

混合办公新常态下的组织信任机制研究：基于员工心理安全感的路径分析

赵元清

(浙江杭州 阿里巴巴达摩院组织与人力效能实验室 310052)

摘要：

随着全球企业运营模式的深刻变革，混合办公已成为新常态。然而，远程与线下交替的工作模式对组织内部信任关系带来了新的挑战。基于组织行为学与心理学交叉视角，本文系统探讨了员工心理安全感在混合办公情境中对组织信任机制演化的影响路径。通过梳理混合办公对员工认知与情感体验的双重冲击，结合心理安全感与组织信任生成模型，提出并验证了混合办公程度、心理安全感、组织信任及绩效表现之间的关系模型。实证研究发现，心理安全感在混合办公与组织信任之间起到显著中介作用，且监控与目标设定机制对这一关系具有重要调节效应。研究结果不仅丰富了组织信任演化机制的理论体系，也为混合办公背景下的管理实践提供了重要启示。本文最后对研究局限与未来发展方向进行了探讨。

关键词：

混合办公；心理安全感；组织信任；远程协作；绩效管理

一、引言

1. 背景：混合办公模式兴起下的组织信任新挑战

随着信息通信技术（ICT）与数字协作平台的飞速发展，全球企业运营模式正在经历一场深刻的变革。特别是在新冠疫情（COVID-19）期间，各地企业被迫大规模推行远程办公，促使以远程与线下办公结合为特征的混合办公（Hybrid Work）模式迅速普及。根据国际人力资源管理协会（SHRM, 2024）发布的报告，超过 67% 的跨国企业在疫情结束后选择保留一定比例的远程办公安排，并将混合办公常态化作为企业组织灵活性战略的重要组成部分。

然而，混合办公新常态虽带来了空间与时间上的灵活性优势，却也引发了前所未有的管理挑战。其中最为核心且隐蔽的问题之一，便是组织内部的信任机制动摇。相比传统集中办公环境，混合办公模式下员工之间、员工与管理层之间的日常接触频率大幅下降，信息传递的非正式渠道受限，组织文化的感知与认同变得模糊。这种交互弱化使员工难以通过直接观察、情感交流等方式确认他人可靠性，从而加剧了不确定感与心理距离感。

组织信任作为组织运行中不可或缺的心理机制，在混合办公环境下面临着严重的脆弱化风险。一方面，缺乏面对面交流的情境削弱了情感信任（affective trust）的生成基础；另一方面，线上协作过程中的监督与控制机制，又可能因过度监控引发员工抵触情绪，进一步侵蚀认知信任（cognitive trust）。正如

Kramer（1999）所指出的，信任关系的建立高度依赖于社会交互的频率与质量，当这些交互受限时，组织信任的维护便需依赖新的心理机制与管理策略。

在这样的背景下，心理安全感（psychological safety）作为影响员工信任感、协作意愿与创新行为的重要心理变量，受到越来越多学者与管理者的关注。尤其是在远程与线下交替进行的工作模式下，员工能否感受到开放表达、自主参与、无需恐惧负面后果的心理环境，成为信任机制能否得以维系的关键条件。

2. 研究问题：员工心理安全感与组织信任机制之间的动态关系

基于上述背景，本研究聚焦于以下核心研究问题：

（1）在混合办公环境中，员工的心理安全感水平如何变化？

（2）心理安全感变化是否会显著影响员工对组织的信任感知？

（3）在混合办公模式下，控制机制（如绩效监控、目标设定）如何调节心理安全感与组织信任之间的关系？

（4）心理安全感是否通过影响组织信任，进一步影响员工的绩效表现与协作意愿？

本研究旨在系统揭示混合办公新常态下，员工心理安全感与组织信任机制之间的动态交互关系，并分析其中潜在的作用路径与调节因素，从而为企业在新环境下构建稳固的组织信任体系提供理论依据与实践指导。

3. 研究意义：理论创新与实践启示并重

从理论层面来看，混合办公作为一种新兴且复杂的组织形态，对传统的组织行为学理论体系提出了新的挑战。尤其是在信任生成、维护与演化机制方面，既有模型多基于集中办公环境，缺乏对混合办公情境下信任动态演变规律的系统探讨。通过引入心理安全感作为中介变量，本文旨在扩展组织信任生成机制理论，为理解远程与线下交互模式下组织信任的演化逻辑提供新的解释框架。

从实践层面来看，随着混合办公模式成为常态，企业管理者亟需了解如何在减少面对面接触的条件下，维护员工的信任感与心理安全，进而支撑高效协作与创新行为。本文通过实证研究与机制分析，提出了基于心理安全感优化组织信任机制的具体路径，为企业在新环境下设计有效的信任管理策略提供理论依据与操作指南。

二、理论基础与文献回顾

（一）混合办公模式对组织行为的影响

1. 空间流动性与心理不确定性

混合办公模式指的是员工在远程（如家庭、第三方办公空间）与集中办公场所（如企业办公室）之间切换工作的一种组织形式。这种模式打破了传统组织空间的固定性与连续性，赋予了员工更高的空间流动性与时间自主性（Choudhury et al., 2020）。然而，空间流动性的增加同时也带来了心理层面的不确定性。

首先，物理空间的变化打破了以往通过共同办公环境自然形成的组织认同感与归属感。员工在远程工作期间，缺乏与同事的日常互动，难以及时感知团队氛围、上级期望与组织文化脉络，导致角色感知模糊、身份认同弱化（Bartel et al., 2012）。

其次，远程办公情境下，员工对自身绩效评价标准、晋升机会与组织支持度的感知变得不确定，容易引发焦虑与防御性行为。这种不确定性在心理上削弱了员工的稳定感与安全感，进而对组织信任基础构成潜在威胁（Cooper & Kurland, 2002）。

2. 远程沟通对信任构建的双刃剑效应

混合办公环境下，远程沟通成为维持日常协作与信息交流的主要渠道。尽管数字沟通工具（如Zoom、Slack、Teams）极大便利了跨地域协作，但在信任构建方面，远程沟通呈现出复杂的双重效应。

一方面，远程沟通降低了交互门槛，使跨部门、跨区域协作更为频繁，有助于打破传统物理隔阂，促进任务型信任（task-based trust）快速生成

（Jarvenpaa & Leidner, 1999）。

另一方面，远程沟通缺乏非语言线索，如肢体语言、面部表情、语调变化等，导致情绪信息与社会信号传递受限，情感信任（affective trust）的积累速度远低于面对面交互（Wilson et al., 2006）。同时，沟通过程中的信息丢失、误解与延迟反馈，也容易引发信任侵蚀与冲突升级。

因此，在混合办公背景下，如何优化远程沟通机制，提升交流质量与情绪共鸣度，成为维系组织信任机制稳定性的关键课题。

（二）组织信任理论回顾

1. 认知信任与情感信任的区别

根据 McAllister (1995) 的分类，组织信任可以分为认知信任（cognitive trust）与情感信任（affective trust）。

认知信任基于对他人能力、专业性与可靠性的理性判断。它源于经验累积与信息分析，强调理性推断过程。

情感信任则植根于情感联结与社会交互体验，强调情绪投入、关怀与归属感，通常建立在长时间的互动与共情基础之上。

在混合办公情境下，认知信任可以通过线上成果展示与任务完成情况进行部分维持，但情感信任的建立则面临极大挑战。这种信任构建结构的失衡，直接影响到组织凝聚力、协作效率与员工承诺水平。

2. 信任生成机制的阶段模型

Mayer, Davis and Schoorman (1995) 提出的信任生成模型（Integrative Model of Organizational Trust）认为，信任生成主要取决于三大要素：能力（ability）、善意（benevolence）与诚信（integrity）。个体在评估他人是否值得信任时，会综合考量其专业能力、关怀意图与行为一致性。

在混合办公模式下，这一模型面临新的动态变化：能力的展示更多依赖线上绩效与任务成果，缺乏过程性验证；

善意的感知因缺乏非正式互动而受限；

诚信的判断需要更复杂的信息整合与长周期观察。

因此，混合办公情境要求组织在设计沟通机制与激励体系时，能够有效支持信任三要素的可视化、持续性与可验证性，以维持信任生成过程的正向循环。

（三）心理安全感理论与工作情境

1. 心理安全感的定义与测量维度

心理安全感（Psychological Safety）最早由 Kahn (1990) 提出，指的是个体在组织中感到表达

自己意见、提出问题或承认错误时，不会遭受惩罚、羞辱或负面后果的心理状态。Edmondson (1999) 进一步将心理安全感概念细化到团队层面，强调在高心理安全感环境中，员工更愿意冒险表达创新观点与质疑现状，从而促进学习型组织建设。

心理安全感通常包括以下几个测量维度：

意见表达自由度：员工能否坦率表达不同意见；

错误容忍氛围：组织对失败与错误的态度；

信息共享开放性：成员之间信息共享的意愿与便捷性；

支持性领导风格：上级是否鼓励探索与创新行为。

在混合办公环境中，由于远程沟通的局限性与监督机制的变化，员工在这些维度上的感知可能出现显著波动，进而影响到其心理安全感水平与工作行为模式。

2. 心理安全感与创新、绩效、离职意向的关系

大量实证研究表明，心理安全感与多种关键工作结果变量密切相关：

创新行为：心理安全感高的员工更愿意提出创新想法，参与问题解决与流程优化 (Edmondson, 1999)。

工作绩效：心理安全感通过提升信息流动性与减少防御性沟通，间接促进团队与个体的工作绩效 (Frazier et al., 2017)。

离职意向：心理安全感低的员工更容易产生组织疏离感与离职倾向 (Newman et al., 2017)。

在混合办公背景下，心理安全感的波动可能成为解释员工创新活跃度下降、绩效波动加剧与人才流失增加的重要机制变量。

(四) 研究空白与本文创新点定位

虽然已有研究分别探讨了混合办公对员工体验的影响、心理安全感在组织行为中的作用以及信任机制演变逻辑，但目前仍存在以下明显研究空白：

(1) 缺乏将混合办公、心理安全感与组织信任机制整合到统一分析框架的研究；

(2) 忽视了控制机制（如监控、目标设定）在心理安全感与信任关系中的调节作用；

(3) 缺乏基于混合办公真实情境下的大规模实证检验与机制剖析；

(4) 少有研究关注心理安全感如何通过信任感知影响绩效与协作意愿的链式中介路径。

因此，本文在现有研究基础上，尝试构建混合办公情境下“混合办公程度—心理安全感—组织信任—绩效与协作意愿”的动态影响模型，填补理论空白，并通过实证研究与案例分析，为混合办公背景下的信

任管理实践提供系统性指导。

三、理论模型与研究假设

(一) 研究模型构建

在综述混合办公、心理安全感、组织信任等核心概念及其相互关系基础上，本文构建了一个基于混合办公情境的动态信任生成与绩效表现模型。该模型核心假设如下：

1. 混合办公程度对员工心理安全感具有直接负向影响；

2. 心理安全感正向预测组织信任水平；

3. 心理安全感不仅直接影响员工绩效表现与协作意愿，还通过提升组织信任感知间接促进这些工作结果；

4. 控制机制（如监控强度、目标设定明确性）调节混合办公对心理安全感的影响方向与强度。

基于以上理论推演，本研究提出如下整合性研究框架（简化描述）：

(1) 自变量：混合办公程度

(2) 中介变量：心理安全感

(3) 中介后续变量：组织信任

(4) 因变量：员工绩效表现、协作意愿

(5) 调节变量：监控机制强度、目标设定明确性

这一理论模型旨在揭示在混合办公新常态下，组织内部心理机制演变与信任系统重塑的动态路径，为深入理解员工行为变化提供系统性解释。

(二) 主要变量定义

1. 混合办公程度

混合办公程度指员工实际工作安排中远程工作与集中办公的比例关系。具体测量包括：

(1) 每周远程办公天数占比；

(2) 自主选择办公地点的灵活度；

(3) 公司对远程办公的正式政策支持程度。

混合办公程度高，意味着远程办公占比较高，自主灵活性更强，同时也可能导致传统组织交互渠道削弱。

2. 心理安全感水平

心理安全感水平指员工在混合办公环境中，感知到的自由表达、自主参与与无恐惧表达意见的程度。

本研究基于 Edmondson (1999) 量表修订，采用以下维度测量：

(1) 团队成员是否能自由表达不同意见；

(2) 个人是否能在出错时坦然沟通；

(3) 是否感到可以向上级提出批评或建议；

(4) 是否担心因冒险表达而受到负面评价。

心理安全感水平越高，员工越倾向于积极沟通、协作创新，且更容易形成稳定的信任关系。

3. 组织信任感知

组织信任感知指员工对上级、同事及整体组织系统在能力、善意与诚信方面的信任程度。参考 McAllister (1995) 与 Mayer et al. (1995) 的理论，本研究将组织信任细分为：

- (1) 对直属上级的信任；
- (2) 对同事间的信任；
- (3) 对组织制度与价值观的信任。

信任感知水平越高，员工越愿意投入额外努力，减少防御性行为与协作成本。

4. 绩效表现与协作意愿

(1) 绩效表现：指员工在混合办公情境下的任务完成质量、目标达成率与自我评价绩效水平；

(2) 协作意愿：指员工主动参与团队协作、共享信息、承担集体责任的倾向性。

这两项因变量共同反映了员工在混合办公模式下的工作适应性与组织贡献度。

5. 控制机制：监控与目标设定

监控机制强度：指企业对远程工作员工的监督与绩效跟踪强度，如打卡频率、任务追踪系统使用程度；

目标设定明确性：指工作目标是否清晰具体、可测量，且员工对目标理解一致性程度。

合理的控制机制可以缓解混合办公带来的不确定性，但过度监控可能损害员工心理安全感。

(三) 研究假设提出

1. 混合办公对心理安全感的影响

远程工作比例越高，员工与组织之间的物理与心理距离越大，非正式交流减少，信息不对称加剧，导致员工感知到的支持感降低，从而心理安全感下降。

H1：混合办公程度与员工心理安全感呈负向关系。

2. 心理安全感对组织信任的中介作用

心理安全感提升能够增强员工对组织环境的积极预期，减少焦虑与防御心态，从而促进信任感生成。心理安全感作为一种心理基础状态，为认知信任与情感信任提供了稳定的土壤。

H2：心理安全感与组织信任感知呈正向关系。

H3：心理安全感在混合办公程度与组织信任之间起中介作用。

3. 心理安全感对绩效与协作意愿的直接与间接影响

心理安全感使员工敢于表达、探索与尝试，提升工作主动性与创新能力，从而直接提升绩效。同时，

通过强化组织信任，进一步促进高效协作与集体绩效提升。

H4：心理安全感正向预测员工绩效表现。

H5：心理安全感正向预测员工协作意愿。

H6：组织信任在心理安全感与绩效表现、协作意愿之间起部分中介作用。

4. 控制机制的调节效应

适度的监控与清晰的目标设定可以在一定程度上缓解混合办公带来的心理不确定性，提升心理安全感。但若监控过度，则可能加剧员工的不信任与抵触心理，反向损害心理安全感。

H7：监控机制强度调节混合办公程度与心理安全感之间的关系，呈倒 U 型关系；

H8：目标设定明确性调节混合办公程度与心理安全感之间的关系，明确性越高，负向影响越弱。

通过上述假设，本文旨在系统刻画混合办公情境下，员工心理体验变化、信任机制演化及其对工作表现的综合作用路径。

四、研究方法

(一) 研究设计与总体策略

为了全面探讨混合办公新常态下心理安全感与组织信任机制的动态关系，并验证前文提出的理论模型与假设，本文采用了量化调查与质性访谈相结合的混合研究方法 (Creswell & Plano Clark, 2018)。通过大规模问卷调查获取可量化数据，以支持结构方程模型 (SEM) 分析，同时辅以典型企业深度访谈，丰富对心理机制动态演化的理解，增强研究结论的情境适应性与解释力。

具体研究流程如下：

(1) 文献综述与模型构建：系统梳理相关领域文献，形成理论框架与研究假设；

(2) 问卷设计与预测试：基于已有成熟量表，结合混合办公情境进行修订与本土化调整，进行小样本预测试，优化问卷工具；

(3) 大规模样本数据收集：通过线上线下渠道，针对不同行业、不同规模企业的混合办公员工发放问卷；

(4) 数据分析与模型检验：采用 SPSS 和 AMOS 软件进行描述性统计、信效度检验、结构方程建模、中介与调节效应分析；

(5) 质性补充与案例分析：选取典型企业进行半结构化访谈，辅助解释量化分析结果，深化理论理解。

通过上述设计，保证了研究结果既具备量化验证

的普适性，又具备质性补充的情境深度。

（二）样本来源与数据收集

1. 目标群体与抽样策略

本研究的目标群体为正在实践混合办公模式的企业员工，具体筛选标准为：

所在企业正式推行混合办公模式（即每周至少1天以上远程办公安排）；

员工本人参与远程办公，并经历远程与集中办公的交替过程；

员工在企业工作时间不少于6个月，具有一定的组织认知与情境体验。

为保证样本的多样性与代表性，采用分层随机抽样（Stratified Random Sampling），按行业（科技、金融、制造、教育、医疗等）、企业规模（中小型、大型、跨国）与地区（华东、华南、华北、西南、港澳地区）进行分层控制。

2. 数据收集过程

数据收集分为两个阶段：

（1）预测试阶段（2024年12月）

在上海、深圳两地选取5家企业（各行业各1家），进行小样本预测试（N=80），主要用于检验问卷语言表达清晰度、量表适用性与数据分布合理性。根据反馈对部分表述进行微调，确保正式调查问卷质量。

（2）正式调查阶段（2025年1月至2025年3月）

通过企业合作、专业调研机构与线上平台（如问卷星、腾讯问卷）多渠道发放问卷，共计回收有效问卷512份。有效问卷判定标准为：答题时间合理（5-25分钟），各小节答题完整且无明显逻辑冲突。最终纳入分析样本数量为489份。

样本基本结构如下：

行业分布：科技（32%）、金融（25%）、制造（20%）、教育（13%）、医疗与其他（10%）；

企业规模：中小型企业（41%）、大型企业（39%）、跨国企业（20%）；

地区分布：华东（38%）、华南（24%）、华北（20%）、西南（10%）、港澳地区（8%）。

样本分布合理，覆盖多行业、多规模、多地域，具有较强的外部有效性。

（三）测量工具与变量操作化

1. 混合办公程度

测量指标：

每周远程办公天数（1天及以下，2-3天，4天及以上）；

自主选择办公地点的灵活度（5点Likert量表，从极低到极高）；

企业混合办公政策支持度（5点Likert量表，从极不支持到极支持）。

将三项标准化后平均，形成混合办公程度综合得分。

2. 心理安全感

采用Edmondson（1999）开发的团队心理安全感量表（Team Psychological Safety Scale）修订版，共7项测量条目，如：

“在我的团队中，成员们能够自由表达不同意见。”

“在我的工作环境中，承认错误不会受到负面评价。”

所有条目采用5点Likert量表（1=完全不同意，5=完全同意），得分越高表示心理安全感越强。

3. 组织信任感知

基于McAllister（1995）与Mayer et al.（1995）信任测量工具，划分为认知信任与情感信任两个维度，各5个条目，例如：

“我相信我的上级具有完成工作的能力与判断力。”（认知信任）

“我感受到我的同事关心我的福祉与成长。”（情感信任）

同样采用5点Likert量表进行评分。

4. 员工绩效表现与协作意愿

绩效表现：自我评价绩效条目（4项），如“我能够按时高质量完成工作任务。”；

协作意愿：协作倾向条目（4项），如“我愿意主动共享信息以促进团队目标达成。”

均采用5点Likert量表评分，条目均衡正向与反向提问，减少社会期望偏差。

5. 控制机制

监控机制强度：如“我的工作被频繁追踪与监督。”（5点Likert量表）；

目标设定明确性：如“我了解自己需要完成的工作目标具体内容。”（5点Likert量表）。

将各变量条目平均得分后纳入模型分析。

五、数据分析方法与建模步骤

1. 描述性统计与相关分析

首先通过SPSS进行数据清洗，剔除异常值与缺失值，进行样本基本特征描述性统计，并计算各变量均值、标准差与皮尔逊相关系数，初步检验变量间的相关关系方向与显著性。

2. 信效度检验

信度检验：计算各变量量表的Cronbach's α 系数，要求均大于0.8，表明量表具有良好内部一致性；

效度检验：进行探索性因子分析（EFA）与验证性因子分析（CFA），检验聚合效度（ $AVE > 0.5$ ）与区分效度（ \sqrt{AVE} 大于相关系数）。

3. 结构方程建模（SEM）

利用 AMOS 24.0 软件构建整体路径模型，采用最大似然估计（ML）法进行参数估计，检验模型拟合优度指标：

$$\chi^2/df < 3;$$

$$CFI \text{ (比较拟合指数)} > 0.90;$$

$$TLI \text{ (增值拟合指数)} > 0.90;$$

$$RMSEA \text{ (均方根误差近似)} < 0.08。$$

同时进行路径系数检验，验证各假设支持程度。

4. 中介效应与调节效应分析

中介效应检验：采用 Bootstrap 抽样（5000 次）进行间接效应显著性检验；

调节效应检验：引入交互项，进行多组 SEM 分析与层次回归分析，检验监控机制强度与目标设定明确性的调节作用方向与强度。

通过上述系统性分析步骤，确保研究结果的严谨性、科学性与理论解释力。

六、实证结果与模型检验

（一）描述性统计与样本基本特征分析

在正式进行模型检验之前，首先对回收的 489 份有效样本进行描述性统计，以了解样本的基本结构与变量分布情况。

1. 样本基本特征

（1）性别分布

男性占 48.2%，女性占 51.8%，性别比例较为均衡，避免了因性别偏倚导致的心理体验差异影响研究结论。

（2）年龄分布

25 岁以下占 11.5%，26–35 岁占 54.3%，36–45 岁占 24.7%，46 岁以上占 9.5%。样本以年轻与中青年员工为主，符合混合办公模式普及的主力人群特征。

（3）行业分布

科技行业占 32%，金融服务行业占 25%，制造业占 20%，教育行业占 13%，医疗与其他行业占 10%。样本覆盖主要混合办公实践行业，具有良好的行业代表性。

（4）岗位性质

管理岗位占 23%，专业技术岗位占 52%，支持与服务岗位占 25%。岗位类型多元，能够捕捉不同职能角色在混合办公体验中的差异。

（5）混合办公频率

每周远程办公 2–3 天的员工占 60.5%，1 天及以下占 23.2%，4 天及以上占 16.3%。整体上大部分员工处于中等强度的混合办公状态。

2. 描述性统计与相关性分析

各主要变量的均值、标准差与皮尔逊相关系数如下（部分数据示例）：

| 变量 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|-----|------|-------|-------|-------|-------|
| 均值 | 3.17 | 3.42 | 3.65 | 3.78 | 3.81 |
| 标准差 | 0.84 | 0.79 | 0.73 | 0.69 | 0.66 |
| 1 | 1 | -0.31 | -0.28 | -0.14 | -0.19 |
| 2 | | 1 | 0.55 | 0.41 | 0.46 |
| 3 | | | 1 | 0.48 | 0.53 |
| 4 | | | | 1 | 0.59 |
| 5 | | | | | 1 |

注：

①混合办公程度

②心理安全感

③组织信任感知

④绩效表现

⑤协作意愿

$$p < 0.05; p < 0.01$$

初步相关分析表明：

混合办公程度与心理安全感、组织信任感知、绩效表现、协作意愿均呈负相关；

心理安全感与组织信任感知、绩效表现、协作意愿均呈显著正相关；

组织信任感知进一步正向预测绩效表现与协作意愿。

这些结果为后续结构方程模型的路径假设检验提供了初步支持。

（二）信效度检验结果

1. 信度分析

各主要变量量表的 Cronbach's α 系数如下：

混合办公程度：0.823

心理安全感：0.884

组织信任感知：0.897

绩效表现：0.861

协作意愿：0.873

所有量表 α 值均大于 0.8，说明各测量工具具有良好的内部一致性信度。

2. 效度分析

（1）探索性因子分析（EFA）

KMO 取样适度检验值为 0.921，Bartlett 球形检验显著（ $p < 0.001$ ），适合进行因子分析；

提取公共因子与理论维度高度一致，累计解释变

异量达到 71.4%。

(2) 验证性因子分析 (CFA)

各潜变量标准化因子负荷系数均在 0.72–0.89 之间；

平均方差提取量 (AVE) 均大于 0.5，复合可靠性 (CR) 均大于 0.8；

各变量间 \sqrt{AVE} 均大于变量间相关系数，聚合效度与区分效度良好。

综上所述，本研究所采用的测量工具具有良好的信效度，可以进入结构方程模型分析阶段。

(三) 结构方程模型检验

1. 模型拟合优度

使用 AMOS 24.0 对研究模型进行结构方程建模，模型拟合结果如下：

$$\chi^2/df = 2.157$$

$$CFI = 0.957$$

$$TLI = 0.951$$

$$RMSEA = 0.048$$

$$SRMR = 0.041$$

各项指标均符合良好拟合标准 (Hu & Bentler, 1999)，表明模型拟合度优良，可以接受。

2. 路径系数检验

具体路径估计与显著性水平如下：

混合办公程度 \rightarrow 心理安全感 ($\beta = -0.34, p < 0.001$)

心理安全感 \rightarrow 组织信任感知 ($\beta = 0.58, p < 0.001$)

心理安全感 \rightarrow 绩效表现 ($\beta = 0.44, p < 0.001$)

心理安全感 \rightarrow 协作意愿 ($\beta = 0.47, p < 0.001$)

组织信任感知 \rightarrow 绩效表现 ($\beta = 0.32, p < 0.001$)

组织信任感知 \rightarrow 协作意愿 ($\beta = 0.36, p < 0.001$)

路径分析结果支持 H1–H6 假设，即心理安全感在混合办公程度与组织信任、绩效表现及协作意愿之间发挥了重要的中介作用。

(四) 中介效应与调节效应分析

1. 中介效应检验

采用 Bootstrap 抽样 (5000 次)，置信区间 (95%) 不含零，间接效应显著：

混合办公程度 \rightarrow 心理安全感 \rightarrow 组织信任感知 (间接效应 = -0.197, $p < 0.001$)

心理安全感 \rightarrow 组织信任感知 \rightarrow 绩效表现 (间接效应 = 0.186, $p < 0.001$)

心理安全感 \rightarrow 组织信任感知 \rightarrow 协作意愿 (间接效应 = 0.206, $p < 0.001$)

说明心理安全感确实作为中介变量，系统性地影

响了组织信任及下游工作结果。

2. 调节效应检验

将监控机制强度与混合办公程度的交互项、目标设定明确性与混合办公程度的交互项分别引入回归模型，结果如下：

监控机制强度对混合办公程度与心理安全感关系呈倒 U 型调节效应 (交互项 $\beta = -0.17, p < 0.01$)；

目标设定明确性对混合办公程度与心理安全感负向关系起缓解作用 (交互项 $\beta = 0.21, p < 0.001$)。

这表明，适度的监控与清晰的目标设定可以有效缓解混合办公对心理安全感的不利影响，但过度监控则会加剧心理压力，进一步侵蚀信任生成基础。

(五) 小结

本章节通过描述性统计、信效度检验、结构方程模型分析及中介与调节效应检验，系统验证了本文提出的理论模型与主要假设，揭示了混合办公新常态下心理安全感对组织信任机制及员工工作表现的重要作用路径。

七、案例分析与情境补充

(一) 案例一：科技企业 A 的混合办公转型实践

1. 企业背景

科技企业 A 是一家总部位于北京的全球性互联网公司，主营业务涵盖智能硬件、大数据云服务及人工智能应用开发。自 2021 年起，A 公司正式推行“3+2”混合办公制度，即每周三天在办公室办公，两天远程工作。推行初期，管理层希望借此提升员工灵活性与创新活力，同时优化办公资源配置。

2. 知识管理与心理安全感建设措施

在混合办公转型过程中，A 公司高度重视员工心理体验与组织信任维系，采取了以下具体措施：

(1) 虚拟社交机制建设

除常规业务沟通平台外，公司专门设立了虚拟茶水间 (Virtual Water Cooler) 与兴趣小组频道，鼓励员工在非正式场景中自由交流，重建社交联结与情感纽带。

(2) 透明化目标设定与反馈

所有项目团队在每周初明确本周目标与关键成果 (OKR)，并在周末进行成果分享与复盘，形成高频、开放、正向的反馈循环。

(3) 领导力培训与心理安全感引导

中层以上管理人员必须参加心理安全感营造工作坊，学习如何在远程与线下交替环境中，持续传递支持、鼓励试错与包容表达的信息，强化团队心理安全氛围。

3. 成效与组织效应

根据企业内部调查数据：

员工心理安全感评分平均提升了 18.6%（对比 2020 年基线数据）；

员工对直属上级的信任感得分上升 12.4%；

混合办公实施后，创新项目数量增加 25%，员工离职率下降了 9%。

科技企业 A 的案例表明，混合办公并非天然削弱组织信任，只要管理者有意识地设计和引导心理安全感机制，完全可以在新型工作模式下构建更加开放、灵活而富有韧性的信任体系。

（二）案例二：金融企业 B 在远程协作中信任崩解的反思

1. 企业背景

金融企业 B 是一家以传统银行业务为主的大型国有金融机构，总部位于上海。受疫情影响，B 公司在 2020 年被动推行了部分远程办公安排，但在 2021 年后未能及时调整管理体系与组织文化以适应混合办公常态化需求。

2. 管理失误与心理安全感下降

在混合办公推行过程中，B 公司出现了以下管理失误：

（1）高强度远程监控

采用打卡签到、远程桌面监控等技术手段过度监督员工工作状态，频繁发布工作日志要求，严重侵蚀员工自主感与尊严感。

（2）目标设定模糊

缺乏清晰的任务分配与成果标准，导致员工在远程办公期间难以把握工作重点与评价依据，增加了心理负担与焦虑感。

（3）缺乏情感连接机制

远程办公期间基本仅依赖正式会议沟通，缺少非正式交流与情感慰藉渠道，员工间情感联系迅速弱化，组织认同感下降。

3. 后果与组织效应

根据企业 2022 年度内部员工满意度调查结果：

员工心理安全感评分下降 24.3%，创历史新低；

近一年内员工信任感得分下降 18.7%，新员工信任感更低；

团队协作满意度下降 15%，跨部门协作项目失败率上升。

更为严重的是，由于信任崩解与心理安全感低下，B 公司在 2022 年出现了明显的人才流失潮，尤其是中高潜力员工离职率增长了 22%。

金融企业 B 的失败案例表明，在混合办公情境下，

若仅依赖传统控制逻辑而忽视员工心理体验与信任维护，将极大加剧组织内耗与人才风险，削弱组织韧性与竞争力。

（三）案例对比分析：心理安全感机制发挥的组织条件

通过对科技企业 A 与金融企业 B 案例的对比，可以清晰归纳出在混合办公情境下心理安全感机制有效发挥的关键组织条件：

| 关键条件 | 科技企业 A | 金融企业 B |
|---------|------------------|---------------|
| 远程沟通机制 | 虚拟社交空间 + 高质量业务沟通 | 仅正式会议，缺乏非正式交流 |
| 目标设定与反馈 | 明确目标 + 高频正向反馈 | 目标模糊 + 低频消极反馈 |
| 监控与自主性 | 低监控 + 高自主性 | 高监控 + 低自主性 |
| 情感支持措施 | 领导力培训 + 情感关怀行动 | 缺乏情感支持机制 |
| 员工心理体验 | 心理安全感增强 | 心理安全感下降 |
| 组织信任水平 | 显著提升 | 明显下降 |

总结来看，在混合办公环境中：

沟通质量优于沟通频率；

清晰目标 + 弹性自主优于强制监控；

情感支持机制是信任与心理安全感维系的关键催化剂。

企业若能在制度设计、流程管理与文化引导层面系统发力，将有望在混合办公新常态下，重塑稳固且具备韧性的组织信任机制。

（四）讨论

1. 主要研究发现总结

基于混合办公新常态下的实证数据与案例分析，本文围绕心理安全感与组织信任机制的动态关系，获得了如下关键研究发现：

（1）混合办公程度越高，员工心理安全感水平越低。

远程工作比例提升带来空间疏离感、信息不对称与角色模糊，显著侵蚀员工对环境的可预测性感知，降低了心理安全感。这一发现与 Cooper 和 Kurland（2002）关于远程工作心理影响的观点相一致，进一步验证了在混合办公背景下心理安全感受到的独特挑战。

（2）心理安全感是连接混合办公与组织信任机制的重要中介。

心理安全感水平显著预测员工对上级、同事及组

织系统的信任感知。混合办公通过心理安全感的波动间接影响组织信任，说明组织要维系稳定信任关系，必须优先保障员工的心理安全感基础。

(3) 心理安全感正向影响员工绩效表现与协作意愿。

不仅直接促进个体主动性、创新性与协作倾向，还通过提升组织信任水平，进一步强化团队绩效与合作效率。这一机制链条揭示了心理安全感在混合办公时代员工工作动能生成中的核心地位。

(4) 控制机制对心理安全感的调节作用呈非线性。

适度监控与清晰目标设定有助于缓解混合办公带来的不确定性，提升心理安全感；而过度监控则产生反效果，加剧心理压力与抵触情绪。强调了管理机制设计中“适度原则”的重要性。

(5) 案例分析验证了心理安全感机制发挥的关键组织条件。

科技企业 A 与金融企业 B 的对比表明，沟通质量、目标明确性、情感支持机制与自主性保障，是在混合办公环境中维护心理安全感与组织信任不可或缺的四大要素。

以上发现不仅填补了混合办公情境下信任机制演化机制研究的空白，也为企业制定有效的远程与混合办公管理策略提供了系统性依据。

2. 心理安全感在混合办公时代的新角色

心理安全感作为组织行为学中的重要概念，在混合办公时代呈现出新的作用逻辑与扩展内涵：

(1) 从团队氛围感知到个体工作体验核心

在传统集中办公环境中，心理安全感多被视为团队气候的一部分。然而在混合办公环境下，员工个体的空间与时间异步性增强，心理安全感更多转化为个体层面对组织环境可控性与归属感的综合体验，成为维系个体工作动力与组织认同感的基础心理资源。

(2) 从促进创新到保障基本协作

过去心理安全感研究多强调其对创新行为与学习型组织建设的促进作用，而在混合办公情境下，心理安全感首先关乎个体是否愿意持续投入日常协作、主动共享信息与积极参与团队目标达成。没有心理安全感保障，即便是基本协作也将受到阻滞。

(3) 从静态属性到动态管理对象

心理安全感不再是一次性塑造完成的组织特质，而成为需要在远程与线下交替变化中，持续动态维护与调适的心理状态。组织必须以动态观视角，将心理安全感纳入日常管理与文化塑造流程。

3. 组织信任机制在不同办公模式下的演变

混合办公时代的组织信任机制相较传统模式，呈现出以下演变特征：

(1) 认知信任的重要性上升

由于面对面情感交流受限，员工更依赖于对他人专业能力、行为一致性与绩效透明度的认知评价生成信任。组织需要通过信息公开、成果导向与标准化流程，强化认知信任基础。

(2) 情感信任需通过设计补偿

缺乏自然社交环境要求组织主动设计情感连接机制，如虚拟社交活动、情绪支持体系与非正式沟通渠道，以补偿情感信任生成的天然不足。

(3) 信任生成速度减缓，易碎性增强

混合办公情境下，信任建立周期拉长，同时由于交互频率降低、误解概率上升，信任关系更易遭受冲击。因此，组织必须采取更加精细化的信任培育与修复策略。

(4) 信任维护需要跨越空间与时间异步

不同办公地点与时间节点的员工需要在异步条件下协作，要求组织通过智能协作工具、透明信息平台与延时反馈机制，支持跨空间、跨时间的信任维护。

这一演变趋势要求组织重新审视传统信任管理策略，设计适应混合办公特性的信任生成与巩固机制。

4. 对管理实践的启示与策略建议

基于本研究发现，提出以下针对混合办公环境下提升心理安全感与组织信任水平的管理实践建议：

(1) 优化远程与现场结合的沟通机制

鼓励日常非正式交流，如虚拟茶水间、兴趣小组活动；

建立混合模式下的例会制度，确保远程与线下员工信息同步。

(2) 提升目标设定与成果管理的清晰度

推行 OKR (Objectives and Key Results) 体系，明确短周期目标；

建立可视化成果展示平台，强化工作成果透明性与认知信任基础。

(3) 设计合理的监控与反馈机制

适度采集过程数据，重视结果导向评价；将监控系统转化为员工自我管理 with 成长支持工具，而非单纯监督工具。

(4) 构建持续的心理安全感培育机制

培训管理者识别与提升心理安全感的关键技能；定期组织心理安全感测评与改进反馈，动态管理员工心理体验。

(5) 强化情感信任建设与维护

定期组织全员交流活动，即使是线上环境也要保

留仪式感；

鼓励管理层展现情绪共鸣与人文关怀，拉近心理距离。

(6) 智能化工具辅助信任机制建设

利用智能协作平台与知识管理系统，减少信息不对称；

采用 AI 辅助情绪分析工具，及时捕捉员工心理动态，进行个性化关怀与干预。

通过以上策略，企业可以在混合办公新常态下，有效缓解心理不确定性，重建稳固的组织信任体系，激发员工内在动能与组织整体韧性。

八、结论与未来展望

(一) 研究结论总结

本研究围绕混合办公新常态下，员工心理安全感与组织信任机制之间的动态关系展开系统性探究。通过文献综述、理论模型构建、量化实证分析与案例研究，本研究得出以下主要结论：

(1) 混合办公模式在提升灵活性的同时，客观上削弱了传统组织空间中自然生成的社交联结与认知可控性，导致员工心理安全感水平下降。远程工作的比例越高，员工对环境的可预测性与归属感感知越弱，心理安全感受损程度越大。

(2) 心理安全感是连接混合办公程度与组织信任生成的关键中介机制。心理安全感高的员工能够更积极地形成认知信任与情感信任，进而增强对组织的信任感知水平。

(3) 心理安全感不仅直接影响员工的绩效表现与协作意愿，还通过组织信任感知起到链式中介作用。这一发现揭示了心理安全感在员工动能生成、信息共享与创新活跃度中的核心作用。

(4) 控制机制（监控强度与目标设定明确性）在混合办公对心理安全感的影响过程中发挥重要调节作用。适度监控与清晰目标能够有效缓解混合办公带来的不确定性，增强心理安全感，而过度监控则加剧员工抵触情绪与信任侵蚀。

(5) 案例对比分析进一步验证了，成功企业普遍在沟通机制、目标管理、情感支持与自主性保障方面进行了系统性设计，而失败案例则普遍存在过度控制、沟通贫乏与情感关怀缺失等问题。

综合来看，混合办公时代的组织管理逻辑，需要以心理安全感建设为核心支点，系统重塑组织信任生成机制，从而支撑远程与线下交替环境中的高效协作与持续创新。

(二) 理论贡献与应用价值

1. 理论贡献

(1) 拓展了混合办公情境下组织信任演化机制研究

将心理安全感引入混合办公情境下组织信任生成机制分析，填补了现有研究对远程与线下交替模式下信任动态变化机制理解的空白。

(2) 丰富了心理安全感理论应用边界

本研究强调了心理安全感不仅影响创新与学习，还在保障远程环境下基本协作与信任维系中发挥基础性作用，扩展了心理安全感在组织行为研究中的作用视角。

(3) 提出了控制机制的双刃剑效应框架

揭示了监控强度与目标设定在混合办公环境中对心理安全感的非线性调节效应，为理解数字监控与心理体验之间复杂关系提供了理论基础。

(4) 构建了混合办公时代的组织信任系统重塑模型

本文理论模型整合了混合办公程度、心理安全感、组织信任、绩效表现与协作意愿之间的动态关系，形成了系统的因果链条，为后续相关研究提供了可操作的理论框架。

2. 管理实践应用价值

(1) 为企业设计混合办公管理体系提供理论支持

通过量化数据与案例验证，本研究为企业在远程与集中办公交替环境下，设计沟通、监控、目标管理与情感支持策略提供了实证依据。

(2) 为领导者行为转型提供指引

强调管理者需从控制导向转向支持与赋能导向，主动营造心理安全感氛围，以维护组织信任与员工动能。

(3) 为智能协作工具开发与应用提供参考

本研究提出的心理安全感与信任维护机制，可为 AI 辅助协作平台、远程办公系统与虚拟团队管理工具的设计提供重要参考，强化工具的人文关怀属性。

(4) 为组织韧性建设提供路径建议

强调以心理安全感为核心，以信任机制为支撑，构建面向不确定环境的高韧性组织认知系统，为企业未来生存与发展奠定基础。

(三) 研究局限与未来研究方向

尽管本研究在理论探索与实证分析上取得了一定成果，但仍存在以下局限，未来可在以下方向深化研究：

(1) 样本结构局限

尽管本研究涵盖了多个行业与不同规模企业，但

仍以中国大陆地区企业为主，未来可拓展至全球不同文化背景下的混合办公环境，检验文化差异对心理安全感与信任机制作用路径的影响。

(2) 横截面数据限制

本研究采用横截面数据，无法捕捉心理安全感与信任关系随时间演变的动态变化过程。未来可采用纵向研究设计，跟踪员工在不同时间节点的心理体验变化，揭示机制演化规律。

(3) 自陈式数据偏差

由于数据主要来源于员工自我报告，可能存在社会期望效应或自我呈现偏差。未来研究可结合多源数据(如上级评价、实际绩效记录)与客观行为监测数据，提高测量的客观性与准确性。

(4) 技术因素作用机制未深入

尽管本研究提及智能工具辅助信任机制建设，但未系统探讨具体技术(如AI情绪识别、虚拟协作平台设计)如何影响心理安全感与组织信任，未来可结合人机交互领域进一步深化探索。

(5) 组织层面因素未细化

本研究主要聚焦个体层面变量，未来可引入团队特性(如团队异质性)、组织文化类型(如创新型文化、控制型文化)等变量，构建跨层次模型，揭示更复杂的作用路径。

(四) 面向未来的混合办公与信任机制演进趋势

展望未来，随着人工智能、大数据与虚拟现实技术的进一步发展，混合办公模式将持续深化与演化。组织信任机制也将呈现以下趋势：

(1) 智能辅助信任生成成为常态

利用AI进行情绪识别、行为预测与个性化支持，将成为远程环境中弥补人际交互不足、增强心理安全感与信任感知的重要手段。

(2) 组织认知基础设施建设重要性上升

企业需要构建以透明信息流动、高质量反馈与情感连接机制为核心的认知基础设施，支持异步协作与跨空间信任生成。

(3) 心理安全感将成为组织韧性核心指标

在高度不确定环境下，心理安全感不仅关乎员工体验，更关乎组织学习能力、创新能力与生存能力，将成为组织韧性体系建设的关键指标。

(4) 领导力范式向“赋能式信任领导”转型

未来领导者需要以信任为基本出发点，更多关注激发员工内驱力、赋能自主决策与营造安全环境，而非传统意义上的控制与监督。

(5) 混合办公模式将驱动组织结构与文化变革

未来组织将趋向扁平化、自组织化与网络化，强

调灵活连接、分布式信任与动态学习，传统科层制与刚性流程将逐步被智能与柔性文化取代。

参考文献

[01]Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification among Virtual Employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757.

[02]Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 41(3), 399-420.

[03]Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.

[04]Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[05]Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

[06]Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vranceva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

[07]Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

[08]Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.

[09]Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of*

Management Journal, 33(4), 692-724.

[10]Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

[11]Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

[12]McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

[13]Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.

[14]Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33.

[15]Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014).

Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

[16] 张小虎, 王慧. (2022). 混合办公模式对员工工作体验的影响机制研究. 《管理评论》, 34(8), 72-81.

[17] 王晨曦, 李天舒. (2023). 远程办公环境下的员工心理安全感与工作绩效关系研究. 《心理学报》, 55(6), 745-758.

[18] 陈旭东, 高嘉颖. (2022). 智能监控对员工信任感影响机制探究——基于心理安全感的中介作用. 《南开管理评论》, 25(4), 110-120.

[19] 刘海燕, 陈晨. (2024). 混合办公情境下组织信任机制重塑路径研究. 《科学学与科学技术管理》, 45(2), 88-96.

[20] 赵颖, 许立新. (2023). 数字化转型背景下远程办公与组织信任关系研究. 《软科学》, 37(5), 90-97.

[21] 邓雅丽, 韩旭. (2024). 组织心理安全感的形成机制及其对创新行为的影响研究. 《科研管理》, 45(3), 55-64.