

修改说明

论文标题：增益还是损耗？企业社交网络平台使用对员工敏捷性的“双刃剑”
效应研究

稿件编号：JPS2025-266

第 1 轮审稿意见及回复

我们认真阅读了编辑部本次返回的宝贵意见，对主编和匿名审稿专家为本文付出的时间、精力以及为提升本文质量所提供的建议表示诚挚地感谢！我们重视每一条意见和建议，并根据这些意见认真修改了相关内容。在修改后，论文在整体的规范性、逻辑连贯性和细节呈现方面都有了显著提升。回复信中所提及的修改内容均在论文手稿中进行了标红处理。同时，我们对评审专家的返回意见进行了逐一回复，具体如下：

审稿人 1 意见：

文章基于 JD-R 理论构建了企业社交网络平台使用对员工敏捷性的双刃剑路径，并从员工信息能力视角为应对双刃剑效应提供了应对策略。文章的理论框架和文献回顾相对扎实和完善，但仍存在以下几个方面需要进一步完善。

意见 1：在前言中补充其他研究变量的英文全称。

回复 1：感谢审稿人提出这一建议。根据您的建议，我们在手稿的引言部分对核心变量都补充了其英文全称，以此提高文章的规范性。

意见 2：“2.2 损耗路径：工作过载的中介作用”中关于“工作过载对员工敏捷性”的影响关系需要进一步加强阐述，可以参考“增益路径”从敏捷性的主动性、适应性和韧性三个方面详细阐述。

回复 2：感谢审稿人的建议与意见。根据您的建议，我们参考“增益路径”的假设提法，从敏捷性的主动性、适应性和韧性三个方面去阐述了工作过载所扮演的中介效应，从而实现“2.2 损耗路径：工作过载的中介作用”的假设内容的补充与完善。

意见 3：“2.3 员工 IT 能力的调节作用”对 IT 能力调节作用的描述更多都在解释高 IT 能力员工所具备的优势，但是并未真正与社会支持和工作过载相结合。作者需要解释员工 IT 能力如何重塑了 ESNP 引发的损耗和增益路径，即加强 ESNP 与社会支持的积极关系，削弱 ESNP 与工作过载的积极关系。这一部分需要进行加强。

回复 3：感谢审稿人提出这一意见与建议。根据您的建议，我们对论文“2.3 员工 IT 能力的

调节作用”部分进行了补充，从而更好地阐述员工 IT 能力如何重塑了 ESNP 引发的损耗和增益路径。

意见 4：员工 IT 能力的量表，作者是否是直接对原量表进行了修改，将原量表修改为关于 ENSP 使用力量表？是否有参考文献和依据？

回复 4：感谢审稿人提出这一问题。本研究所使用的员工 IT 能力的量表来源于 Jia 等 (2019)，其原始调查背景为组织中的即时通讯 (Instant Messaging) 系统，其量表的原始测量条目（举例其中一条条目）为“Our organization members have the necessary skills to use instant messaging at work（我们组织的成员具备了在工作中使用即时通讯系统的必要技能）”。为了更好地契合本研究背景，我们在未改变测量条目原意的基础上，仅将原始测量中的“即时通讯系统”一词调整为了“企业社交网络平台”，以此将原文献中用于测量组织员工所具备的使用 IM 系统（某一特定 IT 平台）的技能或知识程度用于衡量员工使用 ESPN 平台（某一特定 IT 平台）的技能或知识程度。同时，考虑到本研究的调查对象为员工个体，并由员工对自己使用 ESPN 平台的能力进行评分，因此将原始测量条目中的“我们组织的成员”一词调整为了“我”。在完成测量条目的适当调整后，我们还进一步邀请了两名相关领域（一名为 ESNP 领域，另一名为企业信息系统领域）的教授以及一名 ESNP 领域的高年级博士研究生对调整后的量表进行审核完善，从而形成最终量表。最终，问卷分析也表明，该量表展现出了较好的信度与效度。

参考文献：

[1] Jia L, Huang L J, Yan Z J, et al. The Importance of Policy to Effective IM Use and Improved Performance[J]. Information Technology & People, 2019, 33(01): 180-197.

意见 5：关于控制变量的选取理由，需要在文中进行简单的说明。

回复 5：感谢审稿人提出这一意见。根据您的意见，我们在理论模型图提出之前阐述了控制变量的选择原因。

意见 6：论文规范性：统计符号的大小写以及斜体需要完善。

回复 6：感谢审稿人的意见。我们对论文手稿全文进行了系统核对，并严格根据《心理科学》的期刊要求，对统计符号的大小写和斜体进行了修改完善。

意见 7: 建议作者检索近两年的文献，补充关于企业社交网络平台相关研究的最新进展。

回复 7: 感谢审稿人提出这一建议。根据您的建议，我们系统检索的国内外高水平期刊上近两年发表的“企业社交网络平台”主题的相关研究，并结合本研究的研究内容实际，在论文手稿中补充了“企业社交网络平台”这一主题的最新研究。

审稿人 2 意见：

本文基于工作要求 - 资源理论（JD-R），探讨了企业社交网络平台（ESNP）使用对员工敏捷性的“双刃剑”效应，以及员工 IT 能力的调节作用。研究通过三阶段问卷调查和结构方程模型分析，验证了社会支持和工作过载的中介效应，以及员工 IT 能力的调节效应。研究逻辑清晰，理论框架完整，方法科学规范，结论具有一定的理论和实践意义。存在的主要问题包括：

意见 1：引言第一段对“敏捷性”的界定默认了企业中的员工敏捷性，但是文本直接呈现的“敏捷性是”这一概念，缺少必要的语境，容易发生歧义。

回复 1：感谢审稿人提出本文“引言”中关于“敏捷性”的定义缺乏必要的语境这一不足。根据您的意见，我们完善了这一模块内容，从而明确地提出“员工敏捷性”的具体定义。

意见 2：引言第一段，从辩证的视角陈述高敏捷性的积极促进作用，同时建议呈现低敏捷性的消极作用，以凸显本研究的价值意义。另外，全球经济下行压力日益增加，企业竞争日益激烈，如何提高企业竞争力成为现代企业发展的关键，那么在这部分建议也用 1-2 句话从国际视野或者我国经济发展的角度交代该研究的必要性。

回复 2：感谢审稿人提出的建议。根据您的建议，我们重新完善了论文引言部分的“第一段”，从而更好地凸显员工敏捷性的重要性，以及提升员工敏捷性对于企业发展的必要性与价值。

意见 3：“H3：ESNP 使用对工作过载有积极影响”在表述上建议微调，ESNP 使用事实上是加剧了工作过载，让员工的工作时间没有了明显的接线，增加了员工的工作投入、延长了工作时间，损害了身心健康，而积极影响的表述一般是指有利于和促进，这里的语境明显的消极的，建议修改为 H3：ESNP 使用加剧了员工的工作过载。

回复 3：感谢审稿人提出的建议。根据您的建议，我们对假设 3 的表述进行了相应调整。

意见 4：假设的论证中 ESNP 使用与员工敏捷性的关系如何？在没有这一直接路径的前提下探讨其他 2 个平行中介作用的价值意义是什么？

回复 4：感谢审稿人提出这一问题。本研究出于两个原因没有在论文中提出 ESN 使用对员工敏捷性的直接影响的假设：第一，本研究的重点旨在揭示 ESNP 使用影响员工敏捷性的内在机制，尤其是该过程中潜在的“双刃剑”效应，而非 ESNP 对员工敏捷性的直接效应；第二，由于以往关于 ESNP 使用与员工敏捷性的研究普遍发现 ESNP 使用对员工敏捷性会产生

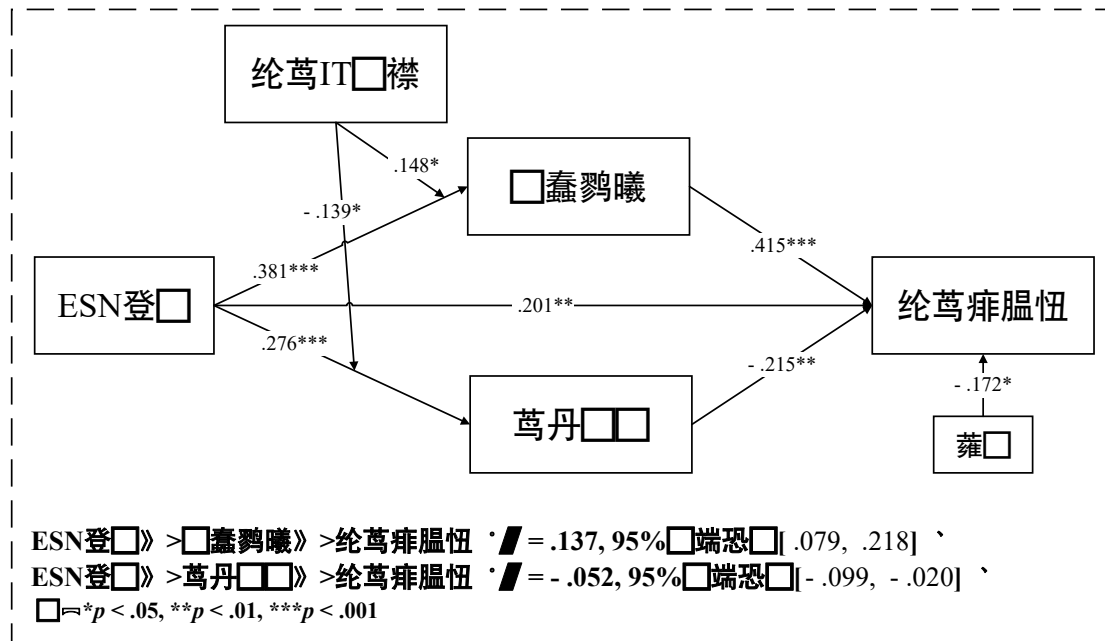
显著且正向的直接影响(Pitafi 等, 2023; Pitafi 等, 2020; Rasheed 等, 2023), 即 ESNP 使用对员工敏捷性积极的直接影响得到了普遍认可, 因而本研究不再就 ESNP 对员工敏捷性的直接影响展开重复假设与验证。

总的来说, 考虑到本文的探究目标以及当前该领域研究的实际, 因而未在研究中对 ESNP 使用与员工敏捷性的直接影响关系进行理论分析与实证研究。当然, 我们十分感谢审稿人提出这一问题, 这也让我们意识到在本研究对 ESNP 与员工敏捷性的直接关系进行验证可能会带来新的发现与研究价值(如可能对于本研究的调查行业——酒店行业的员工来说, ESNP 使用对员工敏捷性的直接影响并不显著)。因此, 我们连接了 ESNP 使用与员工敏捷性的直接关系, 并重新执行了数据分析流程。数据分析结果正如我们预料的那样, ESNP 使用对员工敏捷性产生了显著的正向影响。与此同时, 与未关联 ESNP 使用与员工敏捷性直接效应的模型检验结果相比, 关联 ESNP 使用与员工敏捷性的直接效应的模型检验结果并未发生显著变化。这一结果不仅验证了我们前文的分析, 也表明本研究结果有较好的稳健性。

当然, 由于论文篇幅限制, 本研究在论文中不再重新提出 ESNP 使用影响员工敏捷性的直接效应假设, 也不再呈现关联 ESNP 使用影响员工敏捷性的直接效应的理论模型检验结果, 这一数据分析结果仅呈现在回复信中, 具体如下。

连接 ESNP 使用与员工敏捷性直接关系后的模型检验结果:

本研究使用 Mplus 7.4 进行结构方程建模以检验研究假设, 结果表明理论模型整体拟合指标较好: $\chi^2/df=1.449$, $RMSEA=.038$, $GFI=.967$, $TLI=.964$, $SRMR=.047$, 各路径系数及显著性假设检验结果如图 1 所示。在对控制变量进行控制后, ESNP 使用对员工敏捷性 ($r=.201$, $p<.01$)、社会支持 ($r=.381$, $p<.001$) 和工作过载 ($r=.276$, $p<.001$) 都产生了显著的正向影响; 社会支持对员工敏捷性 ($r=.415$, $p<.001$) 产生了显著的正向影响, 而工作过载对员工敏捷性 ($r=-.215$, $p<.01$) 产生了显著的负向影响。在控制路径中, 仅员工年龄 ($r=-.172$, $p<.05$) 对员工敏捷性产生了显著负向影响, 其余控制变量均不显著。



同时,采用 Bootstrap 法进行重复抽样 5000 次来检验社会支持和工作过载在 ESNP 使用影响员工敏捷性过程中的中介效应。结果显示,社会支持在 ESNP 使用影响员工敏捷性的过程中发挥了显著的中介效应(中介系数 $r = .137$, 95%的置信区间为 $[.079, .218]$);同时,工作过载在 ESNP 使用影响员工敏捷性的过程中也发挥了显著的中介效应(中介系数 $r = -.052$, 95%的置信区间为 $[-.099, -.020]$)。

此后,将员工 IT 能力加入结构模型中,构建员工 IT 能力与 ESNP 使用的交互项来检验调节效应。结果表明,员工 IT 能力正向调节 ESNP 使用对社会支持的积极影响 ($r = .148$, $p < .05$);且负向调节了 ESNP 使用对工作过载的积极影响 ($r = -.139$, $p < .05$)。同时,简单斜率分析显示,当员工 IT 能力较高时,ESNP 使用对社会支持的正向影响更强 ($r = .431$, $SE = .072$, $p < .001$);当员工 IT 能力较低时,ESNP 使用对社会支持的正向影响更弱($r = .241$, $SE = .0744$, $p < .001$),两者差异显著 ($\beta = .190$, $SE = .076$, $p < .05$)。同时,当员工 IT 能力较高时,ESNP 使用对工作过载的正向影响更弱 ($r = .306$, $SE = .110$, $p < .01$),而当员工 IT 能力较低时,ESNP 使用对工作过载的正向影响更强 ($r = .625$, $SE = .128$, $p < .001$),两者差异显著 ($\beta = -.319$, $SE = .132$, $p < .05$)。

最后,采用 Bootstrap 法进行重复抽样 5000 次来检验被调节的中介效应,结果如表 1 所示。在员工 IT 能力较低(-1SD)时,社会支持的中介效应为 $.098$, 95%的置信区间为 $[.044, .173]$,而在员工 IT 能力较高(+1SD)时,社会支持的中介效应为 $.175$, 95%的置信区间为 $[.101, .278]$,且其高/低水平下中介效应差异为 $.077$, 95%的置信区间为 $[.019, .166]$,表明员工 IT 能力对社会支持的中介效应的调节作用显著。同时,在员工 IT 能力较低 (-1SD) 时,工作过载

的中介效应为 - .073，95%的置信区间为[- .135， - .030]，而在员工 IT 能力较高（+1SD）时，工作过载的中介效应为 - .036，95%的置信区间为[- .082， - .008]，且其高/低水平下中介效应差异为 .038，95%的置信区间为[.007，.089]，表明员工 IT 能力对工作过载的中介效应的调节作用显著。

表 1 被调节的中介效应检验

类别	社会支持		工作过载	
	中介效应	95%置信区间	中介效应	95%置信区间
低员工 IT 能力	.098	[.044, .173]	- .073	[- .135, - .030]
中员工 IT 能力	.137	[.081, .217]	- .055	[- .103, - .022]
高员工 IT 能力	.175	[.101, .278]	- .036	[- .082, - .008]
高/低水平下的中介效应差异	.077	[.019, .166]	.038	[.007, .089]

参考文献：

[1] Pitafi A H, Rasheed M I, Islam N, et al. Investigating Visibility Affordance, Knowledge Transfer and Employee Agility Performance. A Study of Enterprise Social Media[J]. Technovation, 2023, 128: 102874.

[2] Pitafi A H, Rasheed M I, Kanwal S, et al. Employee Agility and Enterprise Social Media: The Role of IT Proficiency and Work Expertise[J]. Technology in Society, 2020, 63: 101333.

[3] Rasheed M I, Pitafi A H, Mishra S, et al. When and How ESM Affects Creativity: The Role of Communication Visibility and Employee Agility in a Cross-Cultural Setting[J]. Technological Forecasting and Social Change, 2023, 194: 122717.

意见 5：样本选取局限于单一酒店集团，虽然贴合 ESNP 使用背景，但行业特殊性可能影响结论的普适性。

回复 5：感谢审稿人提出上述意见。我们也意识到从其他行业企业进行数据收集以提高结果普适性是有价值的，因此，我们在论文“研究局限与展望”部分补充了这一不足，并提出了未来研究的可行方向。

意见 6：问卷的计分方式请提供。

回复 6：感谢审稿人提出上述建议。根据您的建议，我们在论文“变量测量”部分的第一段补充了问卷的计分方式。

意见 7: 缺少讨论部分。

回复 7: 感谢审稿人提出的意见。我们在论文手稿的最后一章节“5 讨论”的一开始补充了一段内容，用于对本研究的研究内容与结果进行讨论。

意见 8: 理论与实践启示可压缩合并。

回复 8: 感谢审稿人提出的建议。根据您的建议，我们重新阅读了论文的理论启示与实践启示部分，并对其中过于冗余的内容进行了适当的压缩与精简。

编辑部意见：

意见：基于工作要求-资源理论，验证了企业社交网络平台的使用影响员工敏捷性的“双刃剑”效应模型，并探讨了员工信息技术能力的调节作用。文章的理论框架和文献回顾是文章的特色亮点。编辑部邀请了组织管理领域内的三名审稿人评审稿件，两位审稿专家反馈了意见，反馈意见整体偏积极。在独立阅读文章之后，考虑到研究工作的潜在贡献，主编倾向于在现有阶段给作者风险修改的机会，主要的修改建议包括：1）对于研究问题的凝练。现有的问题引言部分显得不够明确，也就是既有的工作如何贡献于现有研究领域（对于既有研究问题的明确回应）不够明确，两位审稿人的审稿意见也有对此方面的质疑，这个问题直接回应研究的潜在理论贡献。2）文章的整体行文模式偏向于管理类期刊，需要注意管理类期刊对于文章写作和格式规范的要求存在出入。两位审稿人也着重对于研究的理论假设推导的 2.2 和 2.3 部分的写作提出了明确要求。此外，修改过程需要参考两位审稿人提供的修改建议。需要作者注意的是，风险修改并不意味着简单对照回复修改审稿意见，而是在理论建构、问题提出、模型建构、结果分析、分析讨论和论文写作等方面的重要修改以回应主编和审稿人的关注。此外，高风险修改也不能保证新提交的论文一定会被接受，后续轮次的评审也可能会增加新的审稿人。

回复：十分感谢主编和两位匿名审稿专家再次对本文提出极具建设性的评论、意见和建议。我们根据主编及两位匿名审稿专家的意见和建议对论文进行了针对性的修改完善。我们真诚地希望主编和匿名审稿专家对此次的论文修改感到满意。

第 2 轮审稿意见及回复

我们认真阅读了编辑部本次返回的宝贵意见，对主编和匿名审稿专家为本文付出的时间、精力以及为提升本文质量所提供的建议表示诚挚地感谢！我们重视每一条意见和建议，并根据这些意见认真修改了相关内容。在修改后，论文在整体的规范性、逻辑连贯性和细节呈现方面都有了显著提升。回复信中所提及的修改内容均在论文手稿中进行了标红处理。同时，我们对评审专家的返回意见进行了逐一回复，具体如下：

审稿人 1 意见：

意见 1：整体上，作者较好地回应了审稿人提出的意见或建议，文章质量得到进一步提升，建议整体校对后发表。

回复 1：感谢审稿人提出的建议。根据您的建议，我们已经对论文手稿再一次进行了系统通读和校对，对论文的细节问题（如排版格式、语句表述等）进行了优化。最后，再次感谢审稿人对我们的论文所付出的时间与精力。

审稿人 2 意见：

意见 1：目前有个小问题，关于控制变量的解释建议放在变量测量部分。

回复 1：感谢审稿人提出的建议。根据您的建议，我们已将论文中关于控制变量的解释这一部分的内容放在了变量测量部分的最后一段，从而使论文结构得到进一步优化，也更符合投稿期刊《心理科学》的论文风格。最后，再次感谢审稿人对我们的论文所付出的时间与精力。

编辑部意见：

意见：这一轮的修改，作者有效回应了上一轮审稿人所提出的问题。但审稿人仍然建议研究者调整修改方法部分，这需要作者按照审稿人所提出的问题给出反馈或修改论文。请研究者认真对待审稿人的意见建议，主编会在参考审稿人意见的基础上，就论文最终是否获得接受进行挑剔性评阅。

回复：十分感谢主编和两位匿名审稿专家再次对本文提出极具建设性的评论、意见和建议。我们根据主编及两位匿名审稿专家的意见和建议对论文再一次进行了针对性的修改完善。我们真诚地希望主编和匿名审稿专家对此次的论文修改感到满意。