

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：自下而上提升组织绩效的主动尝试：基于动态过程视角的工作重塑

作者：陈志俊 纪顺洪 张辉华

第一轮

审稿人 1 意见：

论文尝试通过构建动态工作重塑模型来提示提升组织效能的过程与机制，研究选题具有一定的现实意义，但是存在的问题较多。以下先根据行文顺序提出相关问题和不足。

意见 1：什么是组织效能？审稿人理解效能应该是强调效率（potency; efficiency）或功效（ergonomics）；但根据后面的英文可知是 organizational performance，是否就是组织绩效？可作者对 performance 在正文中使用不同的中文（有时用“业绩”，有时用“绩效”、有时用“效能”）对应这个词，让人费解。希望一些关键词能有对应的英文标识（如促进型工作重塑、回避型工作重塑），且统一称谓。

回应：感谢审稿人提出术语的严谨性问题，同时也感谢您的建议！正如您所说，组织效能概念更为宽泛，而且有多重含义。结合本文的研究问题和变量的本质内涵，我们在修改稿中统一采用“组织绩效”这一术语（Becker & Gerhart, 1996; DeNisi & Smith, 2014）。在修改工作上，主要包含以下两方面：一方面修改了论文题目和摘要，用“组织绩效”替换了“组织效能”；另一方面在正文中也进行了相应的更换。针对英文标识的问题，我们进行了全文检查，对文章中的主要关键词添加英文标识，并确保上下文统一称谓，如：趋近型工作重塑（approach job crafting）和回避型工作重塑（avoidance job crafting）。

意见 2：论文尝试构建动态工作重塑模型，但在研究设计中如果不考虑时间（组织、个人；主观、客观）因素，很难说是基于动态过程视角（Friedetal., 2007）。

回应：非常感谢审稿人提出专业的意见！原稿中确实存在您所指出的问题。为了解决这一问题，我们在修改稿中对工作重塑的动态过程模型构建及其设计进行了大幅度的修改完善，并从两个方面突出了动态性：

一方面，我们将工作重塑本身看做过程，并基于本体论(Alvesson & Karreman, 2007) 和行动（流）理论(Nitsch & Hackfort, 2016; Pels & Kleinert, 2022)，先将工作重塑任务的完成分解为任务和功能两大要素，然后围绕结构和动态这两个核心概念，考虑它们之间的匹配，同时在两类匹配结构之间建立联系，提出了一个工作重塑的动态过程模型。

另一方面，基于以上工作重塑过程的认识，我们进一步提出了一个自下（个体）而上（团队）的激发、涌现和构建，以及自上（团队）而下（个体）的固化、补充和孵化的工作重塑动态过程模型（如下图 1 所示）。

以上修改内容主要体现在“3.1 研究 1: 工作重塑的动态过程模型”部分，详见 P7-10。

意见 3：作者指出：“研究目的最终是建立起基于工作重塑的可接受、可复制、可推广的，并能对个人和组织绩效产生长远影响的理论模型”。但是 JC 本身就是一种个人差异化较大的主动行为，有些类似 I-ideals，很难构建一个可复制、能对个人和组织绩效产生长远影响的理论模型。因为时间、环境千变万化，本领域 20 年来的研究表明，所有研究都是情境依赖

（社会环境、文化特征、组织类型、员工特征等）、时间依赖的（长期、短期；主观、客观等）（林新月,孟亮, 2022）。抽离情境的研究至少是工商管理学科研究中的不足，本研究好像脱离了具体的情境。所以说研究目标较难实现。

回应:非常感谢您提出这一重要的问题!针对您强调的工作重塑可复制性以及研究情境问题,我们在修改稿中作出了相应的补充和完善。

修改稿中突出了工作重塑行为两个动态的过程。一是工作重塑本身的过程,二是个体层和团队层工作重塑相互影响的过程。它们之间的关系如下图所示:

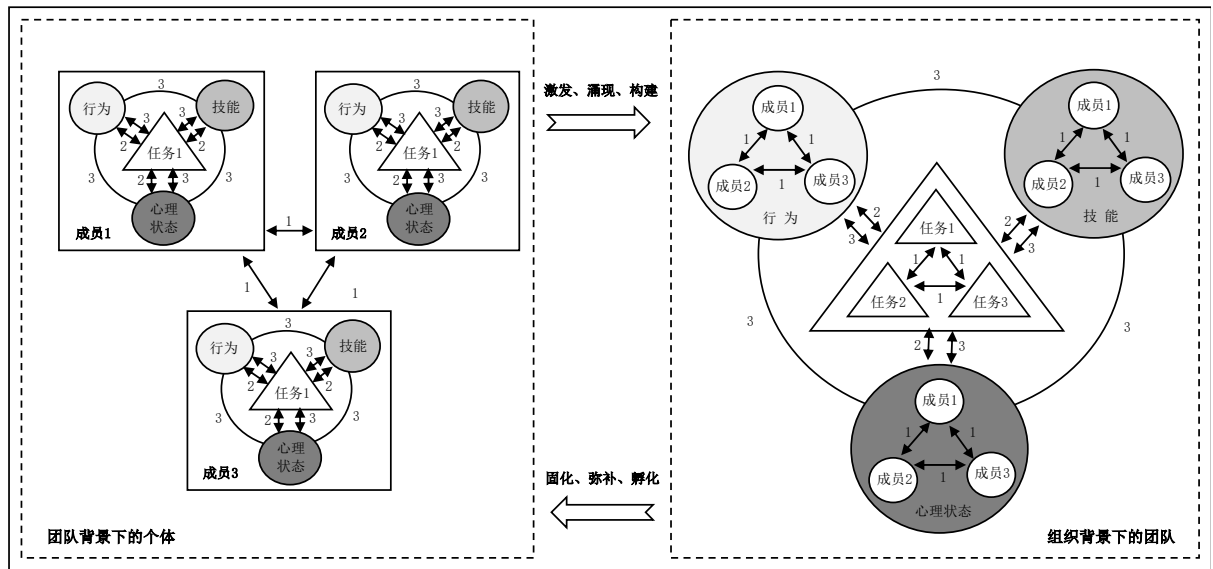


图 1 工作重塑的动态过程模型

虽然模型只考虑了个体和团队层次,但是通过这个模型,我们认为,工作重塑过程既存在一定程度的复制,即团队层次复制了个体层次的形态(如:结构和动态),也产生了一些变异(如:成分和情境更复杂)。更为重要的是,我们相信团队层次的形态(结构和动态)可以进一步复制到组织层次。这也是我们项目主要想完成的目标之一,即将当前的零散、碎片化的研究整合到一个总的理论框架体系,并且在一定程度上达到可复制和可推广(结构和动态在一定程度上可复制)。

尽管我们当前的模型较为粗放,我们也希望通过后期的多案例分析,不断优化和完善此基准模型,并更好地反映现实。您所说的研究情境是我们关注的重点内容,因为根据行动理论(action theory; Nitsch & Hackfort, 2016),行动实际上是个体、任务和情境应对环境要求的过程。因此情境也是模型考虑的一个方面。虽然在当前模型中虽然没有单独将它列出,但它可以作为任务要素的一个方面加以探讨。此外,我们团队也会根据后期的案例分析结果最终确定是否将其作为一个独立的任务要素(如:在现有基础上把任务要素细分为:任务本身和任务情境)。

意见 4:作者指出“相比于对工作重塑前因和结果变量的探讨,对工作重塑影响个体绩效、组织效能的路径机制和边界条件的分析相对缺乏,并且绝大多数研究局限于探究个体的工作投入和满意度,对重塑者自身的行为出发点和价值判断等方面的认识相对薄弱且缺乏分析”。但是看一下这五篇文章(Rudolpha et al., 2017; Zhang et al., 2018; Lazazara et al., 2019;

刘颖等, 2018; Tims, Twemlow, Fong, 2021), 你的观点可能会改变, 因为以上问题在这四个综述文章中有大量的研究结果。

回应: 非常感谢审稿人指出这一问题。通过认真阅读文献和对比分析, 结合本项目的主题, 我们对这一部分的研究现状总结进行了改进和完善:

首先, 研究现状总结的前半部分——“相比于对工作重塑前因和结果变量的探讨, 对工作重塑影响个体绩效、组织绩效的路径机制和边界条件的分析相对缺乏”, 这一点在该领域的元分析(Rudolph et al., 2017, p. 132)和系统性综述文章(Tims, Twemlow, & Fong, 2022, p. 68; Zhang et al., 2019, p.141-142)中均得到支持, 学者们指出虽然工作重塑行为的前因和结果变量得到越来越多的研究, 但是对这些关系的作用机制和边界条件的了解相当有限, 需要进行更多的探索。因此, 我们在修改稿中保留了这一点;

其次, 我们修改了研究现状总结的后半部分, 突出了当前研究缺乏对工作重塑这一行为本身及其发展过程进行分析, 从而使文章的研究问题总结和研究构想内容更加匹配。

最终, 这一部分具体修改为“相比于对工作重塑前因和结果变量的探讨, 对工作重塑影响个体绩效、组织绩效的路径机制和边界条件的分析相对缺乏。当前研究很少关注工作重塑行为本身的构成和发展, 也很少有基于动态过程分析工作重塑行为的成果。”

意见 5: 在研究 1: 工作重塑提升组织绩效的动态过程模型中, 作者指出: “我们整合意义构建理论(Brown et al., 2015)和明智主动性理论(Parker et al., 2019), 提出如图 1 所示的工作重塑动态过程模型。”同行对意义构建理论有所了解, 可能不知道什么是“明智主动性理论(Parker et al., 2019)”, 这里同样没有这个关键词的英文标识。根据文章后面的参考文献, 审稿人阅读原文后就有了疑问, 即明智主动性理论(Parker et al., 2019)是不是一个成熟的理论, 能否成为本研究的基础? 因为该理论只是几个学者刚提出的构想框架, 没有经过实证或实践的检验。如果研究的理论基础不扎实, 在此基础上的研究能实现目标吗?

回应: 非常感谢审稿人提出建设性的意见。结合您的建议, 在修改稿中, 我们删除了原先的意义构建理论和明智主动性理论, 并通过引入行动理论(action theory; Nitsch & Hackfort, 2016)及建立在其基础上“流”的概念(flow; Pels & Kleinert, 2022), 重新论述了这部分的内容, 从而增强本研究的理论基础。具体修改主要体现在“3.1 研究 1: 工作重塑的动态过程模型”部分, 详见 P7-10。

意见 6: 不知组织效能是不是一个规范的学术概念, 还是一个通俗的大概念? 不管怎样, 文章都应该先说组织效能包括哪些内容、维度, 或由哪些指标构成? 研究的三块内容要或递进或平行的关系, 但要紧紧围绕这些内容或指标展开研究。目前的三块研究内容没有体现出来这种关系, 三个研究内容之间没有什么必然的联系, 研究 3 的结果也没有体现在效能或绩效上。

回应: 非常感谢审稿人提出的建议。我们认为组织效能是更通俗的大概念。为了能够用更规范的学术概念来描述本文的研究问题和涉及的变量, 在修改稿中, 我们统一采用“组织绩效”这一术语来替代“组织效能”。在管理学领域中, “组织绩效”不仅在核心内涵上刻画了组织为实现其目标而呈现的有效输出和发展效能, 而且可以在概念上进行更为细致、深入的划分 (Aguinis, 2013; DeNisi & Smith, 2014), 如: 不同层面上的细分 (即: 个体、团队和组织)、不同方向的细分 (即: 积极方面和消极方面)。此外, 我们在文章的“1 问题提出”部分, 添加了关于组织绩效的概念和内容, 详见 P2。

其次, 针对本文的三块子研究间的关系: 研究 2 至研究 4 三块内容之间呈现出既有平行性, 也有递进性的关联。具体而言, 平行性表现为这三个子研究都是工作重塑对绩效和的影响效应及其过程, 而递进性则指的是三个子研究的研究内容逐层推进, 从最简单的个体效应,

再延伸到团队效应。但是，结合审稿人的宝贵意见，我们决定删除研究 3，将研究重点放在对组织绩效的剖析描绘上。

基于此，我们在修改稿中对整体结构也进行了大幅度修改。并进行了补充说明：“模块二基于研究 1 的模型，通过选取模型中具有代表性的主题，递进地探讨工作重塑的个体和团队效应。一方面验证研究 1 提出模型框架的合理性，另一方面在现有实证研究成果基础上进行拓展”。

意见 7: 在研究 2 和研究 3 中，作者没有对促进型工作重塑、回避型工作重塑概念做解释就进行相关假设提出与依据阐述，让人不适应。而促进型工作重塑、回避型工作重塑的这种分类也没有见过。注意：如果以调节焦点理论为基础进行工作重塑分类应该是促进型工作重塑 (Promotion-focused job crafting) 与防御型工作重塑 (Prevention focused job crafting)；如果是从动机（主动性动机、反应性动机）理论中的“趋近-回避”原则(姚琦,乐国安,伍承聪,李燕飞,陈晨,2008)进行分类应该是趋近型工作重塑 (approach-jobcrafting)和回避型工作重塑 (avoidance-jobcrafting),没有看到过促进型工作重塑和回避型工作重塑的分类法。由于作者没有提供该关键词的英文，无法判断究竟是工作重塑的哪个分类？即使有这种分类，也很难说是工作重塑影响个人工作绩效双路径效应理论模型，因为这两种重塑是一个硬币的两面或一个变量刻度的两端，实际上是一个变量，很难说是双路径。即一个员工的促进型工作重塑程度高，那么其回避型工作重塑程度相对就低。同样我们很难说任务重塑、关系重塑、认知重塑的影响是工作重塑影响结果变量的三路径。如有的研究中说认知与情感可能是双路径，这是适当，因为认知与情感是独立的路径【请参考（胡恩华等，2022）胡恩华,张文林。（2022）. 人力资源管理实践和工会实践耦合对工作重塑的影响——基于认知—情感系统理论.安徽大学学报(哲学社会科学版),46(02):136-147; Interactive Effects of Approach and Avoidance Job Crafting in Explaining Weekly Variations in Work Performance and Employability】.

回应: 非常感谢审稿人细致的核查和专业的意见！结合您的建议，我们在修改稿中进行如下几方面的修改：

(1) 我们统一了工作重塑的概念术语。基于动机理论中的“趋近-回避”的分类原则 (Bruning & Campion, 2018)，把工作重塑分为趋近型工作重塑 (approach job crafting)和回避型工作重塑(avoidance job crafting)。

(2) 结合我们对上一条意见的回复，删除了原来的研究 3，将原来的研究 4 调整为现在这一稿的研究 3。

(3) 在提出假设和阐述依据前，我们补充交代了概念的基础和内涵。具体修改为：“前文指出，区分工作重塑的维度是准确分析工作重塑影响的关键。基于此，本项目的研究 2 至研究 3 将工作重塑细分为趋近型和回避型工作重塑 (Bruning & Campion, 2018)，并在此基础上提出假设。其中，趋近型工作重塑 (approach job crafting) 是积极的、以解决问题和改进目标为导向的重塑行为。在重塑过程中不断寻求资源和挑战性工作需求。而回避型工作重塑 (avoidance job crafting) 则是以回避为导向的重塑行为，表现为减少阻碍性和社会性的工作需求、降低工作任务以及系统性地退出工作”。

意见 8: 研究 3：“工作重塑对同事利他行为和职场排斥的诱发效应”，这一部分与组织效能有什么关系？更重要的是：A 人（员工）的工作重塑行为对 B 人（同事）态度与行为的影响（利他行为或职场排斥）中最重要的是归因而不是人际竞争。即 A 对 B 行为影响更普遍的现象解释理论是归因理论，即使不存在人际竞争，B 也会对 A 的工作重塑行为进行归因，如，可能归因为印象管理需要或组织公民行为，这样才能产生 B 的后续结果。由于本文没有交待研究所嵌入的情境，所以无法判断人际竞争是不是适宜。

回应：非常感谢审稿人提出的宝贵意见。为了将研究问题更加聚焦，结合上文审稿人提出的意见 6 及回应，我们在这一稿中，删除了原来的研究 3。

意见 9：文章没有提及研究方法（如跨层次：个体到组织；如时间考量；如个人中心或变量中心范式等等）和具有研究对象（如 IT，传统制造，平台经济等），所以对研究设计、假设是否适当还无法判断。

回应：感谢您指出此问题！尽管研究构想类文章并不强调研究方法和具体研究对象，但是加入这部分能使得文章更为严谨。因此，结合您的建议，我们在修改稿中对此作了补充，即在研究内容之后，加入了研究方法和研究对象的说明。

首先，在研究 1 之后，加入了一段内容说明研究方法和对象，具体为：“最后，虽然以上动态过程模型目前只是框架性的，但在具体研究过程中，我们会基于对多个案例的分析进一步优化并细化现有功能要素（行为、心理状态、技能）和任务要素的分类，比如任务要素是否可以进一步分解为任务本身和任务情境两个方面，同时归纳总结促进和阻碍结构性匹配的因素及其应对机制，从而充实和完善此基准模型。在研究方法上，我们拟从多行业（如：网络平台、智能制造与设计等公司）选择团队进行调研，分两阶段开展本项案例研究。在第一阶段，我们将利用关键事件法，通过典型性行为的描述和访谈数据收集，来掌握团队内个人和整个团队开展工作重塑的典型特征和构成。在第二阶段，我们将利用半结构化的深度访谈、企业二手资料（访谈对象和团队的实际工作记录）、以及参与式观察等多种方式来了解个人和团队工作重塑的动态过程”。

其次，对研究 2 和研究 3 的研究方法也添加了说明，具体为“与研究 1 不同，研究 2 和研究 3 将采用实验（包含干预）与问卷调查等多种研究手段交叉验证研究假设，拟选择跨行业的在职 MBA 与 EMBA、企业多源配对样本作为研究对象。其中，问卷调查的具体数据收集将分成三个阶段，每轮间隔 1 个月（可依据后期样本实际情况进行调整）。其中，第一阶段（T1）将对自变量、调节变量及控制变量进行测量，第二阶段（T2）将对中介变量进行测量，第三阶段（T3）将对因变量进行测量”。

非常感谢审稿专家指出的问题和提出的建议！

第二轮

审稿人 1 意见：

仔细阅读了论文修回稿，审稿者发现修改稿与原稿相比并没有明显改进。

意见 1：论文修回稿主要有两处修改，一是“研究 1”的理论基础和流程图；二是删除了原来的研究 3 内容（“工作重塑对同事利他行为和职场排斥的诱发效应”）。对于第一处修改，即作者删除了原先的意义构建理论和明智主动性理论，引入了行动理论（action theory; Nitsch & Hackfort, 2016）及建立在其基础上“流”的概念（flow; Pels & Kleinert, 2022）。审稿者的问题是：看不出这两个理论与工作重塑动态过程模型构建的契合性。其次，提出工作重塑的动态过程模型（图 1）缺少实践基础，即缺少研究观察、案例或企业实践等来自解决现实问题的需要，给人的感觉是从理论到理论，从文献到文献。一般而言，提出一个新的研究模型或框架既需要理论的支持，也需要现实问题的提携。

回应：感谢您对修改稿的评审以及对所做主要修改的归纳。正如您所说，我们的重要修改体现在您提到的两个方面。我们认为通过以上两个方面的修改，修改稿在原有基础上有明显改进：首先，通过用行动（流）理论替代原来的意义构建和明智主动理论，不仅更加切合

研究主题，丰富了现有研究的理论内涵，而且使研究问题和理论框架更加匹配，从而有助于我们更好地从动态视角探索和分析工作重塑过程。其次，删除原稿中研究 3 的内容（即同伴效应），保留个体效应（原稿研究 2）和团队效应（原稿研究 4）的研究，虽然在研究内容的丰富性方面打了折扣，但是文章的内容和逻辑在整体上更为紧凑和简洁，研究主题也更加聚焦，能更好地与研究 1 形成呼应，深入地剖析个体工作重塑与团队工作重塑间的联系。

此回复涉及文献：

Nitsch, J. R., & Hackfort, D. (2016). Theoretical framework of performance psychology: An action theory perspective. In M. Raab, B. Lobinger, S. Hoffmann, A. Pizzera, & S. Laborde (Eds.), *Performance psychology: Perception, action, cognition, and emotion* (pp. 11–29). Elsevier.

Pels, F., & Kleinert, J. (2022). Perspectives on group flow: Existing theoretical approaches and the development of the integrative group flow theory. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/gdn000194>

同时，也感谢审稿人的提问，以下是我们对您关心的两个问题的回答：

（1）看不出这两个理论与工作重塑动态过程模型构建的契合性。

关于理论的契合性问题，我们认为在修改的文稿中实际上隐含着两层涵义：

第一层涵义是指出当前研究存在的问题，通过引入新视角，探讨一个很少被当前研究者关注或研究不足的问题，即聚焦于工作重塑本身，将工作重塑本身当作过程进行研究。具体而言，现有研究通过直接导入工作重塑概念，主要基于实体论展开研究。这种研究注重探讨工作重塑的前因后果及其过程。我们根据工作重塑的特性（工作重塑的发生以及促使或阻碍其发展的过程这一本身是值得研究的，与工作重塑本身密切相关的结构、行为或事件的变化又会导致怎样的结果，这些以工作重塑为中心的问题值得深入分析），指出用本体论视角更合适，因为它聚焦于事物本身及与其密切相关的方面。同时，基于本体论，能跳脱实体论预定理论框架的束缚(Alvesson & Karreman, 2007; Davis, 1971)。因此，我们基于本体论，把工作重塑当作过程进行研究，是区别于现有研究的，它实际上倡导从另一个角度去认识工作重塑。

第二层涵义是如何去研究工作重塑本身。此时，我们选择了行动理论和建立在其基础上的“流”的概念作为分析框架。因为，行动理论被广泛运用于讨论人类行为和意识的过程(Nitsch & Hackfort, 2016)。行动理论的优势是整合性考虑人、任务和环境，以及其最接近日常行动的现实(Pels & Kleinert, 2022)。行动是人与环境互动的结果，它实际上是人、任务和情境应对环境要求的过程。根据行动理论，流是个体完全沉浸于不需要反思性自我意识但是却有深度的控制感活动中的一种状态(Engeser & Schiepe-Tiska, 2012, p. 1)。基于行动理论和流的视角，工作重塑可以看作一项行动，此行动的过程便形成了流。作为一种高功能状态，流与积极的工作体验及绩效相关(Engeser & Schiepe-Tiska, 2012)。这样看来，行动理论及流的概念能提供分析工作重塑本身的成熟框架，因此，我们进一步以行动（流）理论为基础分析工作重塑本身。

很显然，审稿人主要是针对我们文稿中第二层涵义提出了契合性问题。如果忽视第一层涵义，不虑上下文背景，在某种程度上可能比较容易产生误解。实质上，第一层涵义是问题提出的缘由及研究问题的确定，第二层涵义是解决问题的思路，前后是一个相互联系的整体。通过以上分析，我们认为这两个理论比较适合展开分析工作重塑的过程。更重要的是，通过对该领域进行梳理，我们发现目前尚没有研究者运用它们进行此类问题的分析。基于此，我们在课题中进行尝试，并期待通过运用它们以推动对工作重塑相关问题的认识和理解。

此回复涉及文献：

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.
- Davis, M. S. (1971). That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences*, 1(2), 309–344.
- Engeser, S., & Schiepe-Tiska, A. (2012). Historical lines and an overview of current research on flow. In S. Engeser (Ed.), *Advances in flow research* (pp. 1–22). Springer.
- Nitsch, J. R., & Hackfort, D. (2016). Theoretical framework of performance psychology: An action theory perspective. In M. Raab, B. Lobinger, S. Hoffmann, A. Pizzera, & S. Laborde (Eds.), *Performance psychology: Perception, action, cognition, and emotion* (pp. 11–29). Elsevier.
- Pels, F., & Kleinert, J. (2022). Perspectives on group flow: Existing theoretical approaches and the development of the integrative group flow theory. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/gdn000194>

(2) 提出工作重塑的动态过程模型（图 1）缺少实践基础，即缺少研究观察、案例或企业实践等来自解决现实问题的需要，给人的感觉是从理论到理论，从文献到文献。一般而言，提出一个新的研究模型或框架既需要理论的支持，也需要现实问题的提携。

为了回答这个问题，首先需明确本文提出的动态过程模型的内容。在我们的模型中，重点关注了两个过程。一是工作重塑本身的行动过程，二是工作重塑如何从个体层发展到团队层，以及团队层如何影响个体层的过程。

其次，审稿人提到的实践基础可从两个方面来理解：一是模型提出是否是现实问题的提携；二是能否帮助解决实践问题。对于第一个方面，本文的模型是凝练了一个基于现实的研究问题——针对企业主导的自上而下的激励计划往往收效甚微这一挑战，把工作重塑提升到组织层面，探讨组织如何主动去发掘与把握这些机遇（个体和团队两个层次）以取得更好的成效。对于第二个方面，现有研究缺乏对工作重塑本身的发展和演化进行细致的探索。由于对工作重塑（包括个体和团队两个层面，以及两者的相互影响）自身动态过程缺乏认识，导致组织在实践中很难为员工工作重塑实施有针对性的干预或支持。因此，本文提出的模型能够为解决实践问题提供帮助。

此外，关于过程模型的理论支持。前文已提到，本部分主要整合了三种理论。首先，基于本体论，关注工作重塑行为本身的构成和发展，并通过探讨其过程来分析工作重塑这一行为。其次，借鉴行动理论及建立在其基础上流的概念，帮助解释两个过程。据此，我们认为本文提出的模型有充分的理论基础。

综上所述，我们认为研究课题是源于实践，理论上也借鉴了成熟的理论思想和框架。可以说，我们从实践需要出发，结合目前工作重塑领域的研究现状，通过凝练问题，基于成熟的理论框架进行研究，而不仅仅是“从理论到理论，从文献到文献”。而且，在一定程度上我们也遵循了审稿人提到的“一般而言，提出一个新的研究模型或框架既需要理论的支持，也需要现实问题的提携”这一规则。至于审稿人提到的，“缺少研究观察、案例或企业实践等来自解决现实问题的需要”，这是一个课题完成的时候才能达到的目标，我们现在还只是处于理论构想阶段。更为关键的是，我们在研究过程中会采用观察、案例和多企业或团队的实践不断验证并修正理论模型（而这一点，在我们的修改稿中有所体现，它主要是在每部分研究内容的最后两段进行了说明）。

意见 2：整体研究内容缺少创新性，理论或实践贡献不足（不再具体阐述理由）。

回应：感谢审稿人的意见。除了基于现实凝练了一个值得深入研究的问题这一创新之外（如：

我们突出了工作重塑的“动态过程”、“跨层变化”、“更宏观的效果”），本研究具体在两个方面有创新性：

(1) 创新性地提出工作重塑的动态过程模型。基于此过程模型有两个相互关联的创新点：一是以“行动者”为中心而不是以“变量”为中心，聚焦于工作重塑行动本身，围绕行动者的行为、心理状态和技能等功能要素与工作重塑任务要素及其相互关系，解析工作重塑的过程。二是在动态性方面。建立在两类要素基础上（功能要素和任务要素），指出工作重塑的动态过程是以上两类要素内和要素间的结构性匹配，以及随着时间情景变化的持续结构性匹配。同时还基于此结构性匹配，揭示了个体和团队工作重塑之间相互影响的动态过程。

(2) 理论视角的扩展。以往研究主要采用偏向个人层面的社会学习、工作要求—资源模型和归因理论等理论框架分析工作重塑的影响(Ji, 2022; Tims et al., 2015)。随着工作重塑研究范围逐步向团队和组织层面延伸，非常有必要对研究视角和理论框架进行拓展以解释更高层次、更复杂的工作重塑现象和问题。本项目研究 1 整合了本体论视角和行动（流）理论，而研究 2 运用了社会距离理论、研究 3 引入团队过程视角。通过纳入这些新的理论视角，以及建立在此基础上的成果，能够为我们深入认识工作重塑过程变化，以及不同层级工作重塑行为间的联系作出贡献。

基于以上创新点，本文能够推动工作重塑领域的理论进展，它在概念边界、研究范畴和影响结果等方面弥补了现有研究的不足。同时，对工作重塑动态过程的讨论以及对不同层级重塑行为的影响机制的分析必然会对企业管理实践产生积极的指导或启示，有助于企业设计持续性的工作重塑管理机制和配套措施，驱动工作重塑活动为组织带来更大的效益。

此回复涉及文献：

Ji, S. (2022). Individual job crafting and supervisory support: An examination of supervisor attribution and crafter credibility. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1853–1869.

Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78.

意见 3：提出“研究 3”内容设计的依据不明确（不再具体理阐述理由）。

回应：感谢审稿人的提问。对于这个问题，我们的研究逻辑是：研究 1 专注于工作重塑动态过程模型，研究 2 探讨个体层次的工作重塑，研究 3 探讨团队层次的工作重塑。研究 2-3 设计的目的的一方面是验证研究 1 提出模型的合理性。因为工作重塑过程模型虽然专注于工作重塑行动，对行动本身有深入分析，但是它并没有考虑此行动所导致的具体结果（如：绩效）。因此，研究 2-3 在此基础上进一步探讨工作重塑行动对具体结果的影响。另一方面则是对现有实证研究的延伸。我们的研究为当前探讨团队工作重塑影响的文献提供了新的过程视角，并阐述了这一过程的作用机制。

以上是我们对研究内容设计的依据。在修改稿中，我们指出了这两个依据。但是，可能在具体逻辑上没有说透、阐释不清，从而导致审稿人有此疑问。因此，在这一轮修改稿中，我们进一步增强了对这一部分的说明（具体见研究 1 末尾部分的论述），即：

“除此之外，我们认为，以上模型虽然通过专注于工作重塑行动，对行动本身进行了深入分析，但是它并没有考虑此行动所导致的具体结果（如：绩效）。因此，模块二的研究 2-3 将在此基础上进一步探讨工作重塑行动对绩效的影响。以研究 3 为例，我们主要探讨团队工作重塑行动对团队绩效的影响，此时的行动是指团队工作重塑任务要素与团队心理状态功能要素（如：以团队反思和交互式记忆系统为代表的等认知因素，以团队冲突为代表的情感因素）的匹配。”

审稿人 2 意见：经过修改，作者较好地回答问题，论文质量有明显提升。

回应：非常感谢您对我们修改后的文章的评审，以及对文章质量改进的肯定。您的认可为我们进一步完善文章提供了动力。在这一轮修改过程中，我们结合审稿专家一所提到的几个问题，同时根据自己发现的一些阐述不够清晰的地方进行了完善。如：我们突出了本课题对整个工作重塑研究领域的重要性，并具体分析和阐述了与以往研究的不同之处和研究贡献（见“理论构建”部分的相关论述）。

再次感谢两位审稿专家指出的问题和给予的反馈！

第三轮

编委意见：

意见 1：研究 1 的描述需要再通俗一些，提高可读性，现在表述比较拗口。

回应：感谢您的中肯意见！我们主要在如下几个方面进行了修改：

(1) 精简了部分句子的表述，比如我们用“模块二对应于研究 2 和 3”替换掉原来的表述“模块二基于研究 1 的模型，通过选取模型中有代表性的主题，递进性地探讨工作重塑的个体和团队效应，一方面验证研究 1 提出模型框架的合理性，另一方面在现有实证研究成果基础上进行拓展，它对应于研究 2 和研究 3”。

(2) 删除了一些评论性的论述，比如我们删除了以下论述，“值得一提的是，当前模型考虑了个体和团队两个层次，从模型形态上看，既存在一定的复制，即团队层次复制了个体层次的形态（如：结构和动态），也有一些差异（如：团队整体心理状态比个体的更为复杂）。如果再考虑组织层次，情况会更复杂。然而，我们相信此框架的形态能复制到更高的层次，这也是我们项目主要想完成的目标，即把当前的零散、碎片化的研究整合到一个总的框架体系，并且在一定程度上可复制”。

(3) 部分地方进行了示例性的说明，比如在论述团队工作重塑影响个体工作重塑时，我们进行了补充说明：即“一方面，开心（积极情绪）会导致维持继发匹配的初始匹配倾向（如：身份认同）。另一方面，此共享的情绪代表的团队初始匹配（开心是团队成员之间共享情绪），它既会促使团队的继发匹配（如：协调团队行动），也会固化个体初始匹配（如：人际关系）和继发匹配（如：积极从事实现共同目标的行为）”。

意见 2：此外，研究 1 和研究 2/3 的关系需要进一步理清，现在仍有一些割裂感。对这个问题的完善也有助于在一定程度上回应审稿人 1 的问题。

回应：非常感谢您提出此意见！为了使文章的整体感更强，我们修改时主要参照了以下思路：

研究 2/3 以研究 1 的模型为基础，即基于研究 1 的动态过程模型或结构性匹配视角，探讨工作重塑行动对绩效的影响。此时的工作重塑行动，主要涉及到工作重塑任务要素和功能要素的匹配（类似但又优于现有实体论视角下的变量关系，因为一方面此时的研究已转换为匹配视角，形成更全面的理论框架，即动态模型图 1 中的功能要素和任务要素这一框架，而不是简单预设/选取变量；另一方面它更能反映出工作重塑的动态性特征，这一动态是通过不同时点“流”的状态体现出来的，它关注的是“流”量。流量的大小代表的是一种高低功能，类似于变量得分的高低），而匹配程度则对应着“流”量的大小，此流量最终会影响结果（如：绩效、工作体验感等）。

为此，在修改稿中主要突出了工作重塑行动，进一步细化了研究 2 和 3 的工作重塑行动具体是什么，以突出与研究 1 中模型的衔接。因为之前的修改稿已经以举例的方式说明了研究 3，因此在此轮修改中我们补充说明了研究 2。主要改动如下：“研究 2 主要探讨个体工作重塑行动的绩效效应，而个体工作重塑行动是指个人工作重塑任务要素与心理状态功能要素（如：以任务紧迫性、责任感知和心理脱离为代表的认知因素）的匹配”。

除了以上考虑（研究 2/3 是研究 1 的延续，因为研究 1 聚焦于过程，而较少考虑产生的影响，研究 2/3 则探讨工作重塑行动对结果的影响），我们认为，研究 2 和 3 还可以初步检验研究 1 构建的模型框架的合理性，并扩展现有实证研究成果（第二轮修改时有这方面的论述，此轮修改我们将它移到研究 2 之前的一段），因为它们是通过“流”量视角探讨变量关系，而不是简单的“变量关系”分析。

综上，此轮修改对这一问题的改进主要用一个段落，通过阐述三个理由，以求增强文章三项子研究的整体感。