

# 变革中多渠道信息传递对员工绩效的影响机制\*

李燕萍<sup>1</sup> 骆元静<sup>1</sup> 穆慧娜<sup>2</sup>

(1. 武汉大学人力资源管理研究中心,湖北 武汉 430072;

2. 小米科技有限责任公司,北京 100000)



**内容提要:**面对日趋复杂的外部环境,组织变革成为企业获得竞争力的重要方式。员工参与是组织变革成败的关键,充足的组织变革信息有利于员工积极投入变革。本文以社会信息加工理论为基础,对来自被兼并企业的36个工作团队185名员工进行研究,探索多渠道变革信息传递对员工的影响机制。基于多层次线性模型的数据分析结果表明:(1)变革情境下,组织正式渠道进行信息沟通和变革氛围包含的非正式信息,均能正向促进员工变革绩效;(2)员工所持有的积极变革期望,在多渠道信息传递和变革绩效间起到中介作用;(3)变革氛围跨层调节变革信息沟通对员工积极变革期望的正向作用,相比于低变革氛围情景,具有高变革氛围的团队,通过变革信息沟通更能显著提升员工对变革的积极期望。研究结论对企业变革实践中信息传递和沟通工作具有现实指导意义。

**关键词:**变革信息沟通 变革氛围 积极变革期望 员工变革绩效 社会信息加工理论

**中图分类号:**F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)04—0091—15

## 一、引言

转型期的中国社会和经济处于巨大的历史变革之中,这使得企业组织内部的战略、结构、生产方式等必须适应持续变化且高度不确定的市场环境。为适应外部环境并持续保持竞争优势,组织变革成为企业生存的重要路径。这些变革活动既包括经济的转型升级、企业所有制调整等制度层面的变革,也包括无数的企业对外兼并、对内组织结构重组等组织层面的变革活动(杜旌等,2019)<sup>[1]</sup>。

员工作为组织变革的重要参与主体,他们对待变革的态度及行为是变革成败的关键(Chen等,2013<sup>[2]</sup>;侯宏伟和李群峰,2018<sup>[3]</sup>;Kandlousi等,2010<sup>[4]</sup>)。在组织变革的背景下,整个组织处于动荡的状态,员工会担忧自身的工作状况、忧虑自己的工作角色,而变革期间严重的信息不对称又会加重员工不确定性感知,极易导致个体对变革产生负面情绪(张涛和郭潇,2018)<sup>[5]</sup>。此时,如果企业不重视向成员传达鼓励变革的正式和非正式信息,任由组织内消极的小道消息和流言肆意传播,则变革的负面信息会被无限扩大,员工消极情绪膨胀,致使员工对组织变革出现观望、抵制等负

收稿日期:2019-02-20

\* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“高承诺人力资源管理对新生代员工产出的作用机制:基于工作要求-资源视角”(71372125);国家社会科学基金重大项目“驱动中国创新发展的创客与众创空间培育战略研究”(15ZDC014);国家自然科学基金面上项目“组织变革前非正式信息的作用机制:多层次纵向研究”(71572135)。

作者简介:李燕萍,女,教授,博士生导师,研究方向是人力资源管理和组织行为学,电子邮箱:ypli@whu.edu.cn;骆元静,女,博士研究生,研究方向是组织行为学,电子邮箱:yjluo@whu.edu.cn;穆慧娜,女,硕士研究生,研究方向是组织行为学,电子邮箱:muhuina@xiaomi.com。通讯作者:骆元静。

面行为(DiFonzo等,1994<sup>[6]</sup>;Elving,2005<sup>[7]</sup>)。企业通过不同渠道向员工充分传递变革的相关信息,有助于员工对当前变革的组织收益和个人收益进行客观评价与分析,排除不实信息的不良干扰,降低消极信息的负面作用,引导员工接受变革甚至主动投入到变革过程之中(Petrou等,2018)<sup>[8]</sup>。据此可以看出,作为组织变革的重要主体,员工在变革过程中所接收到的各种信息共同促成其个人变革决断,进而影响整体变革结果。充分沟通对员工组织变革反应的积极影响已得到广泛肯定。相关研究表明,组织变革期间的信息沟通影响人们的心理与情感体验,如沟通满意度(Pincus,2006)<sup>[9]</sup>、变革开明度及员工情感反应(Forgas和George,2001)<sup>[10]</sup>等。及时有效的信息沟通是帮助员工理解变革的价值、塑造员工对变革抱以积极态度的重要因素(Van den Heuvel等,2015)<sup>[11]</sup>。也有部分研究发现,信息沟通对员工的组织公民行为(kandlousi等,2010)<sup>[4]</sup>、组织变革绩效(Forgas和George,2001)<sup>[10]</sup>等均有影响,充分的信息沟通会对个人的变革行为产生显著促进作用。但遗憾的是,以往研究很少关注变革信息传递的路径。为此,本文将变革过程中不同渠道信息传递为切入点,从社会信息加工理论(Salancik和Pfeffer,1978)<sup>[12]</sup>视角出发,探索多渠道变革信息传递对员工变革绩效的跨层交互影响机制。具体包括以下两个方面:

第一,以往研究主要探讨组织变革中直接、正式信息的积极作用,对变革过程中的非正式信息及其影响的探索较少涉及。本文考察变革中正式和非正式的多渠道信息传递对员工信息加工和变革反应的影响。社会环境下的个体并非孤岛,不同情景线索向其传递的信息均影响其信息加工和行为反应(Salancik和Pfeffer,1978)<sup>[12]</sup>。身处于变革情境中的个体需要从高度变化和不确定的情境中搜集、筛选和判断信息,并在这些信息的作用下选择个体行为。这些环境中的多种信息塑造的个体行为、态度和信念,能够指导个体更好地适应变革过程。变革期间的信息通过正式和非正式的渠道进行传递。正式渠道主要是指变革期间组织发起的变革信息沟通,变革信息沟通是一项组织实施变革时的重要管理措施,其目标在于向员工及时、全面传递变革相关的正式信息(Bouckennooghe等,2009)<sup>[13]</sup>。变革信息沟通向员工传递着可见、有形且正式的变革信息(Zalesny和Ford,1990)<sup>[14]</sup>。

除了组织内正式的变革信息沟通,组织内还存在非正式的信息交流渠道。团队氛围反映了团队内成员对于工作环境的共享认知(Bashshur等,2011)<sup>[15]</sup>,是组织与成员、成员与成员之间的隐性信息交流。虽然没有正式书面的规定,也并未受到组织强制力的支持,但是氛围仍然对员工行为产生显著影响(李太等,2013)<sup>[16]</sup>。变革氛围作为组织变革赖以发生的内部环境也会向员工传递共享的变革信息。变革氛围是指员工们共同感知到的组织对员工在工作中应用新主意、新方法的鼓励和支持程度(Patterson等,2005)<sup>[17]</sup>,较高的组织变革氛围能使员工感受到组织对变革的支持程度和实施决心,进而影响员工变革行为。与此同时,变革氛围向员工无形中传达着关于变革的隐性、间接、非正式的变革信息,它作为一种非正式信息不仅直接影响员工变革反应(柏帅蛟等,2017<sup>[18]</sup>;Kang等,2016<sup>[19]</sup>),还有可能与正式渠道所传递的变革信息共同作用于员工的信息加工及判断过程。当组织中存在的变革氛围传递给员工个体的隐性信息和通过企业管理沟通获得的显性信息相一致时,这种非正式信息更有可能对员工变革过程中的行为选择产生影响(刘良灿等,2018)<sup>[20]</sup>。因此,本文将进一步探索变革氛围作为非正式信息来源和变革信息沟通作为正式信息来源对员工变革信息处理的动态作用。

第二,探究多渠道信息传递影响员工变革心理的作用机制。社会信息加工视角下,当个体接收到关于变革的信息后,会对这些信息进行一系列的处理过程,包括对信息进行编码、存储和记忆等基本处理过程,以及学习、归因和判断等动态处理过程,当个体完成这一系列信息加工后,会对变革形成一个特定的态度、信念,更进一步形成对变革的行为反应(Zalesny和Ford,1990)<sup>[14]</sup>。而个体

以往所积累的相关经验和当前环境中的信息线索同样也会对个体已有的态度和行为倾向产生动态影像。在组织变革中,变革氛围和变革信息沟通会向个体传递关于变革的规范、重要性、方法等相关信息,员工在不确定的组织情境下会积极获取并处理这些隐性和显性的信息,从而塑造和影响员工的变革期望(Chung等,2014)<sup>[21]</sup>。变革期望代表了个体从变革信息沟通和变革氛围中获取信息并将其进行理性处理后的心理认知状态,它是连接个体所处环境中的信息源和个体信息加工后行为反应的桥梁。积极变革期望正是代表了员工获取、加工组织变革情景下多方信息后对变革做出的积极评判,对其正向变革行为具有较强预测作用(Ajzen,1991<sup>[22]</sup>;Ng和Lucianetti,2016<sup>[23]</sup>)。因此,本文探究积极变革期望在变革氛围、变革信息沟通与员工变革绩效间的中介机制。具体研究框架如图1所示。

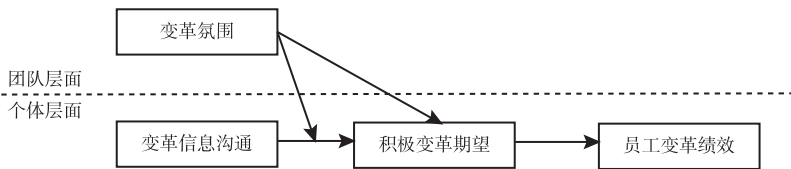


图1 研究模型

资料来源:本文绘制

综上所述,为探究组织变革期间多渠道信息传递对员工变革绩效的作用机制,本文以社会信息加工理论为基础,讨论变革氛围和变革信息沟通分别作为非正式和正式信息的传递方式,是如何对员工在变革中的心理机制以及变革后的绩效产生影响。同时,本文还讨论如何通过积极的变革氛围来加强变革信息沟通对员工积极变革期望的促进作用。研究选取了零售行业内某著名企业的一次跨文化并购变革进行调查,对被并购方而言,其组织所有权、管理、运营等基本业务都有明显的变化,是一次巨大的变革。本文对公司中所有参与了本次变革完整过程的员工进行调查,考察变革信息对员工变革绩效的影响作用及其机制。

## 二、研究假设

### 1. 变革信息沟通、变革氛围与员工变革绩效

变革信息沟通在变革过程中的重要作用越来越受到重视。它是发生在组织变革情境下的一种管理沟通。Lewis(1999)<sup>[24]</sup>将变革信息沟通定义为组织及其管理者的一系列关于变革的声明、解释,以及为了让员工做好变革准备的信息传达和交流的管理过程。这个过程主要是指组织或管理者通过正式的、自上而下的直接途径向员工个人传递变革相关信息,就变革方案、变革过程以及变革对员工个人的影响等问题与员工进行有效沟通,从而帮助员工了解变革信息、做好变革准备。及时、充分、有效的变革信息沟通能够显著促进员工变革绩效。首先,组织在变革前和变革中的正式沟通是员工获取变革相关信息的直接来源。根据社会信息加工理论,当组织向员工传达关于变革的恰当性和有用性的理由、原因,并及时对员工关于变革的疑虑和不确定性进行反馈和解答时,这些来自组织或管理者的正式信息会直接影响到员工的变革态度及行为(Bhave等,2010)<sup>[25]</sup>。这些充分和及时的信息可以显著降低员工对变革的不确定性,使员工感受到组织对变革的支持与信心,帮助员工理解并接受组织变革,从而投入到组织变革中。组织内自上而下的正式变革信息沟通程度较高时,组织成员通过这种正式渠道获得的关于变革的信息较为充分,员工会更有可能理解到变革的合理性和有用性,形成对变革的理解和支持,接受组织变革,甚至积极投入到变革之中,从而配合和帮助组织有效变革,提升变革绩效。其次,变革过程中充分的信息沟通还能够提高员工和管理者之间的理解与信任,更有可能获得在

变革过程中的相互支持,有助于提高员工参与变革的积极性和后续实际的参与效果,对工作绩效产生积极作用(吴思嫣等,2011)<sup>[26]</sup>。因此,在自上而下的变革信息沟通中,组织及其管理者能够通过向组织成员传达更多关于变革的正面信息,并积极回应组织成员关于变革的恐惧或抵触,引导员工正确认识变革并投入变革活动,从而提升员工个体变革后的工作绩效。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1a</sub>:变革信息沟通显著正向预测员工变革绩效。

个体所接受到的信息可以分为两种来源:一种是个体通过直接途径获取的信息,如通过组织与员工的直接沟通获取到的信息;另一种是通过间接途径获取的信息,如个体从组织氛围或组织文化中感知到的信息或与其他组织成员相互传递和交流的信息(Bhave等,2010)<sup>[25]</sup>。组织变革氛围正是员工获取间接信息的重要来源(Du和Choi,2013)<sup>[27]</sup>。变革氛围是员工对组织支持变革、鼓励共享的一种认知,包括组织对变革的重视程度,以及在组织制度、具体工作举措、工作流程上对变革的支持和配合程度等的感知状况(Charbonnier-Voirin等,2010)<sup>[28]</sup>。Porras和Robertson(1992)<sup>[29]</sup>提出组织内利于变革的氛围是决定组织变革成败的核心要素或先决条件,它是组织成员间以非正式途径共享的利于变革的信息集合,组织成员通过非正式沟通共享变革信息以及对变革的感知等。在高变革氛围中,组织成员通过互相沟通和交流而共同感受到组织对变革的重视和支持,意识到组织有一系列的方法和流程来支持变革(Bouckenooghe等,2009)<sup>[13]</sup>。而在低变革氛围环境中,员工缺乏相应信息线索,难以判断组织对变革的推行力度和资源保障,更有可能观望变革。社会信息加工理论强调环境中信息线索对个体的影响,组织变革氛围作为组织变革赖以发生的内部环境,集合了组织成员共享的有关组织变革的社会信息,这种信息以间接方式向成员传递着变革信号。相对于变革信息沟通这一正式渠道的信息,变革氛围以非正式方式影响和塑造着组织成员对当前变革相关活动的观点和态度(Charbonnier-Voirin等,2010)<sup>[28]</sup>。当员工从变革氛围中感受到组织支持变革时,它会激励组织成员间互相支持和鼓励,促进组织成员接受变革并增强对变革的投入,进而对组织变革绩效的提升产生作用。另一方面,组织的积极变革氛围还包含了关于变革的重要性、必要性、如何参与变革、变革中员工权益如何保障等与员工息息相关的重要信息。这些信息能够使员工更加理解并认可组织变革,认识到组织变革对于组织发展的重要作用 and 深远意义,同时也能理解组织变革对个人的有益影响,从而促进员工对变革的参与和支持,降低了员工对变革的抵制,提升个人工作绩效(Choi等,2011)<sup>[30]</sup>。高变革氛围中,组织对变革的支持程度会更高,组织成员共享的正面变革信息也会更多,有助于员工个人形成对变革正确的认知,从而有效提高个人变革绩效。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1b</sub>:变革氛围显著正向预测员工变革绩效。

## 2. 积极变革期望在多渠道信息传递和变革绩效之间的中介作用

在组织变革情境下,管理者及时与员工沟通以及组织成员间通过非正式途径共享变革信息使员工掌握充分的变革信息,加强员工对组织变革的了解,减弱员工对于变革不确定性的感知。这些举措可以引导员工形成对变革结果较清晰的预期,形成积极的变革期望(Portoghese等,2012)<sup>[31]</sup>。个体的期望与其参与某项活动的意愿是积极相关的,从而最终会影响个体的行动产出。因此,对变革的期望是个体在变革情境中信息加工和行为产出的重要中介变量。

当组织发起变革时,员工通过各种渠道了解变革的必要性、变革目的、变革方向等变革信息。在多种信息渠道中,管理者通过自上而下的变革信息沟通传达给员工的信息更为正式,员工对这些信息接收、存储、加工,而后形成对组织变革的理性认知,这种认知状态引导个体形成对变革的心理预期(Rafferty等,2013)<sup>[32]</sup>。当变革信息沟通有效、及时、充分时,会使员工在对变革事件进行积极解释和判断,而不是产生消极的认识或对变革有错误的理解(Helmsen等,2012)<sup>[33]</sup>。这种积极认

知判断会提升员工对组织变革的积极期望。

在组织变革期间,员工还会从变革氛围中获得更多的非正式变革信息。在高度不确定的变革情境下,组织成员会主动通过非正式沟通共享变革信息以及对变革的感知,员工能从高变革氛围中感受到组织鼓励和支持变革的信息,他们首先将信息编码并存储在记忆中,而后根据这些信息对变革事件做出理性的判断和解释(Zalesny 和 Ford,1990)<sup>[14]</sup>。其中,判断和解释这一环节是信息加工理论的重要环节(Helmsen 等,2012)<sup>[33]</sup>。在高变革氛围中,组织成员会更多存储积极的信息。当变革发生时,员工更倾向于对变革事件做出乐观的解释和判断,形成支持变革的理性、正面的认知反应,这种理性认知使得员工形成对组织变革积极乐观的预期。

员工通过不同渠道获取鼓励变革的信息经编码、存储、判断后,会形成对于组织变革的积极期望,这些积极期望与员工参与组织变革的意愿及行动投入显著相关。对变革持积极预期的员工面对变革所带来的风险时能够以积极态度看待变革,较少产生由变革不确定性而产生的焦虑,其参与组织变革的积极性和投入程度相应有所提高,由此提升变革中和变革后的工作绩效。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2a</sub>:积极变革期望在变革信息沟通和员工变革绩效间起中介作用。

H<sub>2b</sub>:积极变革期望在变革氛围和员工变革绩效间起中介作用。

### 3. 变革氛围的跨层调节作用

变革信息沟通作为组织变革期间组织成员获取变革目的、方向等变革信息的正式渠道,是员工对变革事件做出判断的重要信息来源。这种传统意义上正式的信息获取方式能够满足员工通过正式渠道获取变革信息的需要,对员工个人的变革判断有显著影响(张莉等,2012)<sup>[34]</sup>。然而,已有研究却忽略了变革中个体从两种渠道获取的信息可能会产生交互并影响到他们的变革认知和变革行为。变革氛围是组织变革赖以发生的内部环境,组织成员在变革氛围下以非正式的途径共享变革信息、变革认知等变革信号,形成组织内重要的隐性信息源。这种非正式的信息传递方式会加强正式的变革信息沟通对员工产生的积极作用(Bartels 等,2010)<sup>[35]</sup>。

社会信息加工理论认为,个体从客观环境中获取信息到对其产生影响的过程中,信息的具体处理和加工过程不容忽视(Zalesny 和 Ford,1990)<sup>[14]</sup>。信息的来源包括正式线索和情境线索。个体对这些正式和情景的信息进行编码、归类、存储、提取、判断,最后对个体的态度和行为产生作用(Bouckenoghe 等,2009)<sup>[13]</sup>。当个体面临重大问题时,来自于单一渠道的信息收集会受到限制(Rafferty 等,2013)<sup>[32]</sup>。此时人们会扩大信息收集来源,并根据当前信息和以往经验存储的信息去判断自己正面临的问题,进而形成和不断修正对待该事件的态度和行为(Chen 等,2013)<sup>[2]</sup>。

变革氛围作为客观工作环境的重要组成部分,不断向员工传递各种变革信息。在高变革氛围下,员工间互相交流和共享的有利于变革的非正式信息更多,这些充足的共享信息对员工的正式变革信息加工过程产生正向促进作用(Du 和 Choi,2013)<sup>[27]</sup>。在高变革氛围中,员工会更多地共享鼓励和支持组织变革的相关信息,降低员工个体所感知到的组织变革中的不确定性;与此同时,通过组织变革信息沟通而充分、及时、正式传递出的各种变革信息与高组织变革氛围相互印证,这种一致性将帮助员工对组织变革有更积极的认知判断,坚定组织变革的必要性、正确认识变革对自身发展的帮助等,对组织变革有更乐观的态度,从而形成更高的积极变革期望(张莉等,2012)<sup>[34]</sup>。

与之相反,低变革范围会降低变革信息沟通对变革预期的作用。一方面低变革氛围向员工传达了组织对变革支持不足的信息。这种信息与充分、及时的正式变革信息沟通所传递的信息相矛盾,会影响员工对变革事件做出理性的解释和判断,致使员工在选择是否配合组织变革时难以准确

评估相关信息,甚至对变革本身的合理性和必要性等产生疑虑,进而降低员工对变革的期望值(Du和Choi,2013)<sup>[27]</sup>。另一方面,低变革氛围不能引发员工的积极情感,使员工对变革信息沟通中获取的正式信息的解释和判断过程受到情绪干扰,不利于员工对正式变革信息的理性解释和判断(MacDonald等,2014)<sup>[36]</sup>。因此,在低变革氛围下,尽管组织给予了较高的正式变革信息沟通,员工也会处于信息混乱的状态,不能对变革做出积极判断,进而弱化对组织变革的期望。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>:变革氛围调节变革信息沟通对积极变革期望的作用:高变革氛围下,变革信息沟通对积极变革期望的作用将加强;低变革氛围下,变革信息沟通对积极变革期望的作用将减弱。

### 三、研究方法

#### 1. 调研对象和数据收集

本文调查对象选取一家处于变革过程中的企业,参与调查的对象是全程参与了为期18个月的变革过程的员工。该企业是我国大陆一家合资连锁超市(C公司),在调查中的18个月前被美国一家大型连锁超市(W公司)兼并。兼并前,C公司主要采用基于资历、论资排辈的管理模式,日常管理更多的是“强权式人治”。兼并后,C公司引入W公司基于绩效导向、平等导向的管理模式,日常管理逐渐制度化,员工的工作要求也大幅提高。例如,公司要求员工对顾客保持微笑;强调同事之间的相互协助,鼓励团队合作;对上级提倡上下级的平等交流,要求下级直呼上级的英文名字,而不是以往已经称呼顺口的“某某经理”。这些变化不论对管理层还是基层员工都是很大的冲击。为了顺利推行新的管理模式,W公司对C公司实施了并购后企业整合计划(post-merger integration),该计划的重点是对C公司员工进行系统的培训,目的在于顺利整合两家公司的企业文化和人力资源管理实践。

本文选取C公司被兼并18个月后的两个大型超市的员工作为样本。数据收集前,研究组联系了这两家大型超市的人力资源管理部门,取得了他们信任和支持。经过与两家超市的人力资源管理部门协商,问卷调查在并购后变化最大的一线工作团队发放,共计有220名员工及其直线上级,他们均是在并购之前加入C公司,且所在工作团队在变革前后保持稳定。问卷通过人力资源管理助理发放给一线工作团队的员工,请他们评价并购发生期间企业变革信息沟通和变革氛围的情况,并报告他们目前对变革的积极期望。两周后,邀请这些员工的直线上级对其并购后的工作绩效进行评价。剔除答案模糊的问卷,最终获得36个工作团队的185名员工及其直线上级的调查问卷(回收率为84.1%)。这些员工来自两大部门,一是负责收银的客服部,占总样本的20.6%,另一部分是营运部,包括杂货处、生鲜处、非食处等,占样本的79.4%。样本人口统计变量如表1所示。

表1 样本特征描述

变量	项目	样本人数	占总样本数比例(%)
性别	男	87	47.03
	女	98	52.97
年龄	20~24岁	40	21.62
	25~29岁	48	25.95
	30~34岁	64	34.59
	35~40岁	33	17.84

续表 1

变量	项目	样本人数	占总样本数比例(%)
学历	初中	7	3.78
	高中或中专	141	76.22
	大专	37	20
工作年限	1~2 年	32	17.30
	2~3 年	30	16.22
	3~4 年	41	22.16
	4~5 年	65	35.14
	5 年以上	17	9.18

资料来源:本文整理

## 2. 问卷和测量

除个人统计变量外,其他变量均采用李克特五点法计分(1 = “非常不同意”,5 = “非常同意”)。

变革信息沟通。在 Bouckennooghe 等(2009)<sup>[13]</sup>等的研究基础上,选取了三个有关的条目来测量变革信息沟通( $\alpha = 0.74$ ),具体条目分别是“关于公司的并购,公司提供了充足的信息”“公司通过各种方式,让我及时了解公司并购”“公司及时分享各种并购信息”。员工自我报告变革信息沟通度量了员工感知到的组织变革信息沟通,切实衡量了有效的组织变革信息沟通。在检验变革氛围对变革信息沟通效用的跨层调节作用时,有必要控制变革信息沟通与变革氛围在团队层面的交互作用。相应检验结果满足团队层面变量要求,其中,组织层面信度、组内一致性及组内相关系数分别为: $\alpha = 0.812, R_{wg} = 0.900, ICC(1) = 0.160$  和  $ICC(2) = 0.750$ 。

变革氛围。通过与 C 公司中层管理人员沟通,对 Patterson 等(2005)<sup>[17]</sup>等关于变革氛围测量进行了修正,采用三个条目来评价变革氛围( $\alpha = 0.788$ ),具体条目是“并购开始后,公司提倡在工作中提出新点子和新办法”“并购开始后,公司鼓励在工作中尝试新方法和新措施”“并购开始后,公司愿意为各种新措施承担风险”,并将个人报告的变革氛围聚合到团队层面。相应检验结果满足团队层面变量要求,其中,组织层面信度、组内一致性及组内相关系数分别为: $\alpha = 0.810, R_{wg} = 0.920, ICC(1) = 0.180$  和  $ICC(2) = 0.700$ 。采用 Chung 等(2014)<sup>[21]</sup>研究中的四个条目来测量积极变革期望( $\alpha = 0.692$ ):“并购后的变化将让我工作更有效率”“并购后的变化将优化我的工作”“并购后的变化将给我带来积极的结果”“并购后的变化将给我工作增加很多难题(反向计分)”。为了控制积极变革期望在团队层面的作用,将积极变革期望聚合为团队层面变量的有效性(以下简称为“聚合积极变革期望”)。相应检验结果满足团队层面变量要求,其中,组织层面信度、组内一致性及组内相关系数分别为: $\alpha = 0.782, R_{wg} = 0.913, ICC(1) = 0.120$  和  $ICC(2) = 0.708$ 。

变革绩效。员工直接上级对该员工的变革绩效进行评价,具体条目根据 Van Dyne 等(1998)<sup>[37]</sup>的工作绩效测量条目修订而来。本文采取了三条目问卷( $\alpha = 0.863$ )来度量:“相比并购之前,这个员工现在能更好地完成本职工作”“相比并购之前,这个员工现在更能满足岗位对他/她的要求”“相比并购之前,这个员工现在有更好的工作表现”。

控制变量。根据以往研究,检验过程中个体层面以年龄、性别、工作年限作为控制变量。具体而言,年龄以被试年龄的实际数值测量,工作年限以被试在目前企业工作的实际年限测量,性别作为分类变量,其中 1 = 女性,2 = 男性。在团队层面,将团队规模设为控制变量。

### 3. 分析策略

本文涉及到跨层数据, 研究样本属于 36 个工作团队, 因此假设检验应考察团队和个体两个层面。故本文采用多层次线性模型 (HLM) 对团队和个体层面变量同时进行回归分析, 有效区分团队间差异和个体间差异, 确保分析结果的可靠性。进行中介作用检验时, 本文采用 Baron 和 Kenny (1986)<sup>[38]</sup> 的四步准则进行检验。在确定了中介作用后, 本文还采用 Sobel 检验来验证间接效应的显著性。在进行调节作用检验时, 本文采取了更为严谨的检验程序。个体层面差异必须和团队层面差异区分开来, 否则二者混淆在一起会导致结果出现误差, 因此在进行个体层面变量的中介作用分析时, 需要在团队层面控制该变量从而减少误差 (Zhang 等, 2009)<sup>[39]</sup>。因此, 本文在检验跨层中介作用时, 在个体层面使用了组均值中心化并将该变量的组均值放入团队层面, 在团队层面使用了总均值中心化; 在检验跨层调节作用时, 在团队层面控制了变革氛围和聚合变革信息沟通, 以及二者的交互项。

## 四、分析结果

本文数据收集的过程中有可能存在同源偏差。分析过程首先应用 Amos 7.0 对个体报告的变革信息沟通、变革氛围、积极变革期望进行验证性因子分析 (CFA), 具体结果如表 2 所示。表 2 包含了单因子模型、双因子模型 (合并变革氛围和变革信息沟通) 以及三因子模型, 结果显示三因子模型满足要求 ( $X^2 = 149.170$ ,  $df = 87$ ,  $p < 0.001$ ;  $CFI = 0.930$ ,  $TLI = 0.921$ ,  $RMSEA = 0.052$ ,  $AIC = 215.172$ ), 该结果显著优于其它模型。描述性统计结果如表 3 所示。由表 3 可以看出, 变革信息沟通、变革氛围、积极变革期望都分别和变革绩效显著相关 ( $r = 0.255$ ,  $p < 0.001$ ;  $r = 0.152$ ,  $p < 0.001$ ;  $r = 0.140$ ,  $p < 0.050$ )。

表 2 验证性因子分析

模型	$X^2$ (df)	$p$	$CFI$	$TLI$	$RMSEA$	$AIC$
单因子模型	397.18 (90)	0.000	0.664	0.603	0.136	457.184
双因子模型 (合并变革氛围和变革信息沟通)	239.78 (89)	0.000	0.838	0.802	0.096	301.777
三因子模型	149.17 (87)	0.000	0.926	0.916	0.052	215.165

注:  $CFI$  = 相对拟合指数,  $TLI$  = 增值拟合度指标,  $RMSEA$  = 近似均方根误差,  $AIC$  = 赤池信息量准则

资料来源: 本文整理

表 3 描述性统计 (N = 185)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1. 年龄	30.150	5.550						
2. 性别	0.472	0.501	0.044					
3. 工作年限	3.890	2.574	0.055	-0.040				
4. 变革氛围	4.111	0.501	-0.084	-0.110	-0.09			
5. 变革信息沟通	3.702	0.580	-0.040	-0.052	-0.05	0.420***		
6. 积极变革期望	3.643	0.632	0.015	0.035	0.005	0.354***	0.532***	
7. 变革绩效	3.934	0.713	0.032	-0.171*	0.032	0.255***	0.152*	0.140*



续表 3

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
团队层面 (N = 36)								
1. 团队规模	5.142	2.092						
2. 变革氛围	4.000	0.310	-0.148					

注：\* 表示  $p < 0.050$ , \*\*\* 表示  $p < 0.001$

资料来源: 本文整理

表 4 变革绩效为结果变量的多层次线性模型分析

变量	变革绩效				
	零模型	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
个体层面变量					
年龄		0.030	0.030	0.029	0.024
性别		0.033	0.032	0.028	0.030
工作年限		-0.052 *	-0.054 *	-0.052 *	-0.050 *
变革信息沟通		0.161 *	0.070		
积极变革期望			0.144 *		0.164 *
团队层面变量					
团队规模		-0.040	-0.050	-0.040	-0.040
聚合变革信息沟通		0.188	0.136		
聚合积极变革期望			-0.239		-0.313
变革氛围				0.474 *	0.303
Sigma_squared	0.351	0.332	0.321	0.328	0.320
Tau	0.162	0.150	0.140	0.149	0.138
伪 $R^2$		0.060	0.044	0.070	0.043

注：\* 表示  $p < 0.050$ ; 聚合变革信息沟通: 个体层面变革信息沟通聚合到团队层面作为控制变量; 聚合积极变革期望: 个体层面积极变革期望聚合到团队层面作为控制变量

资料来源: 本文整理

表 5 积极变革期望为结果变量的多层次线性模型分析

变量	积极变革期望			
	零模型	模型 1	模型 2	模型 3
个体层面变量				
年龄		0.012	0.011	0.012
性别		-0.014	-0.088	-0.029
工作年限		0.004	0.096	0.004
变革信息沟通		0.542 ***		0.555 ***
团队层面变量				
团队规模		-0.021 *	-0.022 *	-0.021 *
聚合变革信息沟通		0.591 ***		0.513
变革氛围			0.640 ***	0.282
变革氛围 × 聚合变革信息沟通				-0.023

续表 5

	积极变革期望			
	零模型	模型 1	模型 2	模型 3
跨层调节变量				
变革氛围				0.534 *
Sigma_squared	0.382	0.288	0.369	0.265
Tau	0.033	0.014	0.002	0.001
伪 $R^2$		0.272	0.106	0.119

注: \* 表示  $p < 0.050$ , \*\*\* 表示  $p < 0.001$ ; 聚合变革信息沟通: 个体层面变革信息沟通聚合到团队层面作为控制变量

资料来源: 本文整理

表 4 和表 5 列出了变革信息沟通和变革氛围分别对变革绩效、积极变革期望的多层次线性模型分析结果, 具体讨论如下:

假设  $H_1$  讨论了变革信息沟通和变革氛围对变革绩效的正向影响。如表 4 中的模型 1 所示, 个人统计变量、团队规模和团队层次变革信息沟通得到控制后, 个体层面变革信息沟通对变革绩效有显著作用 ( $\beta = 0.161, p < 0.050$ )。表 4 中的模型 3 表示加入个人统计变量、团队规模和团队层次的变革信息沟通, 结果显示, 团队层面变革氛围对变革绩效有显著影响 ( $\gamma = 0.474, p < 0.050$ ), 假设  $H_{1a}$  和假设  $H_{1b}$  得到验证。

假设  $H_{2a}$  和假设  $H_{2b}$  提出了积极变革期望的中介作用。如表 5 中的模型 1 所示, 个人统计变量、团队规模和团队层次变革信息沟通得到控制后, 变革信息沟通对积极变革期望具有显著影响作用 ( $\beta = 0.542, p < 0.001$ ), 表 5 中的模型 2 展示了变革氛围对积极变革期望也显著影响 ( $\gamma = 0.640, p < 0.001$ ), 这表明中介作用检验的第二步成立。表 4 中的模型 2 和模型 4 显示, 积极变革期望对变革绩效有显著影响, 且加入积极变革期望后, 变革信息沟通、变革氛围与积极变革期望之间的相关关系变得不再显著 ( $\beta = 0.070, n. s.$ ;  $\gamma = 0.303, n. s.$ ), 即积极变革期望在变革氛围和变革信息沟通与变革绩效间起着完全中介的作用。因此, 假设  $H_{2a}$  和假设  $H_{2b}$  得到支持。中介作用的间接效应采用 Sobel 检验, 如表 6 所示, 变革氛围、变革信息沟通对员工变革绩效的间接效应均显著, 具体分别为 0.081 和 0.089 ( $Z$  值分别为 1.850,  $p < 0.050$ ; 2.074,  $p < 0.050$ ), 该结果也支持假设  $H_{2a}$  和假设  $H_{2b}$ 。

表 6 中介作用的间接效应

变量	间接效应	Z
变革氛围 → 积极变革期望 → 变革绩效	0.081	1.850 *
变革信息沟通 → 积极变革期望 → 变革绩效	0.089	2.074 *

注: \* 表示  $p < 0.050$

资料来源: 本文整理

表 5 模型 3 用来检验假设  $H_3$ , 即检验变革氛围对变革信息沟通与积极变革期望之间关系的调节作用。为使计算结果更为精确, 除了在该模型加入跨层调节变量变革氛围外, 还在团队层面加入了团队规模、变革氛围、聚合到团队层面的聚合变革信息沟通、以及变革氛围和聚合变革信息沟通的交互项, 来控制团队层面变革氛围和变革信息沟通交互作用的影响。结果显示, 变革氛围显著调节变革信息沟通对积极变革期望的影响 ( $\gamma = 0.534, p < 0.050$ )。根据 Aiken 和 West (1991)<sup>[40]</sup> 的研究程序将变革氛围分为高低组进行检验。如图 2 所示, 在高变革氛围下, 变革信息沟通对积极变革期望的有更高的促进作用 ( $b = 0.788, p < 0.050$ ), 当在低变革氛围下, 变革信息沟通对积极变革期望的促进作用降低 ( $b = 0.162, n. s.$ ), 假设  $H_3$  得到支持。

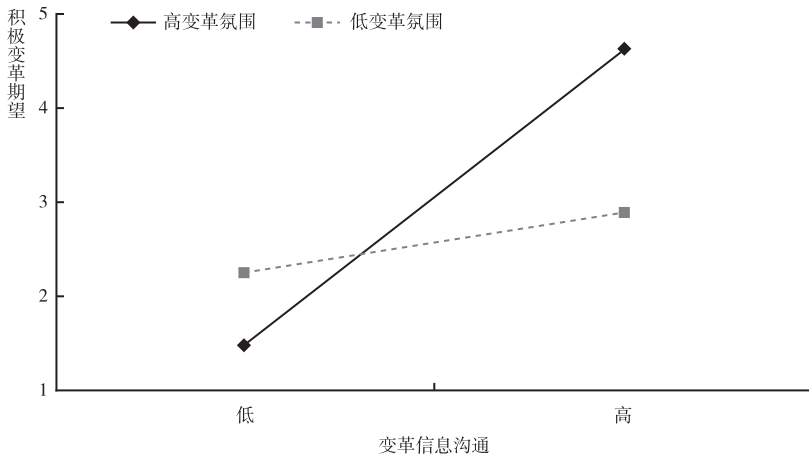


图2 变革氛围对变革信息沟通与积极变革期望关系的调节作用

资料来源:本文绘制

## 五、结论与讨论

本文在社会信息加工理论基础上,探索了员工在组织变革期间获取、加工变革信息以及产生相应变革心理活动和后续绩效行为选择的过程。研究考察了员工从管理沟通及组织氛围中获取变革信息、加工变革信息和做出反应的完整过程,并着重探讨了不同渠道变革信息传递对员工变革期望的交互影响。通过多层次线性模型分析结果显示:(1)变革氛围和变革信息沟通对员工变革绩效有显著的促进作用;(2)积极变革期望对变革氛围、变革信息沟通,与员工变革绩效之间的关系具有完全中介作用;(3)变革氛围调节变革信息沟通对积极变革期望作用关系,高变革氛围强化了变革信息沟通对积极变革期望的促进作用。本文从社会信息加工视角解释了组织变革过程及其对员工的作用机制,拓展了关于组织变革过程中以信息为中心的研究,其理论价值体现在如下两个方面。

第一,本文从组织变革信息传递的角度出发,探讨不同渠道传递的组织变革信息及其交互效应对员工的影响作用。在组织变革情境下,员工面临多方面的不确定性和风险性,良好的变革信息沟通对降低风险和不确定性尤为重要(Ford和Ford,1995)<sup>[41]</sup>。Zhou和Schriesheim(2009)<sup>[42]</sup>、Shin等(2012)<sup>[43]</sup>研究从正式信息渠道出发,探讨组织通过正式渠道传递变革相关的显性信息,引导和推动员工参与变革的作用机制,具体是组织利用正式渠道向员工传递充分、恰当的变革方案信息,降低员工由信息不对称引发的焦虑,使员工知晓参与变革所能换取的组织资源和支持,抑或是抵制变革的可能风险,提高员工参与变革意愿,调整员工变革态度,促进员工变革。非正式信息渠道的已有研究是从社会认知角度出发,探讨组织氛围作为非正式变革信息对员工态度的影响(Dykas和Cassidy,2011)<sup>[44]</sup>,当员工感知到组织中有更为积极的氛围时,他们本身会对变革做出更为正面和支持性的评价(Martin等,2005)<sup>[45]</sup>。

以往研究是从单一信息渠道探索变革信息的影响作用。但社会信息加工视角认为,不同信息渠道所传递的信息并非相互割裂。一方面,员工在变革环境下通过组织官方渠道获取的正式信息是个体进行变革判断的直观依据;另一方面,员工本身所持有的以往相关经验、周围同事等其他情景角色对信息的倾向性评价,也对个人信息评估和后续加工产生交互影响(Zalesny和Ford,1990)<sup>[14]</sup>。这些不同渠道信息之间的一致性程度,将影响到个人对信息可信度和有用性的评判(Chen等,2005)<sup>[46]</sup>。例如,当组织所传达出的正式变革信息,与员工所感受到组织支持变革的变革氛围互相印证时,员工更有理由相信组织有意愿将变革推行下去,从而对变革产生更为积极的心

理预期。因此,在探讨组织变革中信息传递对员工的影响时,本文考察不同渠道信息传递对员工的交互影响,拓展了以往从单一渠道进行的信息传递渠道研究。

第二,本文基于社会信息加工理论,探究了变革信息通过影响员工变革积极期望,进而推动员工参与变革的心理机制。身处组织变革中的员工并非变革的被动接受者,他们会主动搜集和判断组织各方传递出的信息,形成对组织变革的认知和评价(Salancik 和 Pfeffer, 1978)<sup>[12]</sup>,这种认知评价具体表现为对变革的预期。社会信息加工理论指出,个体所处环境中包含的各种信息,均对个体形成和调整其认知态度及行为具有重要作用。员工在加工有关组织变革信息的过程之中,会对组织变革形成一种解释和判断(Rafferty 等, 2013)<sup>[32]</sup>。当这种解释和判断是积极的时候,即建立积极变革预期后,员工则更有可能投入到变革中(Jones 等, 2005<sup>[47]</sup>; Kwahk 和 Lee, 2008<sup>[48]</sup>),展现出更多促进组织变革的行为。据此,本文通过聚焦变革中的信息传递在员工信息加工和态度行为调整过程中的作用,建立起组织情境下外在信息与员工内在心理加工过程之间的联系,揭示了通过多种渠道的信息传递来影响员工变革预期,进而促使员工提升变革绩效的中介机制。

本文对实践的启示有两个方面意义。首先,企业在实施变革过程中必须高度重视员工对变革预期的重要作用。当今组织面临的内外部环境日趋复杂,为了生存和发展企业必须积极变革(Chung 等, 2014)<sup>[21]</sup>。组织实施变革的过程中应考虑三大因素,即技术、组织和人(Linstone 和 Mitroff, 1994)<sup>[49]</sup>。但在这三大因素中,人是决定变革成败的重要因素,员工对变革的支持与投入决定着变革的成败及效果(Michaelis 等, 2009)<sup>[50]</sup>。本文显示通过有效信息传递,建立员工对变革的积极期望,可以促进员工积极参与变革。管理者可以通过集中培训、标语、海报、会议等来向员工传递积极变革信息,建立员工对变革积极预期,使员工主动参与到变革中。

其次,企业在实施变革过程中应该重视多种信息渠道传递,特别是非正式信息交流。本案研究发现及时、充分、正式的变革信息能够向员工传达变革的必要性,并使其了解组织变革的意图和变革对员工自身的各种影响,降低员工由于不确定性焦虑而产生的变革抵触。但在信息沟通过程中不能倚重单一的传播渠道。张若勇等(2018)<sup>[51]</sup>指出,企业中的情景因素对员工变革心理及后续行为均产生重要影响。在做好正式渠道变革信息传递的同时,通过非正式的变革氛围等途径向员工表明组织支持变革的态度和倾向,不仅能厘清变革方案、变革过程和变革结果等客观事实性信息,同时增强员工对于组织变革政策和变革意图的信任感,促使员工对变革形成正向积极的预期,提升个人变革参与和变革绩效。管理者可以通过提供技术指导、流程协调来支持员工参与变革,让员工产生积极体验并分享给其他员工,营造变革支持的氛围。管理者还应当警惕不恰当、消极的变革传言,一旦有这种消极信息,应当积极回应降低其消极作用。管理者还可以为员工提供自由轻松的工作环境,促进员工间的积极变革信息分享行为,引导员工在团队中树立对变革的积极预期,进而提高团队变革绩效。

本文也同样存在局限性。第一,变革氛围、变革信息沟通的测量,一定程度上是通过员工回忆并购时的情形来完成,这种回忆的有效性会减弱真实的时间序列作用。在未来研究中,应当采用全变革过程的纵向跟踪来收集数据,可以更严谨地探索变革信息对员工作用的因果关系。第二,研究中变革信息沟通只衡量了变革信息的及时、充分等特性。未来研究应当有更为详细的测量,例如正式变革信息内容中关于组织对变革支持力度。第三,研究选取了具有不同国家文化背景的两家企业兼并案例,这种文化差异可能会影响员工对变革正式沟通的理解,但本文并没有控制这种文化差异,且这种差异并不代表组织间的差异,这导致研究结论的普适性有一定的限制。在未来的研究中,可以在不同行业抽取更加广泛的样本,增加团队样本数,使研究更有说服力,也可以有更多团队层面的研究发现。未来研究还应关注组织变革中的消极因素影响。例如,越来越多的学者开始研究组织变革期间的谣言行为,分析变革期间组织内谣言对变革氛围的影响以及员工的变革抵制倾向,也会对管理实践有一定的指导意义。

参考文献

[1] 杜旌, 范维, 张光磊. 领导神经质特征对其变革决策的影响研究[J]. 武汉: 珞珈管理评论, 2019, (3): 38 - 53.

[2] Chen, Z. J., R. Takeuchi, and C. Shum. A Social Information Processing Perspective of Coworker Influence on A Focal Employee [J]. *Organization Science*, 2013, 24, (6): 1618 - 1639.

[3] 侯宏伟, 李群峰. 精准扶贫究竟帮扶了谁? ——基于多维贫困视角的实证分析[J]. 新乡: 河南师范大学学报(哲学社会科学版), 2018, (2): 72 - 76.

[4] Kandlousi, N. S. A. E., and A. J. Ali. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of The Formal and Informal Communication [J]. *International Journal of Business and Management*, 2010, 5, (10): 51 - 61.

[5] 张涛, 郭潇. 高管薪酬契约与融资约束研究——基于我国沪深 A 股上市公司的经验数据[J]. 济南: 经济与管理评论, 2018, (1): 96 - 107.

[6] DiFonzo, N., P. Bordia, and R. L. Reining in Rumors [J]. *Organizational Dynamics*, 1994, 23, (1): 47 - 62.

[7] Elving, W. J. L. The Role of Communication in Organizational Change [J]. *Corporate Communications: An International Journal*, 2005, 10, (2): 129 - 138.

[8] Petrou P, Demerouti E, Schaufeli W B. Crafting The Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change [J]. *Journal of Management*, 2018, 44, (5): 1766 - 1792.

[9] Pincus, J. D. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance [J]. *Human Communication Research*, 2006, 12, (3): 395 - 419.

[10] Forgas, J. P., and J. M. George. Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86, (1): 3 - 34.

[11] Van den Heuvel, S., R. Schalk, and M. A. van Assen. Does A Well-informed Employee Have A More Positive Attitude toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change [J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2015, 51, (3): 401 - 422.

[12] Salancik, G. R., and J. Pfeffer. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, (2): 224 - 253.

[13] Bouckenoghe, D., G. Devos, and H. V. D. Broeck. 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] Zalesny, M. D., and J. K. Ford. Extending The Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and Perceptions [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1990, 47, (2): 205 - 246.

[15] Bashshur, M. R., A. Hernández, and V. González-Romá. When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at The Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96, (3): 558 - 573.

[16] 李太, 涂乙冬, 李燕萍. 团队中的关系, 迎合与职业成功——基于戏剧理论的解释框架 [J]. 天津: 南开管理评论, 2013, (2): 36 - 46.

[17] Patterson, M. G., M. A. West, V. J. Shackleton, J. F. Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis, and A. M. Wallace. Validating The Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, (4): 379 - 408.

[18] 柏帅蛟, 井润田, 陈璐, 李贵卿. 变革氛围感知和变革承诺: 一个调节模型 [J]. 北京: 管理评论, 2017, (7): 113 - 134.

[19] Kang, J. H., J. G. Matusik, T. Y. Kim, and J. M. Phillips. Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Cross-Level Investigation [J]. *Journal of Business Venturing*, 2016, 31, (6): 628 - 642.

[20] 刘良灿, 宁鑫, 吕潮林. CEO 开放性促进了企业创新吗? ——基于创业板上市公司的实证研究 [J]. 济南: 经济与管理评论, 2018, (2): 82 - 93.

[21] Chung, G. H., J. Du, and J. N. Choi. How Do Employees Adapt to Organizational Change Driven by Cross-border M&As? A Case in China [J]. *Journal of World Business*, 2014, 49, (1): 78 - 86.

[22] Ajzen, I. The Theory of Planned Behavior [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50, (2): 179 - 211.

[23] Ng, T. W., and L. Lucianetti. Within-individual Increases in Innovative Behavior and Creative, Persuasion, and Change Self-efficacy over Time: A Social-cognitive Theory Perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101, (1): 14 - 34.

[24] Lewis, L. K. Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating [J]. *Management Communication Quarterly*, 1999, 13, (2): 43 - 75.

[25] Bhave, D. P., A. Kramer, and T. M. Glomb. Work-family Conflict in Work Groups: Social Information Processing, Support, and Demographic Dissimilarity [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95, (1): 145 - 158.

- [26] 吴思嫣, 张义明, 王庆娟. 员工参与: 信息分享的视角[J]. 合肥: 华东经济管理, 2011, (2): 126 - 129.
- [27] Du, J., and J. N. Choi. Leadership Effectiveness in China: The Moderating Role of Change Climate [J]. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 2013, 41, (9): 1571 - 1584.
- [28] Charbonnier-Voirin, A., A. E. Akremi, and C. Vandenberghe. A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and The Moderating Role of Climate for Innovation [J]. *Group & Organization Management*, 2010, 35, (6): 699 - 726.
- [29] Porras, J. I., and P. J. Robertson. *Organizational Development: Theory, Practice, and Research* [M]. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press, 1992.
- [30] Choi, J. N., S. Y. Sung, K. Lee, and D. S. Cho. Balancing Cognition and Emotion: Innovation Implementation as A Function of Cognitive Appraisal and Emotional Reactions toward Innovation [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32, (1): 107 - 124.
- [31] Portoghesi, I., M. Galletta, A. Battistelli, L. Saiani, M. P. Penna, and E. Allegrini. Change-related Expectations and Commitment to Change of Nurses: The Role of Leadership and Communication [J]. *Journal of Nursing Management*, 2012, 20, (5): 582 - 591.
- [32] Rafferty, A. E., N. L. Jimmieson, A. A. Armenakis. Change Readiness: A Multilevel Review [J]. *Journal of Management*, 2013, 39, (1): 110 - 135.
- [33] Helmsen, J., U. Koglin, and F. Petermann. Emotion Regulation and Aggressive Behavior in Preschoolers: The Mediating Role of Social Information Processing [J]. *Child Psychiatry & Human Development*, 2012, 43, (1): 87 - 101.
- [34] 张莉, 林与川, 迟冬梅. 组织沟通方式对沟通满意度的影响: 沟通认知与沟通倾向的调节作用 [J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2012, (2): 167 - 175.
- [35] Bartels, J., O. Peters, M. De Jong, A. Prunyn, and M. Molen. Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organizational Identification [J]. *Personnel Review*, 2010, 39, (2): 210 - 226.
- [36] MacDonald, P., S. Kelly, and S. Christen. A Path Model of Workplace Solidarity, Satisfaction, Burnout, and Motivation [J]. *International Journal of Business Communication*, 2014, 5, (10): 51 - 61.
- [37] Van Dyne, L., and J. A. LePine. A Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity [J]. *The Academy of Management Journal*, 1998, 41, (1): 108 - 119.
- [38] Baron, R. M., and D. A. Kenny. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, (6): 1173 - 1182.
- [39] Zhang, Z., M. J. Zyphur, and K. J. Preacher. Testing Multilevel Mediation Using Hierarchical Linear Models: Problems and Solutions [J]. *Organizational Research Methods*, 2009, 12, (4): 695 - 719.
- [40] Aiken, L. S., and S. G. West. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Newbury Park, CA Sage, 1991.
- [41] Ford, J. D., and L. W. Ford. The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20, (3): 541 - 570.
- [42] Zhou, X. T., and C. A. Schriesheim. Supervisor-Subordinate Convergence in Descriptions of Leader-Member Exchange (LMX) Quality: Review and Testable Propositions [J]. *Leadership Quarterly*, 2009, 20, (6): 920 - 932.
- [43] Shin, J., M. S. Taylor, and M. G. Seo. Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (3): 727 - 748.
- [44] Dykas, M. J., and J. Cassidy. Attachment and The Processing of Social Information Across the Life Span: Theory and Evidence [J]. *Psychological Bulletin*, 2011, 137, (1): 19 - 46.
- [45] Martin, A. J., E. S. Jones, and V. J. Callan. The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005, 14, (3): 263 - 289.
- [46] Chen, Q., D. A. Griffith, and F. Shen. The Effects of Interactivity on Cross-channel Communication Effectiveness [J]. *Journal of Interactive Advertising*, 2005, 5, (2): 19 - 28.
- [47] Jones, R. A., N. L. Jimmieson, and A. Griffiths. 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.
- [48] Kwahk, K. Y., and J. N. Lee. The Role of Readiness for Change in ERP Implementation: Theoretical Bases and Empirical Validation [J]. *Information & Management*, 2008, 45, (7): 474 - 481.
- [49] Linstone, H. A., and I. I. Mitroff. *The Challenges of the 21st Century* [M]. New York, State University of New York Press, 1994.
- [50] Michaelis, B., R. Stegmaier, and K. Sonntag. Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees Trust in Top Management [J]. *Journal of Change Management*, 2009, 9, (4): 399 - 417.
- [51] 张若勇, 刘光建, 刘新梅. 员工创造力效能感与主动变革行为的权变关系——基于计划行为理论视角 [J]. 北京: 经济管理, 2018, (8): 194 - 208.

# Influencing Mechanism of Multichannel Information Communication on Employee Post-Change Performance

LI Yan-ping<sup>1</sup>, LUO Yuan-jing<sup>1</sup>, MU Hui-na<sup>2</sup>

(1. Research Center for Human Resource Management of Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China;  
2. Xiaomi Inc., Beijing, 10000, China)

**Abstract:** As the key executors in organizational change, employees' attitudes and behaviors account for a large percentage of change success. In the context of organizational change, the entire organization is in a state of turmoil. Employees are worried about their work status and any other change related issues. Organizational change information is critical for employee to interpret the goal of the change and to cope with the change. Whereas the serious information asymmetry in the initial stages of change will aggravate employees' uncertainty and easily lead to individual confrontation. During this transfer, if the company does not pay attention to the formal and informal information disclosure so as to clear the haze of change, negative and plausible rumors will be widespread, leading to the aggravation of employees' change related fear and anxiety. Under this circumstances, employees prefer to take a wait and see stance even resist change rather than involve to it. Through different channels, enterprises can fully transmit relevant information about change, which helps employees to objectively evaluate and analyze both of the organizational benefits and personal revenues in the change, eliminate the destructive interference of negative and false information, and promote employees acceptance and involvement to change. Therefore, the information received by employees in the process of change is a key factor in the success of organizational change, and determines the attitude and behavior of employees in dealing with change.

Positive impacts of adequate information on employee change response have been widely recognized. Studies have shown that information communication during organizational change affects people's psychological and emotional experiences, such as communication satisfaction, change openness and emotional response. These studies show that timely and effective communication is an important factor in helping employees understand the value of change and shape a positive attitude toward change. Sufficient information communication is also conducive to individual behavior, such as organizational citizenship behavior and personal change performance. Based on previous research, this study further explores the following two aspects: 1) Previous studies have focused on the role of direct and formal information, and have not explored the impact of informal information on employees in organizational change. 2) The latent psychological mechanism of change related information to employees' behavior has not yet been validated. From the perspective of social information processing, individuals receive information about change, and carry out a series of processes on the information, including physiological processes such as encoding, storing and memorizing information, as well as cognitive processing such as learning, attribution and judgment. This process, when the individual completes this series of information processing, will form a specific attitude and belief for the change, and further form a behavioral response to change.

This study investigates the atmosphere of change and changing information communication as the informal and formal means of information transfer, which do have different impacts on individual change behavior. Theoretical propositions are empirically validated by multisource data collected from 185 employees of 36 work teams in a multinational company undergoing merge and acquisition in China. This study investigates all employees involved in the entire process of the change in the company, and examines the impact of change information on employee change performance and its mechanisms. The results show that: 1) Both of the formal organizational change communication and the informal change climate are critical sources of change information, significantly promoting employee post-change performance. 2) Positive change expectation fully mediates the link from both organizational change communication and change climate to post-change performance. 3) Change climate significantly moderates the relationship between organizational change communication and positive change expectation; the positive relationship becomes stronger when change climate is high. Our findings implicate that managers should pay more attention to both formal and informal information communication, in order to encourage employee participating in organizational change.

**Key Words:** organizational change communication; change climate; positive change expectation; post-change performance; social information processing theory

**JEL Classification:** M12, O31

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2020.04.006

(责任编辑:张任之)