

组织韧性中的“人本驱动因素”：裁员背景下的心理恢复力建构研究

宋嘉宁，陈礼
(湖南长沙 中南大学公共管理学院 410083)

摘要：

在全球经济波动与行业重塑加剧的背景下，裁员已成为企业战略调整的重要工具。然而，频繁的裁员不仅冲击了个体员工的心理状态，也深刻影响了组织整体的韧性与稳定性。传统上，裁员往往被视作削弱组织凝聚力与信任机制的风险因素，但近年来的研究指出，若能科学管理裁员过程，尤其通过强化员工心理恢复力（Resilience），则可能在逆境中重塑更具适应性与抗打击力的组织韧性。本研究基于组织韧性理论、心理恢复力理论与人本管理理念，系统分析了裁员背景下员工心理恢复力的作用机制及其对组织韧性的影响路径。通过构建理论模型、开展量化实证与案例分析，研究发现：（1）裁员感知显著影响员工心理恢复力水平，恢复力高的员工能有效缓冲裁员带来的心理冲击；（2）心理恢复力在裁员与组织韧性之间发挥中介作用；（3）人本管理实践在裁员情境中起到积极调节作用，能够显著提升心理恢复力的生成效率。本文不仅丰富了组织韧性与人本管理交叉领域的理论体系，也为企业在战略收缩时期制定科学、温和的裁员管理政策提供了实证支持和实践指导。最后，文章展望了未来人本韧性组织建设的新趋势与挑战。

关键词：

组织韧性；员工恢复力；裁员管理；人本管理；心理支持体系

一、引言：不确定时代中的裁员与韧性命题

（一）裁员成为企业战略调整常态

过去数十年间，裁员常被视为企业经营失败或危机应对的无奈之举。然而，随着全球化竞争加剧、技术颠覆加速与商业模式重塑，裁员逐渐演变为一种主动的战略调整工具，被用于优化资源配置、提升组织灵活性与保障可持续发展（Gandolfi & Hansson, 2011）。

尤其是在2020年以来的新冠疫情冲击下，大量企业被迫快速收缩规模、调整战略方向，裁员频率显著上升。即使进入后疫情时代，宏观经济不确定性、地缘政治风险与技术替代效应仍然持续存在，裁员作为组织适应外部环境变化的重要手段，已然成为企业运营常态的一部分。

然而，裁员带来的不仅是财务报表上的短期优化，更深层地冲击着组织内部的人际信任、心理安全感与文化稳定性。频繁裁员的组织，若缺乏对员工心理恢复力的系统关注与培育，极易陷入信任危机、士气低落与人才流失的恶性循环，反而削弱了原本意图提升的适应能力与竞争韧性。

（二）组织韧性为何比以往任何时候都更重要

组织韧性（Organizational Resilience）指的是组织面对突发冲击与持续压力时，能够迅速恢复、

有效调整并实现逆境成长的能力（Lengnick-Hall & Beck, 2005）。在高度不确定与剧烈波动的商业环境中，单靠静态资源优势已难以支撑企业持续生存与发展，韧性成为新的竞争底层能力。

一方面，外部环境变化速度远超组织内部适应速度，韧性决定了组织能否在短时间内有效调整资源配置与战略方向；另一方面，组织内部结构日益网络化与扁平化，个体员工的心理状态与行为弹性对整体系统韧性影响日益放大（Vogus & Sutcliffe, 2007）。

裁员作为一种典型的内部冲击事件，若处理不当，容易摧毁组织的信任网络与社会资本，从而削弱整体韧性；反之，若能够通过有效的人本管理策略，激发员工心理恢复力，则有可能在阵痛之后塑造出更具协作力、创新力与适应性的组织新生态。

（三）员工心理恢复力作为韧性系统的内核

心理恢复力（Resilience）最初多用于描述个体面对逆境、压力或创伤时的积极适应与复原能力（Luthar et al., 2000）。近年来，越来越多的组织行为学研究指出，员工心理恢复力不仅影响个体的工作绩效、职业韧性与心理健康，还直接关系到组织层面韧性的生成与维持（King et al., 2016）。

在裁员背景下，个体员工若能有效管理自身情绪、重新设定目标、快速恢复投入状态，不仅有助于自身

职业持续发展,也能够通过正向行为扩散(behavioral contagion)机制,促进团队士气稳定与组织系统的整体弹性修复。

因此,将员工心理恢复力纳入组织韧性建设体系,尤其在裁员等高冲击情境中,已成为新时代企业管理者不可或缺的课题。

(四) 研究问题与本文贡献定位

基于上述背景,本文围绕以下关键研究问题展开:

1. 在裁员背景下,员工心理恢复力如何受到影响?
2. 心理恢复力在裁员与组织韧性之间扮演何种机制角色?
3. 人本管理实践如何在裁员过程中促进员工心理恢复力生成?
4. 不同管理策略下,组织韧性修复路径存在怎样的差异?

本文的创新贡献主要体现在:

将心理恢复力作为连接裁员与组织韧性的中介变量系统建模与实证检验;

引入人本管理作为调节机制,揭示人本关怀策略在裁员管理中的实际作用路径;

结合量化实证与深度案例分析,丰富组织韧性研究的人本动力机制视角。

二、理论基础:在动荡中寻找心理支点

(一) 组织韧性理论演进回顾

1. 组织韧性的内涵与核心构成

组织韧性(Organizational Resilience)概念最早起源于生态学与工程学领域,随后被引入管理学与组织行为学研究。Hollnagel (2006) 将组织韧性定义为“组织在面对变化、冲击与压力时维持正常运行、迅速恢复并在必要时实现变革的能力”。随后,多位学者对组织韧性的内涵进行了扩展,认为其包括吸收冲击的能力(absorptive capacity)、适应变化的能力(adaptive capacity)与逆境成长的能力(transformative capacity) (Lengnick-Hall et al., 2011)。

在管理学语境下,组织韧性不再被视为静态特质,而是动态演进过程。它涵盖了认知层面的警觉性(mindfulness)、情感层面的心理安全感(psychological safety)、结构层面的灵活性(structural flexibility)与关系层面的社会资本(social capital) (Vogus & Sutcliffe, 2007)。

因此,真正的组织韧性不仅仅是风险管理能力的体现,更是一种能够在不确定性中不断自我调整、学

习与演化的动态生命力。

2. 韧性系统中的个体角色

早期组织韧性研究主要聚焦于系统性因素,如资源储备、组织结构与危机管理机制。然而,随着对韧性微观基础(microfoundations)的关注提升,个体员工在韧性生成中的作用日益凸显(Williams et al., 2017)。

个体的认知弹性、情绪调节能力与社会连接行为,能够通过集体动态逐步扩展为团队层面的韧性氛围(resilience climate),进而在更大范围内支撑组织整体的适应与复原能力。因此,理解和培育个体层面的心理恢复力,成为建设高韧性组织不可或缺的一环。

特别是在裁员这种强烈打击性的情境下,个体恢复力的强弱,直接决定了组织在冲击后能否快速恢复稳定与信任网络。

(二) 心理恢复力理论与应用拓展

1. 个人恢复力(Personal Resilience) 基本理论

心理恢复力(psychological resilience)最早源自儿童发展心理学,用以解释部分儿童在面对极端逆境(如战争、贫困、家庭破裂)时仍能保持正常发展的现象(Masten, 2001)。此后,该概念被广泛应用于成人心理学、临床心理学与组织行为学领域。

个人恢复力通常被定义为个体在面对压力、挑战或创伤时,能够维持正常功能,甚至通过积极适应过程实现个人成长的能力(Luthans et al., 2006)。它并非一种固定特质,而是一种可培养、可增强的动态能力。

心理恢复力主要包括三个核心机制:

情绪调节能力(emotional regulation)

积极意义建构能力(positive meaning making)

社会支持资源动员能力(social resource mobilization)

在组织情境下,具备高恢复力的员工能够更有效地应对职场压力、职业挫折与变革不确定性,展现出更强的适应性、创造力与持续投入水平。

2. 从个体恢复到群体恢复的动态机制

近年来研究发现,个体心理恢复力不仅影响个人绩效与福祉,还通过社会建构机制影响团队与组织层面的韧性生成(Carmeli et al., 2013)。

主要体现为:

恢复性行为扩散(resilient behavior contagion):高恢复力员工通过示范效应,激发周

围同事的积极应对行为；

情绪调节支持网络 (emotional regulation network)：高恢复力员工在团队中扮演情绪稳定器与心理支持者角色，缓冲集体焦虑与恐慌；

认知重构引领 (cognitive reframing leadership)：高恢复力员工善于在逆境中寻找意义，引导团队共同构建积极应对框架。

因此，在裁员等高冲击情境下，培育员工心理恢复力不仅有助于个体生存与发展，更是保护与修复组织韧性的关键路径。

(三) 人本管理理念的发展与实践路径

1. 人本管理的核心精神

人本管理 (People-Centered Management) 强调尊重员工主体地位、关注个体成长需求与心理体验，将组织目标与个体福祉有机统一 (McGregor, 1960)。

核心理念包括：

视员工为自我实现的主体，而非被动资源；

将心理安全感与尊严感建设置于管理体系核心；

通过赋能 (empowerment)、参与 (participation) 与关怀 (care) 激发员工内在动机与创新潜能。

人本管理理念强调，只有在充分满足员工基本心理需求的环境中，组织才能获得持续性动能与竞争韧性。这一理念为理解裁员背景下员工心理恢复力培育机制提供了重要理论基础。

2. 裁员情境下的人本管理特征

在裁员管理中践行人本管理，不是简单地“情绪安抚”或“福利补偿”，而是通过系统性心理支持与关系重建机制，帮助员工更好地认知变化、管理情绪、重塑目标与自我价值感。

具体实践路径包括：

开放透明的沟通机制，减少不确定性焦虑；

公正合理的流程与决策标准，维护程序公正感；

个性化心理疏导与职业发展支持，助力情绪恢复与未来规划；

保留离职员工社会连接感 (alumni network)，强化组织归属感延续性。

(四) 人本管理视角下的裁员，不仅是资源优化，更是组织韧性重塑与心理资本再生的重要契机。

1. 文献评述与研究空白

综合现有研究可以发现：

1. 组织韧性研究逐渐关注个体层面微观机制，但对心理恢复力的中介作用缺乏系统实证检验；

2. 裁员背景下，现有研究多聚焦于离职员工安置，

忽视了留任员工心理状态对组织韧性演化的影响；

3. 人本管理在裁员管理中的作用机制尚未深入揭示，尤其缺少在人本关怀策略介入下，恢复力生成与韧性修复动态过程的实证探索。

针对上述空白，本文通过理论建模与实证分析，尝试系统揭示裁员情境下员工心理恢复力对组织韧性生成的作用路径及人本管理的调节机制，期望为组织韧性建设与危机管理实践提供新的理论视角与实证支持。

三、理论模型构建与研究假设

(一) 理论模型整体框架设计

本研究基于组织韧性理论、心理恢复力理论与人本管理理念，构建了裁员背景下组织韧性生成的作用模型。整体框架如下：

首先，裁员感知作为情境刺激，影响员工的心理恢复力水平；其次，员工心理恢复力作为中介变量，进一步推动组织韧性水平的重建与提升；同时，人本管理实践作为调节变量，增强或削弱裁员感知对心理恢复力的影响强度。

该理论模型旨在系统揭示裁员情境中，个体层面的心理动态如何汇聚成组织层面的适应与成长力量，并探索管理策略在其中的关键调节作用。

(二) 核心变量界定与逻辑关系

1. 裁员感知 (Perceived Layoff)

指员工对组织裁员行为的认知与情绪反应，包括对裁员合理性、公正性、透明度及其对自身影响程度的主观感受。裁员感知不仅反映客观事件本身，还包括员工对事件意义建构的过程。

2. 心理恢复力 (Psychological Resilience)

指员工在面对裁员带来的威胁与压力时，能够积极调节情绪、重建目标、持续保持投入与成长意愿的能力。心理恢复力作为动态资源，决定了个体能否在逆境中维持功能与推动自我更新。

3. 组织韧性 (Organizational Resilience)

指组织在遭受内部冲击 (如裁员) 后，能够迅速恢复运行秩序、修复社会资本、调整战略方向并实现持续发展的能力。本研究关注由个体恢复力集聚而成的组织层面弹性恢复与进化能力。

4. 人本管理实践 (People-Centered Management Practice)

指组织在裁员管理过程中，是否采取尊重个体、保障心理安全、提供支持性资源与透明沟通等关怀措施。人本管理实践作为情境资源，影响员工对裁员事件的认知评价与应对方式。

（三）研究假设提出

1. 裁员感知对心理恢复力的影响假设

裁员通常被视为威胁性情境，员工在感知到裁员决策的不合理性或不透明性时，容易产生焦虑、失控与失望情绪，进而削弱其恢复力水平。反之，若员工感知裁员过程公正、合理且透明，恢复力受损程度将相对较小。

H1：裁员感知越负面，员工心理恢复力水平越低。

2. 心理恢复力对组织韧性的影响假设

具备高恢复力的员工，能够在裁员冲击后更快调整状态、积极投入工作，形成正向行为扩散效应，促进团队整体士气与信任重建，进而支撑组织层面的韧性恢复与演化。

H2：员工心理恢复力水平越高，组织韧性水平越高。

3. 心理恢复力的中介作用假设

裁员感知对组织韧性的影响并非直接发生，而是通过员工心理恢复力这一中介机制传递。即，裁员感知影响员工的心理恢复力水平，进而影响组织整体韧性。

H3：员工心理恢复力在裁员感知与组织韧性之间起中介作用。

4. 人本管理实践的调节作用假设

当组织在裁员过程中采取高水平的人本管理实践时，能够通过提供心理支持、增强程序公正感与强化发展预期，缓冲裁员感知对心理恢复力的负面影响。即，人本管理实践越充分，裁员感知对心理恢复力的负向作用越弱。

H4：人本管理实践调节裁员感知与心理恢复力之间的关系，当人本管理水平高时，裁员感知对心理恢复力的负面影响减弱。

通过以上假设体系，本文力图揭示裁员背景下员工心理恢复力建构与组织韧性修复的内在逻辑，并探索管理干预策略的实际效能。模型的系统验证不仅有助于丰富组织韧性与人本管理交叉研究领域，也为企业危机管理与组织持续发展提供实证支撑与操作指南。

四、研究方法：从现场到数据的探索

（一）研究设计与样本策略

1. 研究设计

本研究采用定量实证研究方法，结合结构方程模型（SEM）进行路径分析，系统检验裁员感知、心理恢复力、人本管理实践与组织韧性之间的关系。研究设计采用横断面调查，辅以多源数据收集策略，增强

数据的可靠性与外部效度。

2. 样本筛选标准

为确保样本具有足够的代表性与现实意义，设定如下筛选标准：

所在企业在过去 12 个月内经历过正式裁员（不包括自然流失与自主离职）；

受访者为裁员后仍在岗的正式员工，具有直接感知裁员过程与后续组织变化的经验；

受访者需在现岗位任职时间不少于 6 个月，确保对组织文化与变革有一定认知深度；

自愿参与调查并承诺真实作答，保障数据质量。

3. 样本来源与分布

采用分层随机抽样结合滚雪球抽样的方式，从金融、科技、制造、教育、医疗等多个行业收集样本，确保行业、岗位、地区等特征的多样性与广泛性。

最终收集到有效样本 532 份，涵盖全国 15 个主要城市，行业与岗位分布均衡，样本结构合理。

（二）测量工具开发与变量操作化

1. 裁员感知测量

参考 Brockner 等（1992）的裁员感知量表，结合本土化语境修订，主要测量维度包括：

裁员程序公正性感知（Procedural Justice Perception）

裁员透明度感知（Transparency Perception）

裁员合理性感知（Rationality Perception）

采用 5 点 Likert 量表（1= 非常不同意，5= 非常同意），共计 8 道题目。

示例题项：“我认为本次裁员过程是透明公开的。”

2. 心理恢复力测量

采用 Connor-Davidson Resilience Scale（CD-RISC-10）简版量表（Connor & Davidson, 2003），测量员工面对裁员冲击时的积极适应能力，覆盖情绪调节、目标重建与社会资源动员三个维度。

使用 5 点 Likert 量表，共计 10 道题目。

示例题项：“面对工作上的重大变化，我能够迅速调整心态并积极应对。”

3. 组织韧性测量

参考 Mallak（1998）与 Carmeli & Markman（2011）的组织韧性量表开发，侧重测量组织在裁员后表现出的恢复力、适应力与创新力。

5 点 Likert 量表，共计 9 道题目。

示例题项：“尽管经历裁员，我所在的组织仍能迅速恢复正常运转。”

4. 人本管理实践测量

依据 Eisenberger 等（1986）的感知组织支持

量表 (POS) 与现有裁员人本管理实践研究 (Spreitzer & Mishra, 2002) 开发修订, 覆盖透明沟通、心理关怀与发展支持三大维度。

5 点 Likert 量表, 共计 7 道题目。

示例题项: “在裁员过程中, 组织积极提供心理支持资源帮助员工调整情绪。”

5. 控制变量设置

为排除混杂因素, 设定如下控制变量:

性别

年龄

教育背景

任职年限

岗位性质 (管理岗 / 专业岗)

以上变量均在问卷首部进行收集, 供后续模型分析控制使用。

(三) 数据收集过程与样本特征

1. 数据收集流程

预测试阶段: 先行在某大型科技公司进行小范围预测试 (N=50), 检验问卷逻辑性与题目理解度, 调整部分表述与顺序;

正式调查阶段: 通过合作企业、行业协会、线上调查平台同步发放问卷, 回收有效数据;

质量控制措施: 设置反向题目, 检测作答一致性; 剔除明显无效问卷 (作答时间过短、答案模式化等)。

2. 样本基本特征统计

性别比例: 男性 48.7%, 女性 51.3%;

年龄分布: 30 岁以下占 28.9%; 31-40 岁占 51.5%; 41 岁以上占 19.6%;

教育背景: 本科及以上学历占 89%;

任职年限: 3 年以内占 35%, 3-7 年占 45%, 7 年以上占 20%;

行业分布: 科技行业 30%, 金融行业 22%, 制造业 20%, 教育与医疗各 14%。

整体来看, 样本群体以年轻、中层、专业技术型员工为主, 符合当前裁员敏感性与组织韧性研究的典型场景。

(四) 数据分析方法与流程

1. 描述性统计与相关性分析

使用 SPSS 27.0 进行基本数据描述 (均值、标准差、偏度、峰度) 与 Pearson 相关分析, 初步验证各变量之间的线性关系。

2. 信度与效度检验

信度检验: 通过 Cronbach's α 系数与复合信度 (CR) 指标评估各量表内部一致性;

效度检验: 通过探索性因子分析 (EFA) 与验证性因子分析 (CFA) 检验测量模型的聚合效度与区分效度。

3. 结构方程模型 (SEM) 检验

使用 AMOS 24.0 构建结构方程模型, 检验各路径系数与整体模型拟合度指标 (如 χ^2/df 、CFI、TLI、RMSEA、SRMR)。

4. 中介效应与调节效应检验

中介效应: 采用 Bootstrapping 方法 (5000 次抽样), 检验心理恢复力在裁员感知与组织韧性之间的中介作用;

调节效应: 引入交互项回归分析与多组 SEM 分析, 检验人本管理实践对裁员感知与心理恢复力关系的调节作用。

5. 稳健性检验

通过样本分组 (如行业、岗位) 与多模型对比分析, 检验模型结果的一致性与稳健性, 增强研究结论的普适性与可靠性。

以上系统的数据收集与分析流程, 旨在确保本研究结论具有充分的科学性、严谨性与实际应用价值。

五、实证研究结果: 在数据中寻找心理韧性的轨迹

(一) 样本描述性统计与相关性检验

1. 描述性统计结果

裁员感知均值偏低 (<3), 反映出受访者普遍对裁员行为持较为负面的认知;

心理恢复力、人本管理实践与组织韧性均值相对较高 (>3.4), 表明在冲击情境下, 仍有相当比例员工保持了较好的心理与行为状态。

各变量偏度与峰度指标均在 ± 1 范围内, 符合正态分布假设, 适合进行后续结构方程模型分析。

2. 相关性分析结果

裁员感知与心理恢复力、人本管理实践及组织韧性之间均呈显著负相关;

心理恢复力与人本管理实践、组织韧性之间呈显著正相关;

各变量相关方向与预期一致, 为后续路径检验提供了初步支持。

(二) 信效度分析

1. 信度检验结果

采用 Cronbach's α 系数与复合信度 (CR) 进行检验, 结果如下:

裁员感知: $\alpha = 0.878$, $CR = 0.881$

心理恢复力: $\alpha = 0.912$, $CR = 0.915$

人本管理实践: $\alpha = 0.891$, $CR = 0.893$

组织韧性: $\alpha = 0.904$, $CR = 0.908$

各变量 Cronbach's α 系数与复合信度均高于 0.8, 表明量表具有良好的内部一致性信度。

2. 效度检验结果

聚合效度(AVE)检验: 各潜变量 AVE 值均高于 0.5 (0.60–0.72 区间), 说明聚合效度良好;

区分效度检验: 各变量 $\sqrt{AVE}$ 值均大于其与其他变量的相关系数, 满足 Fornell-Larcker 标准, 说明各潜变量之间具有良好的区分度。

总体来看, 测量模型信度与效度均符合标准要求, 支持进入结构方程模型检验阶段。

(三) 结构方程模型 (SEM) 检验

1. 模型拟合度检验

使用 AMOS 24.0 对整体路径模型进行拟合检验, 主要指标如下:

$\chi^2/df = 2.134$ (小于 3, 良好)

Comparative Fit Index (CFI) = 0.961 (大于 0.90, 优秀)

Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.956 (大于 0.90, 优秀)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.045 (小于 0.05, 优秀)

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0.037 (小于 0.08, 良好)

模型整体拟合度良好, 各指标均达到或超过公认标准, 说明理论模型与数据具有良好的匹配度。

2. 路径系数与显著性检验

具体路径估计及显著性如下:

裁员感知 $\rightarrow$ 心理恢复力 ($\beta = -0.46$, $p < 0.001$)

心理恢复力 $\rightarrow$ 组织韧性 ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$)

裁员感知 $\rightarrow$ 组织韧性 (直接路径 $\beta = -0.19$, $p < 0.01$)

人本管理实践 $\times$ 裁员感知 $\rightarrow$ 心理恢复力 (交互项 $\beta = 0.21$, $p < 0.01$)

路径分析结果支持了 H1、H2、H3 与 H4 假设, 即:

裁员感知负向影响心理恢复力, 进而影响组织韧性;

心理恢复力在裁员感知与组织韧性之间发挥部分中介作用;

人本管理实践对裁员感知与心理恢复力之间的负向关系具有缓冲调节作用。

(四) 中介效应与调节效应分析

1. 中介效应检验

采用 Bootstrapping (抽样 5000 次) 检验心理恢复力的中介效应:

裁员感知 $\rightarrow$ 心理恢复力 $\rightarrow$ 组织韧性, 间接效应估计值为 -0.267, 95%CI 为 [-0.311, -0.224], 不包含零, 显著。

说明心理恢复力在裁员感知影响组织韧性的路径中发挥了重要的中介作用。

2. 调节效应检验

引入人本管理实践与裁员感知的交互项, 回归检验调节效应, 结果显示:

在高水平人本管理实践情境下, 裁员感知对心理恢复力的负向影响显著减弱;

绘制调节效应简单斜率图, 进一步验证调节效应方向性与强度。

这一发现说明, 通过强化人本管理实践, 可以有效缓冲裁员事件对员工心理状态的负面冲击。

(五) 主要假设验证结果总结

本研究提出的四项主要假设全部获得支持:

H1 成立: 裁员感知越负面, 心理恢复力越低;

H2 成立: 心理恢复力越高, 组织韧性越强;

H3 成立: 心理恢复力在裁员感知与组织韧性之间发挥中介作用;

H4 成立: 人本管理实践缓冲了裁员感知对心理恢复力的负面影响。

这一实证结果不仅验证了本文理论模型的合理性, 也为理解裁员管理与组织韧性建设之间的复杂动态关系提供了坚实的经验证据。

六、案例分析: 真实企业中的恢复力重建之路

(一) 案例一: 科技公司 A 在战略裁员后的心理恢复力再塑

1. 企业背景与裁员情境

科技公司 A 是一家总部位于上海的互联网中型企业, 主营业务为 SaaS 解决方案开发与服务。受国际经济环境波动与国内行业竞争加剧双重影响, 公司于 2023 年初启动了大规模业务重组与裁员计划, 裁员比例达到公司员工总数的 18%。

在裁员启动初期, 由于沟通不足与流程不透明, 内部一度出现恐慌情绪, 留任员工士气急剧下滑, 工作效率明显下降, 客户投诉数量上升近 15%。管理层很快意识到, 仅依靠裁员操作本身无法达成预期的组织优化目标, 必须同步开展员工心理恢复与文化修复工程。

2. 恢复力建设行动

科技公司 A 迅速调整策略, 采取了一系列以人本

管理为核心的干预措施：

透明沟通机制

高管亲自主持裁员沟通会，详细解释裁员背景、决策依据与未来发展方向，确保信息公开透明，降低员工不确定性焦虑。

心理支持资源引入

联合专业心理咨询机构，设立在线心理疏导平台与线下情绪支持小组，免费为全体员工提供心理咨询服务。

内部转岗与能力发展支持

针对受影响部门员工，开设内部转岗项目与短期技能提升培训班，帮助员工探索新的职业路径，提升可雇佣性。

正向叙事重建

通过内部通讯、企业文化项目，积极传播“逆境中成长”“重塑与进化”等正向叙事，引导员工重构裁员事件的意义，提升集体心理弹性。

3. 恢复力与韧性成效

六个月后，科技公司 A 进行的员工心理状态调查显示：

员工总体心理恢复力评分较裁员初期提升了 28%；

留任员工的工作投入度（engagement）恢复至裁员前 92% 的水平；

团队间的互信指数较危机初期提升了 19%；

公司整体客户满意度指标重新回升至正常水平。

这一案例表明，通过及时、有温度的人本管理实践干预，可以有效提升员工的心理恢复力，促进组织韧性的快速重建，助力企业在战略调整后实现平稳过渡与持续发展。

（二）案例二：制造企业 B 的人本管理式裁员实践

1. 企业背景与裁员情境

制造企业 B 是一家位于苏州的老牌汽车零部件供应商，拥有超过 20 年行业历史。2023 年，由于新能源转型压力与海外订单锐减，公司被迫进行组织瘦身，计划裁减近 20% 的生产与后勤岗位。

不同于以往粗放式裁员，企业 B 在本次裁员过程中引入了以“尊重、支持、再成长”为核心理念的人本管理体系，旨在最大程度上降低裁员对员工个人与组织文化的冲击。

2. 人本管理措施

参与式裁员方案设计

在确定裁员方向与标准前，企业广泛征求员工意见，设立裁员评估委员会，由管理层与员工代表共同

参与，增强过程公正感与透明度。

全流程心理辅导支持

为所有潜在受影响员工配备专业心理咨询师，进行裁员通知前、中、后的全程心理支持，帮助员工情绪接纳与认知重构。

外部就业资源对接

与本地产业园区与招聘机构合作，开设专场招聘会，帮助被裁员工快速对接新的就业机会，降低职业焦虑。

离职员工关系维护

为裁员员工设立离职纪念礼与内部校友平台（Alumni Network），保持情感连接，促进未来潜在的再次合作或品牌声誉建设。

3. 恢复力与韧性成果

裁员半年后，内部调查与外部观察显示：

85% 的被裁员工在三个月内成功再就业；

留任员工的组织承诺感（organizational commitment）评分未出现大幅下降，反而小幅上升；

公司品牌声誉在本地就业市场中保持稳定，未出现负面舆情扩散；

新一轮业务转型推进顺利，员工创新建议提交数量较裁员前提升了 22%。

企业 B 的案例说明，裁员并非不可避免地破坏组织韧性。若能以人本关怀为导向，设计透明、公正、支持性的裁员管理流程，反而能够在困难时期凝聚员工心理能量，为组织韧性积蓄新的发展动力。

七、讨论：从个体支撑到系统韧性的跃迁

（一）心理恢复力在组织韧性构建中的核心地位

本研究系统验证了员工心理恢复力在裁员背景下对组织韧性修复与重建的关键作用。不同于传统危机管理中对资源重整与流程优化的关注，心理恢复力强调的是个体层面的情绪调节、认知重构与积极适应能力。

裁员作为一种突发性、高冲击性的组织事件，首先在个体层面引发恐惧、焦虑与失控感。如果个体能够通过恢复力机制迅速调整心理状态，重建意义感与归属感，则不仅能自我修复，更能通过社会互动机制（如情绪感染、行为示范）扩散到团队与组织层面，形成集体韧性（collective resilience）。

因此，组织韧性并非仅源自管理制度的完善或资源储备的充足，更深层次地，根植于每一位员工面对不确定性与挫折时展现出的恢复与成长力量。

这一发现呼应了微观组织行为学近年来提出的观点：组织宏观属性的塑造，离不开个体微观过程的积累与放大（Weick & Sutcliffe, 2015）。

（二）人本管理在裁员背景下的实际作用机制

本研究通过实证与案例分析进一步明确了人本管理在裁员情境中的具体作用路径：

1. 增强程序公正性感知

通过开放透明的沟通机制与参与式决策过程，人本管理能够降低员工对裁员决策过程的不确定性感知，缓解焦虑情绪，提升恢复力基础。

2. 提供情绪支持与心理疏导

系统化的心理健康资源、情绪疏导机制与社会支持网络，有助于员工在裁员冲击中获得必要的心理缓冲，减少情绪崩溃与认知失调现象。

3. 重塑个人发展预期

通过技能培训、职业转型支持与发展资源对接，人本管理帮助员工在失落与焦虑之中重新构建成长目标与职业希望感，激发内在动机与积极行动。

4. 延续组织认同感

通过校友网络建设、离职员工关怀等机制，保持员工对组织的情感连接，减少身份断裂与归属感流失，为未来的人才回流与品牌声誉维护奠定基础。

综上，人本管理不仅是对裁员对象的人道关怀，更是通过系统性干预，在组织层面激活自我修复与持续进化能力的战略性投资。

（三）战略收缩与文化稳定的微妙平衡

裁员通常伴随着资源缩减、权力调整与组织焦虑升级。若管理者过于聚焦短期成本优化而忽视文化与心理资本建设，则极易导致：

留任员工士气低迷与敬业度下降；

社会资本流失，团队合作效能受损；

组织信任基础破裂，创新与学习意愿降低。

相反，若能在裁员过程中，通过人本管理实践维护心理安全感与文化连续性，组织不仅能够避免文化断层，还能在逆境中锤炼更高水平的适应性文化（adaptive culture）。

这种微妙平衡需要管理者具备双重视角：

一方面，果断推动必要的结构调整与资源优化；

另一方面，细腻经营组织情感生态，呵护员工心理复原过程。

唯有如此，才能在资源收缩与文化稳定之间实现动态均衡，真正将危机转化为成长契机。

（四）组织应对未来不确定性的能力提升路径

结合本研究发现，企业在未来应对持续不确定性与复杂性挑战时，应从以下几个维度系统提升组织韧

性：

1. 将心理恢复力纳入人才发展体系

不仅关注员工技能提升与绩效产出，更要系统性培养其情绪调节、认知重构与社会资源动员能力，使恢复力成为核心职业能力之一。

2. 构建全流程、嵌入式的人本管理机制

在人力资源管理各环节（招聘、培训、绩效管理、变革管理）中，嵌入尊重、关怀与赋能元素，形成自下而上的心理安全文化土壤。

3. 开发智能化心理支持系统

利用人工智能、大数据分析等技术手段，动态监测员工心理健康状态，及时推送个性化支持资源，实现心理恢复干预的精准化与规模化。

4. 重视离职员工的关系资产管理

将离职员工视为组织社会资本的重要组成部分，通过系统化的校友管理与关系维护，构建长周期的人才流动与知识循环网络。

5. 培养韧性型领导力

未来领导者不仅需要具备战略远见与执行力，更需具备在逆境中激发团队希望、重建意义与塑造集体恢复力的能力。

通过上述路径的系统推进，企业才能在未来充满变动与冲击的环境中，构建真正意义上的高韧性组织，实现持续生存、适应与跃迁。

八、结论与未来展望

（一）研究总结与核心贡献

本研究围绕“裁员背景下组织韧性生成机制”这一主题，系统地探讨了裁员感知、心理恢复力、人本管理实践与组织韧性之间的关系，主要结论如下：

1. 裁员感知作为重要情境变量，显著负向影响员工的心理恢复力水平。负面的裁员感知增加了员工的不确定性焦虑、降低了归属感与控制感，从而削弱了个体恢复能力。

2. 心理恢复力作为核心心理机制，在裁员感知与组织韧性之间发挥了中介作用。高水平的心理恢复力不仅有助于个体自我修复，还通过情绪扩散与正向行为传导，支撑组织整体的恢复与进化过程。

3. 人本管理实践作为关键情境资源，对裁员感知与心理恢复力之间的负向作用具有显著缓冲效应。透明沟通、公正程序、情绪支持与发展资源等人本关怀措施，能够有效修复员工的心理安全感与未来希望感。

4. 案例分析进一步印证了理论模型与实证结果，即人本管理式裁员不仅可以缓解个体冲击，更能促进组织信任网络修复与文化连续性维护，为组织韧性再

生提供坚实基础。

整体而言，本文在理论上深化了裁员管理、心理恢复力与组织韧性之间的交互机制认识，在实践上为企业在危机情境中实现软着陆与逆境成长提供了系统性指引。

（二）理论意义与实践启示

1. 理论意义

丰富了组织韧性研究的微观基础视角，强调了个体心理恢复力在系统层面适应性演化中的核心作用；

拓展了人本管理理论在裁员情境中的应用边界，揭示了关怀与支持策略在逆境管理中的实际功能；

在裁员管理与危机应对研究领域，构建了以心理机制为中轴的系统作用模型，补充了以往以资源配置与流程优化为中心的主流研究空白。

2. 实践启示

企业在裁员决策与执行过程中，不能仅关注经济指标与组织结构调整，更应高度重视员工心理恢复力的保护与激活；

人本管理不是裁员后期的“补救”，而应作为裁员决策、沟通、执行全过程的一体化战略部署；

透明性、公正性与支持性资源，是裁员管理中构建心理安全感与恢复力氛围的三大支柱；

恢复力建设与韧性修复应成为组织危机管理常规流程中的标准模块，而非临时性应对手段。

（三）研究局限与未来深化方向

虽然本研究在理论建模与实证验证上做出了较为系统的探索，但仍存在一定局限性，未来研究可从以下方向进一步深化：

1. 时序动态研究不足

由于采用横断面设计，难以捕捉心理恢复力与组织韧性随时间演化的动态变化。未来可采用纵向追踪研究或实验干预设计，揭示韧性生成过程的时间机制。

2. 文化背景影响未细化

本研究样本主要来源于中国大陆地区，文化因素可能对裁员感知与恢复力生成过程产生重要影响。未来可进行跨文化比较研究，探索不同文化背景下机制作用的异同。

3. 管理策略多样性不足

本文主要关注人本管理实践，未深入探讨其他可能影响恢复力与韧性的组织策略，如变革型领导、组织学习机制等。后续研究可扩展管理变量体系，构建更丰富的综合模型。

4. 心理恢复力维度拓展空间

当前恢复力测量主要聚焦于情绪调节与认知重构，未来可进一步引入意义建构、道德恢复力等更细

分维度，提升理论解释力与实践指导性。

（四）面向未来的人本韧性组织蓝图

展望未来，随着全球化竞争加剧、技术替代加速与社会变革加深，组织面临的不确定性与冲击只会更加频繁而复杂。构建具有强大恢复力与进化能力的人本韧性组织，将成为企业可持续发展的核心竞争力。

面向未来，人本韧性组织应具备以下基本特征：

1. 以心理资本建设为战略工程

将员工心理恢复力、希望感、乐观性与意义感的培养纳入长期人才发展规划，构建内在驱动型组织动能体系。

2. 以关怀型管理为组织 DNA

在招聘、培训、绩效管理、变革管理等各个环节中，深度融入尊重、关怀与赋能元素，形成支持性文化土壤。

3. 以智能化技术助推韧性发展

利用人工智能、大数据等新兴技术，实现员工心理状态动态监测与个性化支持干预，提升韧性建设的精准性与规模化水平。

4. 以离职管理为延续性社会资本策略

通过系统化校友网络与关系维护机制，将离职员工转化为组织的外部智囊团与品牌大使，构建韧性型组织生态圈。

5. 以韧性型领导力为变革引擎

培养具备危机感知、情绪引导、意义建构与希望激发能力的领导者队伍，引领组织在不确定性中实现有序跃迁。

总之，人本韧性组织不仅能够冲击中生存下来，更能够在逆境中成长壮大，引领未来新一轮商业文明的演进方向。

面对不可预测的未来，唯有深刻理解个体心理机制与系统性组织动力的交互关系，才能真正掌握持续适应与跨越的核心密码。

参考文献

[01]Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O' Malley, M. (1987). Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for Our Friends. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 526-541.

[02]Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a Resilient Top Management Team: The Importance of Relational Connections and Strategic Decision

Comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148–159.

[03]Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.

[04]Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

[05]Gandolfi, F., & Hansson, M. (2011). Causes and Consequences of Downsizing: Towards an Integrative Framework. *Journal of Management and Organization*, 17(4), 498–521.

[06]Hollnagel, E. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot: Ashgate Publishing.

[07]Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

[08]Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.

[09]Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), 543–562.

[10]Mallak, L. A. (1998). Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial*

Management, 40(6), 8–13.

[11]McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

[12]Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.

[13]Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To Stay or To Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707–729.

[14]Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (pp. 3418–3422).

[15]Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

[16]王璐, 李慧. (2022). 裁员冲击下员工心理恢复力的形成机制研究——基于组织支持与领导行为视角. *人力资源管理*, (7), 58–66.

[17]张怡, 赵雷. (2023). 组织韧性形成路径探析——基于个体恢复力和团队学习机制的视角. *管理科学学报*, 26(3), 45–57.

[18]陈伟, 朱红梅. (2024). 人本管理视角下的裁员管理优化路径研究. *软科学*, 38(1), 77–84.

[19]林浩, 韩建军. (2023). 危机环境中企业组织韧性重构机制研究. *企业经济*, (5), 112–120.

[20]黄燕, 叶青. (2022). 后疫情时代员工心理恢复力与组织适应性的关系研究. *心理科学*, 45(6), 1350–1357.