commitment to Change is influenced by individual factors and organizational contexts, and can predict individual behaviors in change and ultimately have an impact on change outcomes. This paper reviews the relevant literature on change commitment in recent years, provides a comprehensive overview of the concept, structure, measurement, antecedent variables, and outcome, based on which it reflects on the shortcomings of the existing literature and proposes directions for future research.

**Key words:** Organizational change; Commitment to change; Literature review