

# 企业数字化转型对员工创新行为的影响分析

肖洁

广州华南商贸职业学院，广东 广州 510000

DOI:10.61369/SE.2025070031

**摘要：**随着现代技术水平的不断提升，以及企业竞争压力的增大，数字化转型逐渐成为现代企业发展过程中的重要选择，但企业的转型和变革难免会对员工心理、行为等产生一定影响，其中员工创新行为与企业持续发展之间也有着密切的联系，为此从员工创新行为内涵及其影响因素入手，明确了相关理论基础，并进一步对企业数字化转型对员工创新行为的影响倾向以及具体作用展开详细分析，有助于优化企业管理，推动企业数字化转型发展。

**关键词：**数字化转型；员工创新行为；自我决定理论；工作激情；平台型领导；转型归因

## Analysis of the Impact of Digital Transformation on Employee Innovation Behavior

Xiao Jie

Guangzhou Huanan Business College, Guangzhou, Guangdong 510000

**Abstract :** With continuous advancements in modern technology and intensifying corporate competition, digital transformation has become a crucial strategic choice for enterprises. However, such transformations inevitably affect employees' psychological states and behavioral patterns. Employee innovation behavior is closely linked to corporate sustainability. This study establishes theoretical foundations by examining the essence and influencing factors of employee innovation behavior. It further provides a detailed analysis of how digital transformation impacts employee innovation tendencies and specific mechanisms, offering insights to optimize management practices and drive digital transformation.

**Keywords :** digital transformation; employee innovation behavior; self-determination theory; work passion; platform leadership; transformation attribution

## 引言

我国工信部等三部门联合印发的《制造业企业数字化转型实施指南》中指出：制造业数字化转型是运用数字技术对制造业研发生产全流程和产业链供应链各环节进行改造升级和价值重塑的过程，是制造业高质量发展的关键路径。在我国数字经济飞速发展的情况下，为更好地跟上市场发展脚步，提高自身管理能效和水平，越来越多的企业逐渐加快了数字化转型脚步，意在借此推动企业更好的发展，在行业市场中占据竞争优势。但在实践的过程中，数字化转型不仅需要企业变更管理方式，还会对员工工作模式、方法以及实际操作等造成极大影响，而不同员工对于数字化转型有着不同程度的认知和看法，这会对实际转型发展期间员工的创新行为和工作积极性等产生一定影响，通过对企业数字化转型对员工创新行为的影响分析，能够帮助企业更好地了解数字化转型中员工的认知差异、心理和情感方面的动态，更好地理解员工创新行为机制，制定更为有效的管理方案，以便激发员工的创新动力，推动企业持续发展。

## 一、员工创新行为及其影响因素

### (一) 员工创新行为内涵

员工创新行为顾名思义就是指员工产生创新想法，并逐步进行推广、实践的过程，因此，对于企业而言，员工的创新行为主要是指在工作过程中，面对各种挑战、困难时，寻求解决办法和

应对措施产生的创新想法，并在此情况下向同事、领导寻求支持，建立相应协作网络将自己的创新想法推广出去，并在外部支持下共同实现该创新想法，将其转化为均具有市场价值的产品或者服务<sup>[1]</sup>。除此之外，前期员工开展调查活动、寻找创新机会的行为、完善经营管理的流程、采用新的生产方式等也属于创新行为领域。

课题来源：2022年度广东省普通高校青年创新人才类项目：企业技术技能员工工匠精神与其创新行为关系的研究（项目编号：2022WQNXC274）。  
作者简介：肖洁（1990.06-），女，湖南娄底人，硕士研究生，讲师，研究方向：职业教育、人力资源管理、公共管理等。

## (二) 员工创新行为影响因素

基于员工创新行为内涵可知，影响员工创新行为的主要因素包括个体因素和情境因素。其中个体因素涵盖员工自身的人格特点、工作目标、创新动机、价值观、工作情绪以及思维方式等多个方面，根据相关研究以及管理经验可知，创造力较高的员工通常具有较强的责任、开放性，而且性格大多外向、能够与同事、上下级之间友善相处；工作目标是影响员工创新行为的主要个人因素，员工对于工作目标实现的认知水平以及反应能力，对于员工的创新行为也有着直接影响，此类员工更加希望能够在工作中不断成长、进步，这也成为了其创新行为的驱动力之一；价值观对于员工创新行为的影响主要体现在正确、保守价值观的员工更愿意在工作当中维持良好的人际关系，和谐、友善待人，对创新行为具有一定影响；思维方式指的是员工在处理工作事务和问题的策略，系统型思维是员工在实际工作中更加倾向于循规蹈矩、按部就班的工作模式，而直觉型思维的员工则更加具有创造力以及创新思维能力<sup>[2]</sup>。

影响员工创新行为的情境因素主要包括任务环境、团队关系以及组织因素三个方面。其中任务环境指的是工作中具体任务的复杂程度、实施难度，不同任务之间的冲突、影响等，具有一定挑战性的工作任务可有效激发员工的创新思维和意愿，促使其主动探索解决之路，并在其中获得一定成就感，由此产生创新行为，但过度的任务压力和冲突问题也会消耗员工精力，降低其创新意愿<sup>[3]</sup>。团队因素是指工作状态下员工所处团队的氛围、同事之间的层级关系以及领导方式等，当团队具有较强多样性、领导鼓励、尊重并且支持员工的创新想法时，会激励员工产生创新行为，同时适当的团队竞争也能够激发员工创新潜能。组织因素主要是从企业层面来看，若员工在企业当中能够感受到包容、开放的企业文化和氛围，能够帮助员工产生创新行为，相比之下，以稳定、和谐以及中庸为主的企业文化则会在一定程度上影响员工创新的积极性和主动性，此外，企业的奖惩制度也是影响员工创新行为的关键因素。

## 二、理论基础

### (一) 自我决定理论

自我决定理论是由理查德·瑞安（Richard M. Ryan）和爱德华·迪西（Edward L. Deci）等人提出的，该理论认为内在自我决定性是影响个体行为动机以及自我激励水平的主要因素，强调个人对于自主性、归属感以及胜任感有着先天的追求和需求，对于企业员工而言，当外部环境能够满足员工此类需求的情况下，员工就能够将工作纳入到自我成就、需求的范围中，进而产生较强的内在激励作用，从而体现出积极行为<sup>[4]</sup>。在此基础上，自我决定理论还将个体动机划分为两种类型，一种是自主动机，是由于个体对该行为活动有着发自内心的认同感，通过从事这项活动能够为自己带来幸福感或者满足感，因此该动机更加倾向于产生激发型工作激情；第二种为受控性动机，主要是由于外部压力引起的，在完成或执行工作期间，员工感觉自己是被迫参与执行任务

的，此类动机更加倾向于产生强迫型工作激情<sup>[5]</sup>。

### (二) 社会信息加工理论

该理论强调外部的社会信息对于个体行为有着重要影响，认为个体的行为并非是在孤立的环境中形成的，会受到周围环境的影响，复杂的社会信息会对个体行为提供多样化选择机会，个体会根据自身的兴趣以及需求等从社会信息中筛选出自己所需的内容，并对其进行加工、解读，构建个人认知，并由此作出相应的决策和行为，实践过程中，个体多倾向于关注与个人观点相似的信息。在企业数字化转型环境中，影响个体行为决策的环境因素即领导的行为举止、决策、态度等，对员工的认知以及工作状态等均有着直接影响<sup>[6]</sup>。

## 三、企业数字化转型对员工创新行为的影响倾向

根据中国信息通信研究院调研发现，处于不同发展阶段受访企业的转型诉求大致分为四个阶段：第一，基础信息化阶段；第二，应用数字化阶段；第三，全面系统化阶段；第四，智慧生态化阶段。总而言之，数字化转型是当前技术、市场背景下企业发展的重要决策，不仅影响着企业的战略发展方向，也关乎着企业的商业模式、管理模式等，需要对企业的具体业务流程、管理等进行全面调整，是一种以信息化、数字化技术手段为依靠展开企业运营的智能化管理模式，有助于提高企业管理水平和能效，但同时也提高了对于企业员工综合素质水平的要求，在此情况之下，若企业员工的能力、素养等与当前数字化模式不匹配，或者个人能力成长跟不上企业发展脚步的情况下，会导致员工面临淘汰境况，这会在一定程度上消耗员工的心理资源，影响其情绪的稳定性和工作的积极性<sup>[7]</sup>。基于社会信息加工理论，员工在获得企业数字化转型决策相关信息时，会与同事相互讨论交流，相似的观点不断集中起来，并在隔热加工之下形成新的观点，对员工的行为举止产生影响。企业数字化转型之下，会引入物联网、区块链、大数据、人工智能、元宇宙等先进技术手段，打破原本企业当中存在的信息壁垒，提高信息在企业内部的传递效率以及准确性，能够帮助员工获得更多的信息，为员工产生创新性思维提供丰富的信息和资源支持，而且在数字化转型下，企业内部工作效率能够得到有效提升，创造性行为也更加容易实现和执行<sup>[8]</sup>。而且在数字化转型之下，企业商业模式得到了极大转变，其运营管理活动所带来的经济价值也相对更高，能够为员工提供更多资源，并帮助员工不断提升自我效能感和成就感，有助于促进员工产生创新行为，而创新行为又能够为企业创造更多价值，形成了良性循环<sup>[9]</sup>。由此可知，企业数字化转型对于员工创新性行为的实现具有一定积极影响。

## 四、企业数字化转型对员工创新行为影响的具体作用

基于上述分析中的自我决定理论可知，个体所处的环境会影响个体的认知，并影响个体的动机，而该动机对于个体的行为表现有着决定性的作用，个体在实际工作当中会根据个人感受对工

作环境进行评价，并对相应工作内容产生不同的激情。

### (一) 数字化转型福利归因、工作激情与员工创新行为

在企业数字化转型之下，若员工对数字化转型做出福利归因，即认为该转型决策对于个人成长、发展，以及实际工作带来了良好体验，让员工能够在新的工作模式之下获得更多的自主权、提高工作效率，而且数字化转型下员工工作的灵活性更高，能够更好地掌握自身工作节奏，可以实现个人价值等会激励员工实现自主性的有效内化，此时员工会更加主动、积极地接受企业数字化转型活动，并认可工作的意义，进而产生和谐型工作激情<sup>[10]</sup>。除此之外，促使员工在企业数字化转型当中能够做出福利归因的原因之一在于企业数字化转型发展的同时，能够帮助员工获取更多的资源，提供海量的行业信息，帮助员工通过数字化渠道获取更多、前沿行业技术、动态，以及竞争对手的情报等，为员工工作的高效、顺利开展提供良好的机会，对于员工个人职业发展也有着积极的参考作用<sup>[11]</sup>。同时，数字化转型下企业还能够为员工个人发展提供极大便利，以及丰富的知识资源，员工可以借助企业信息渠道获取各种在线学习课程、访问专业论坛等，不断提高个人能力素养，而且还可以通过网络会议、社交媒体等帮助企业员工与更多的人、资源等建立联系，为员工拓展业务、个人发展等都能够提供更多机会，能够帮助员工形成良好的效能感，并积极应对工作当中的挑战，有效激发员工产生和谐型工作激情，可进一步提高员工对于工作的接受度，并能够在遭遇挑战时主动尝试创新型工作方法<sup>[12]</sup>。根据上述分析可知，企业数字化转型中的福利归因，能够刺激员工形成和谐型工作激情，对于员工创新行为的产生和形成有着积极影响。

### (二) 数字化转型绩效归因、工作激情与员工创新行为

不可避免的是在企业数字化转型中，部分员工会对数字化转型做出绩效归因，主要是由于员工本身对于企业数字化转型决策缺乏认同感，认为企业实施数字化转型策略的主要目的是监控和约束员工行为，主要目的是提高员工产出，为企业绩效发展做出更多贡献<sup>[13]</sup>。不可否认的是，企业数字化转型确实带来了更多

的监控措施和路径，实现了对于员工工作流程、操作方法等的全面监控，而且还能够实现对于员工工作进度、行为的评估，并通过绩效考核的方式提醒员工，这种模式会使得企业员工在工作时产生被监控和控制的感觉，在工作中缺乏自主性，更多的是在企业的监控和鞭策之下展开工作的，这就会抑制员工自主性动机的内化，无法感受和认可个人工作的意义和价值，认为数字化转型是为了增加员工负荷，为企业带来更多的经济效益，这会使得员工和谐型工作激情不断降低。此外，企业数字化转型下员工需要掌握更多的计算机技术，并被要求同时处理多项任务，需要消耗更多的精力、时间，并在执行多线程任务时需要不断更换工作平台、内容等，不仅工作负荷较高，而且心理压力也在不断增加，极大地抑制了和谐型工作激情的产生，这会使得员工将更多的精力和时间投放在了应付工作方面，缺乏创新积极性和主动性<sup>[14]</sup>。

## 五、结束语

基于企业数字化转型对员工创新行为的影响问题，以自我决定理论和社会信息加工理论为基础展开分析，并通过分析任务环境、团队关系和组织因素等情境因素，揭示了数字化转型对员工创新行为具有积极影响。并在此基础之上，明确了数字化转型如何通过提高信息传递效率、增强员工自主性、提供资源支持和改善工作环境来促进员工创新行为的产生，进一步从归因角度分析了企业数字化转型对员工创新行为影响的具体作用，当员工对数字化转型进行福利归因时，其创新行为显著提升；反之，若做出绩效归因，则创新动力减弱。综上所述，基于国内研究所调研报告等数据信息及团队实地调研的结果，本研究能够很好地结合数字化转型与赋能对企业员工创新行为的影响探究，实现了对于数字化转型与员工创新行为关系的有效分析和充分理解，具有指导企业实践和促进员工创新行为的重要意义，对于企业数字化转型的顺利实施以及可持续发展都具有积极意义。

## 参考文献

- [1] 杜宇骁,胡斌,龙立荣.智能系统冲击下员工合作行为机制:从个体博弈到群体行为反转[J].系统管理学报,2023,32(06):1222–1242.
- [2] 罗夏希.数字化转型对企业员工行为与工作模式的影响[J].商场现代化,2025,(07):116–119.
- [3] 宫睿.组织文化在促进员工绿色行为中的关键作用:理论探讨与实践启示[J].全国流通经济,2025,(02):105–108.
- [4] 杜鹏程,翟守群,陈云.数字时代领导跨界行为对员工韧性的影响研究——基于认知与能力视角[J].科技进步与对策,2025,42(08):128–137.
- [5] 赫连志巍.动态能力、员工创新行为与数字化转型[J].企业经济,2023,42(01):104–114.
- [6] 夏雨露,许艺璇.自我决定理论视角下新生代员工主动行为影响因素的研究[J].国际公关,2024,(21):46–48.
- [7] 丁华,张娟.强化管理在优化员工行为的作用研究[J].山东人力资源和社会保障,2024,(10):32–33.
- [8] 李朋波,敖霞,张娇娇,等.社会信息加工视角下服务型领导对员工顾客导向偏离行为的影响机制研究[J].管理学报,2024,21(09):1323–1334.
- [9] 赵富强,李五一,陈耘,等.羞愧还是愤怒:领导负面反馈对员工趋避行为的影响研究[J].中国人力资源开发,2024,41(06):35–49.
- [10] 高璐.企业数字化转型对员工主动变革行为的影响研究[J].科技创业月刊,2024,37(01):84–90.
- [11] 徐燕,赵东东,张瑞娟,等.分布式办公下工作无边界化与员工主动行为的“过犹不及”关系研究[J].中国人力资源开发,2024,41(01):6–20.
- [12] 张伟齐,吴晓波,李思涵,等.人工智能技术对员工越轨创新行为的影响:基于心理授权理论视角[J].浙江大学学报(人文社会科学版),2025,55(04):110–131.
- [13] 许虎,金辉.数字化转型对员工创新行为的跨层影响机理研究——基于员工顾客双主体参与的中介作用和企业声誉的调节作用[J].研究与发展管理,2023,35(02):111–128.
- [14] 刘高常,王艳蕾.企业数字化转型对员工创新行为的影响:基于一个有调节的中介模型[J].中国人事科学,2024,(11):61–73.