

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：区分还是融合？虚拟化团队工作模式下的员工工作-家庭平衡策略

作者：严鸣，郑石

第一轮

审稿人意见：

本研究探究了虚拟化团队工作模式对员工工作-家庭平衡策略的影响，尝试解决工作-家庭区分和工作-家庭融合这两个视角的冲突，并为数智化变革下的工作-家庭平衡研究提供新的理论框架。论文总体符合研究构想的基本要求，希望以下建议能帮助作者进一步完善。

意见 1：前言。工作-家庭融合在实践中应该也存在积极结果，并不只有严重后果，建议对此进行更全面的叙述。

回应：非常感谢审稿专家的宝贵意见。审稿专家的意见启发我们进一步梳理了我们的研究背景。如我们文章中所提及的，当前虚拟化团队工作模式对工作-家庭平衡的影响机制还不清楚，所以在实践当中，企业盲目跟从当前工作-家庭融合的发展趋势，在企业管理当中盲目推进工作-家庭融合策略，从而带来了一些严重后果。如，假性敬业、工作效率低下、员工身心健康和家庭关系的损害等。然而，正如审稿专家所言，工作-家庭融合在实践中也存在积极结果。例如，携程集团推出“3+2”混合办公的新模式以推进工作-家庭融合，这种工作-家庭融合实践提高了员工的幸福感和工作创造力。我们原来文稿中没有提及这一点。受到审稿专家的启发，我们在修改稿中增加了以下内容(请见第3页第3段)，使得背景的论述更全面。

“许多企业采取工作-家庭融合的管理思想，实行居家办公、移动办公、智能化办公、混合办公等工作-家庭友好政策，支持员工履行家庭职责，希望减少员工的缺席和离职。在一定程度上，这种家庭和工作的融合确实改善了员工的工作满意度和家庭功能(Edwards & Rothbard, 2000)。例如，携程集团推出“3+2”混合办公的新模式以推进工作-家庭融合，从目前的实践情况来看，进一步提高了员工的幸福感和工作创造力。但企业采取的这种工作-家庭融合的管理变革却也损害了员工的身心健康，引发了企业绩效的下降，出现了事与愿违的结果。例如，Google 公司为提高员工的工作效率，鼓励员工将工作带回家，以此推进工作-家庭融合。而这导致员工的工作和生活失去了界线，由此形成假性敬业和拖延症，带来工作效率的低下，并侵占员工的家庭、休闲、娱乐等生活空间和时间，损害员工的身心健康和家庭关系。这似乎表明，当前基于资源视角的工作-家庭融合观点可能存在一定的局限性。”

也正是因为工作-家庭融合策略在实践中存在积极结果的同时，也会给个人和企业带来负面的影响，我们所提出的研究问题“在虚拟化团队工作模式发展趋势下，我们更适合采用当前出现的工作-家庭融合思路，还是以往的工作-家庭区分思路，抑或是其他新的管理思路？”就显得特别重要。感谢审稿专家帮助我们更全面地突出了我们这个研究的重要性。

意见 2：概念。虚拟团队、团队虚拟化、虚拟化团队工作模式，这三者的关系如何？虚拟化团队工作模式是否等同于虚拟化工作模式，“团队”在这一概念中的作用是什么？“团队性”

强调共同目标，但似乎在研究问题中并未对此有较多的涉及。

回应：非常感谢审稿专家对于概念专业且深入的意见。

首先，要理清“虚拟团队”、“团队虚拟化”和“虚拟化团队工作模式”三者的关系，我们需要先明确“虚拟”、“虚拟化”和“虚拟性”的定义。根据过程虚拟化理论，虚拟（virtual）指的是人与人、人与物之间没有直接的物理交互；虚拟化（virtualization）指的是消除人与人、人与物之间物理交互的过程；而虚拟性（virtuality）指的是一个过程在人与人、人与物之间物理交互上的程度，即虚拟化的程度。如果在某一活动过程中，人与人、人与物之间物理交互程度低，那么这一活动的虚拟性就比较高(Overby, 2008, 2012)。相应地，虚拟团队（virtual team）是指通过不同程度的技术使用，跨越位置、时间和组织关系边界以完成相互依赖性任务的团队（Martins et al., 2004; Xaverius, 2020）。团队通过“虚拟化”这个过程消除了直接的物理交互而成为具有“虚拟”特征的虚拟团队，是诸多团队类型中的一种。然而，学者们普遍认为，现今组织中的团队多少都具有“虚拟”定义里的一些特征，不存在纯粹的虚拟团队，只是“虚拟化”的程度不同，即，“虚拟性”水平有差别(Schmidtke & Cummings, 2017; 王丽平, 李忠华, 2017)。而虚拟化团队工作模式是用来描述团队在虚拟化过程中的工作方式，其虚拟化的程度通过团队虚拟性来衡量。由于现实中的团队多少都具有一定的虚拟性，我们更适合通过虚拟化团队工作模式来描述现实企业中普遍存在的一种团队工作方式。

总结以上的阐述，虚拟团队、团队虚拟化、虚拟化团队工作模式这三者之间的关系是，虚拟团队是工作团队经过团队虚拟化这个过程后达到的最终虚拟状态，但由于当前并不存在纯粹的虚拟团队，而是所有团队都具有一定程度的虚拟性。因此，我们通过虚拟化团队工作模式来描述当前团队的虚拟化工作方式，同时通过团队虚拟性来反映虚拟化团队工作模式的虚拟化程度。由于虚拟团队是虚拟化团队工作模式虚拟化发展的最终状态。因此，我们在第3页论述虚拟化团队工作模式研究进展分析的时候，里面包含了对虚拟团队的定义及其进展分析。而与虚拟化概念一致，团队虚拟化是指一个团队拥有虚拟性特征而变得虚拟的一个过程。因此，我们在文中描述团队发展趋势的时候用虚拟化这个词来描述。但审稿专家所提出的疑问让我们意识到可能会给读者带来疑问。因此，我们增加一个单独的章节 2.1.3 来论述三者的关系，把这些内容补充在第6页：“2.1.3 虚拟化团队工作模式、虚拟团队与团队虚拟化的关系”。

其次，虚拟化团队工作模式不等同于虚拟化工作模式。根据 Raghuram 等 (2019)的研究，虚拟化工作模式的范围更广，包括远程工作（telecommuting）、虚拟团队（virtual teams）、计算机辅助型工作（computer-mediated work）等。而虚拟化团队工作模式是指拥有不同程度虚拟性的团队，是一个团队工作模式。其中的“团队”起到了限定概念范围的作用，也就是限于团队范畴内的虚拟化工作形式。为了概念的严谨和准确使用，我们根据专家的建议，将稿件的概念统一为虚拟化团队工作模式，即将原文中的“虚拟化工作模式”都改为“虚拟化团队工作模式”（如，第14页第2段；第15页第3段），以避免读者造成误解。

最后，关于“团队性”的使用和描述，我们非常认同专家的意见：“团队性”强调共同目标。但正如上一段所述，本文的研究范围限定在团队工作模式中，已经删除了“虚拟化工作模式”这一表述。也就是说，关于“团队性”本就是虚拟化团队工作模式的前提，是虚拟化团队工作模式与传统团队工作模式共同的特征，不需要专门论述解释。而虚拟性是区别于传统团队工作模式的新特征，属于本文重点阐述的内容。因此，我们只在原文第4页第2段中提及了“团队性”这一共性而没有展开分析，这可以使文章更聚焦在“虚拟性”这一研究主题上。感谢审稿专家这一建设性意见！

意见 3：理论。论文在对当前研究局限的分析中提出“随着虚拟团队的发展，工作和家庭领域逐步重叠无法分割，违背了资源保存理论的解释前提”，暗示不适合采用资源保存理论解

释虚拟团队。为何在模型构建中仍采用此理论视角？

回应：非常感谢审稿专家对于理论选用的宝贵意见。在当前工作-家庭平衡研究领域，主要是基于资源保存理论的视角(Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)，以资源需求满足为基础(刘永强, 2016)，关注某一领域（工作或家庭）产生的资源对另一领域的发展所产生的影响(Frone, 2003)，解释了员工是如何根据领域环境的需要，在工作和家庭两个领域进行资源的分配，以促进工作家庭的平衡。即针对资源急缺的领域进行资源投入，针对资源丰沛的领域进行资源转出，从而保障资源满足工作和家庭领域的各自需求，增进工作和家庭两个领域中的产出和绩效，实现工作和家庭的平衡(Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。资源保存理论的基本逻辑是不同领域存在不同的资源和需求，即，资源保存理论是针对不同的分割领域。然而，以往应用资源保存视角的研究所指的工作和家庭领域，是基于时间、空间等物理边界进行划分的。而随着虚拟化团队工作模式的发展，工作和家庭领域逐步重叠无法分割，如果从物理边界划分来看的话，便违背了资源保存理论的解释前提，出现了一些逻辑问题，导致其理论解释力下降。例如，对于当前的融合视角来说，有些研究认为，工作和家庭领域的融合使得资源不再受物理边界的约束而会得到更好的流动和利用（例如，Kossek et al., 2021）。而有些研究却认为，需要对不同领域的资源进行保护，减少互相之间的渗透性，才能降低员工使用资源的压力（例如，Michael-Tsabari et al., 2020）。这种在融合的同时又强调分割的分析逻辑，体现了资源保存理论应用在融合研究视角中的解释缺陷。因此，我们认为“随着虚拟团队的发展，工作和家庭领域逐步重叠无法分割，违背了资源保存理论的解释前提”。

然而，审稿专家的这一疑问提醒我们这一表述不够准确，可能引起误解，让读者怀疑资源保存理论视角不再适用于虚拟化团队工作模式的研究。实际上，“违背了资源保存理论的解释前提”并不一定意味着资源保存视角不再适用于该领域的研究，也有可能意味着资源保存理论的这一解释前提限制了我们对此现象的进一步理解。如果拓展这一解释前提的局限性，将有助于推进我们对资源保存理论逻辑的理解。而由于这一前提自身的局限性，我们需要其他理论观点来进行弥补。因此，我们引入了有助于解决这一问题的社会认同理论来进行论述。这并不意味着一定要否认资源保存理论的解释逻辑，而是突破其理论解释前提，结合其他理论逻辑，发展更加完善的理论解释框架，这是理论发展的过程(罗胜强, 姜嫄, 2021)。例如，根据牛顿的经典力学观点，质量越大引力越强，苹果的质量远远小于地球。因此，苹果被地球的引力吸引而落地。然而，在宇宙中的天体运动轨迹，却不是像苹果落地这般，小星球撞向大星球，而是小星球围绕大星球进行轨道运动。爱因斯坦提出，这是因为牛顿的经典力学是将苹果和地球放在平面上来看，这就是经典力学的理论前提。如果突破这一前提，天体运动就可以得到更合理的解释。于是，爱因斯坦指出，引力会导致空间的扭曲，使得周边的空间呈现漏斗般的凹陷。通俗来讲，就是把原来放在平面上来看待的事物，拓展为放在海绵上来看，将一个大质量球体放在海绵上，便会凹陷下去。当小星球被大星球吸引过来的时候，就会呈现出小星球围绕被大星球扭曲的凹陷空间进行轨道运动的现象。爱因斯坦突破了平面这一理论前提，引入了新的理论解释，并没有否认牛顿的引力学说，星球之间的引力仍然存在，然而突破这一前提可以构造新的理论解释框架，这就是理论发展的过程和特点。

同理，我们并不想否认资源保存理论的核心观点(如，不同领域存在不同的资源和需求)，而是希望进一步拓展其理论前提，引入新的理论解释(如，个体对资源的需求影响了资源的分配方向)，从而进一步构建更具有解释力的理论研究框架。我们想通过指出这一研究缺陷，来支持我们提出研究问题：“传统的工作-家庭区分策略在工作-家庭领域日趋重叠的趋势下是否真的过时了？”如果资源保存理论仍然可以解释虚拟化团队工作模式下的工作-家庭平衡问题，那么传统的区分策略就没有过时。如果无法解释，那么我们就需要发展新的理论逻辑，提出新的管理思路。我们的回答是，资源保存理论的核心观点仍然可以解释部分关系，但由于其理论前提的局限性，需要引入社会认同理论来构建更具有解释力的理论研究框架。

为了避免这一误解，我们将这句话修改为：“首先，当前研究应用资源保存理论的基本解释逻辑是，不同领域存在不同的资源和需求，而这些领域是基于物理边界而进行划分的。而随着虚拟化团队工作模式的发展，工作和家庭领域的物理边界逐步重叠无法分割，这似乎违背了资源保存理论的解释前提，可能导致其理论解释力下降。（请见第 9 页第 3 段）”并在第 10 页“3 研究构想”的第一段里补充道：“资源保存理论只考虑了环境对资源的需求，忽略了人对资源属性的判断，在作用机制分析上存在重要的逻辑缺失，即缺乏解释资源在工作与家庭之间是如何移动的，往哪个领域方向移动以及为什么往那个领域移动。因此，除了资源保存理论，还亟需寻找其他更合理的理论来拓展资源保存理论研究前提的局限性，从而形成更具有解释力的理论研究框架。”

从具体的研究内容设计上来看，为了证实我们的这一观点，需要在模型构建中保留资源保存理论视角，以便与以往的研究思路进行对话，表明本研究是基于以往的研究思路基础上的进一步拓展，而不是完全抛开以往的研究思路。如上所述，以往工作-家庭平衡领域研究采用的主流理论视角是资源保存理论，针对的是传统面对面工作情境，尚未有研究将这一研究视角应用在虚拟化团队工作模式下的工作-家庭平衡问题上。因此，有必要先检验以往主流的资源保存理论是否可以解释虚拟化团队工作模式下的工作-家庭平衡问题，从而与以往的工作-家庭平衡研究领域建立联系。

在此基础上，我们引入了社会认同理论进一步构建更具有解释力的理论分析框架。这样不仅可以表明以往的资源保存理论视角在新分析框架里的角色，也可以表明我们如何进一步推进该领域的理论发展。因此，本文在模型构建中保留了资源保存理论视角。

意见 4：框架。研究构想部分，采用社会认同理论解释研究问题的阐述需要进一步补充。社会认同理论是如何解释资源流动的？实际上，资源保存理论也能说明资源投资与流动。

同时，两个整合概念已经暗含了区分的思想，是否能提供一个观测融合的指标？

另外，由于图 1 与图 2 的重合性较大，建议图 1 主要用于说明资源保存理论和社会认同理论的差异性解释机制，并凸显社会认同理论的独特效应。

回应：非常感谢审稿专家对于研究框架细致且深入的意见。

首先，关于社会认同理论解释研究问题的阐述，我们根据专家的建议做了进一步补充。我们非常认同专家所说的，资源保存理论也能解释资源投资与流动。根据资源保存理论的解释，资源是基于不同领域环境的需要，在工作和家庭两个领域进行分配，以促进工作家庭的平衡。即针对资源急缺的领域进行资源投入，针对资源丰沛的领域进行资源转出，从而保障资源满足工作和家庭领域的各自需求，增进工作和家庭两个领域中的产出和绩效，实现工作和家庭的平衡(Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。然而，资源保存理论只考虑了环境对资源的需求，并根据领域环境需要进行资源分配，忽略了人对资源属性的判断，无法解释员工在资源分配上的动机，即，无法解释员工为何愿意将工作或家庭某一领域的资源为分配到另一个领域。通俗来说，“需要这么做”和“愿意这么做”是两码事。例如，学者认为移动技术的使用，让员工可以在下班时间处理工作任务，满足了额外的工作资源需要(Johnson et al., 2020)。然而，我们也看到，大部分员工却并不愿意将家庭领域上的资源，分配到工作领域以满足工作资源的需要。这表明当前基于资源的作用机制分析上存在重要的逻辑缺失。即，资源保存理论无法解释，虽然工作上需要这种资源，但员工并不一定愿意向工作上分配这一资源。我们需要进一步解释，资源在工作与家庭之间是如何实现移动的，往哪个领域方向移动以及为什么往那个领域移动。因此，除了资源保存理论，还亟需寻找其他更合理的理论来弥补工作-家庭平衡研究的理论基础。

而借助社会认同理论可以有效地进一步解释资源如何在工作与家庭之间移动以及移动的内在原因。社会认同理论认为，个体会依据身份认同行事，会向自己认同的群体或领域付

出努力和投入资源(Burke, 1991)。根据该理论逻辑,资源会往个体所认同的领域流动,即,对身份领域的认同提供了资源流动的方向。这可以解释一个领域资源向另一个领域流动的原因,从而弥补以往资源理论视角存在的逻辑缺失和不足,有助于进一步深入分析虚拟化团队工作模式对员工工作-家庭平衡的作用机制,挖掘团队虚拟性影响员工工作-家庭平衡的根本原因。

基于以上分析,我们根据专家的建议,对社会认同理论解释研究问题的阐述做了进一步补充和修改(请见第10页第1-2段)如下:

为回答本文研究问题,弥补当前工作-家庭平衡研究中资源视角理论的发展缺陷,本研究拟引入社会认同理论来解释团队虚拟性对员工工作-家庭平衡的影响机制。以往资源视角的研究认为,移动技术使得员工有能力根据领域环境的需要,在工作 and 家庭两个领域进行资源的移动和分配,以促进工作家庭的平衡。然而,有能力做并不代表着有意愿做,资源保存理论只考虑了环境对资源的需求,忽略了人对资源属性的判断,在作用机制分析上存在重要的逻辑缺失,即缺乏解释资源在工作与家庭之间是如何实现移动的,往哪个领域方向移动以及为什么往那个领域移动。因此,除了资源保存理论,还亟需寻找其他更合理的理论来拓展资源保存理论研究前提的局限性,从而形成更具有解释力的理论研究框架。

而借助社会认同理论可以有效地进一步解释资源如何在工作与家庭之间移动以及移动的内在原因。社会认同理论认为,个体会依据身份认同行事,会向自己认同的群体或领域付出努力和投入资源(Burke, 1991)。根据该理论逻辑,资源会往个体所认同的领域流动,即,对身份领域的认同提供了资源流动的方向。这可以解释一个领域资源向另一个领域流动的原因,从而弥补以往资源理论视角存在的逻辑缺失和不足,帮助我们对当前的研究观点进行整合,形成一个更具有解释力的整体理论框架。因此,社会认同理论有助于帮助我们解决当前的研究缺陷,可以成为本研究的理论基础。

其次,关于两个整合概念已经暗含了区分的思想,是否能提供一个观测融合的指标?我们在原文第8页(3)工作-家庭区分与融合的衡量的文献回顾中指出,工作家庭平衡研究领域的核心理论探讨集中在对工作和家庭两个领域的区分和整合上。工作-家庭整合表明了员工采用何种方式分配不同领域的资源(Grady & McCarthy, 2008)。包括两种主要的分配形式:工作对家庭整合(利用家庭可用资源参与工作活动)和家庭对工作整合(利用工作可用资源参与家庭活动)。通过对员工在这两种整合倾向上的分析,可以表明员工更偏好工作家庭融合或分割策略。如果员工在两种整合上的倾向都高,这表明员工希望工作和家庭互相融合,资源在两个领域内可以共享。而如果员工更倾向于其中一种整合,便意味着员工希望对工作和家庭进行分割,从而可以将资源分配到不同的领域。因此,通过检视员工对工作-家庭整合的倾向,有助于我们更好地回答研究问题:在虚拟化团队工作模式发展趋势下,我们更适合采用以往的工作家庭区分思路,还是当前出现的工作家庭融合思路,抑或是其他新的管理思路?

然而,如果以观测融合的唯一结果变量,无法很好地体现出本文的研究思路。本项目需要深入分析,团队虚拟性如何导致员工对不同领域进行资源整合。如果员工在两种整合倾向都能得到促进,便达到了工作-家庭融合,反之,如果员工倾向于其中一种整合,便意味着达到了工作-家庭分割。通过区分员工的这两种整合倾向,我们可以更清楚地分析整个作用过程,较好地回答研究问题。而单一观测融合的指标无法展示融合或分割行为具体到底发生怎样的变化,因此,无法达到这样的研究效果。

最后,关于本文的研究框架图,我们非常认同专家的建议:图1与图2的重合性较大。同时,结合审稿专家第6点的意见:研究3实际上与虚拟工作模式的核心主题无关了。我们

删除图 1 中的研究 3：探索边界条件，只保留研究 1：探索作用机制和研究 2：探索转化方式，从而将图 1 主要用于说明资源保存理论和社会认同理论的差异性解释机制，并凸显社会认同理论的独特效应（请见第 10 页）。

意见 5：理论机制。论文指出“团队虚拟性突破时空、物理、人力和组织等资源边界，使得员工能够更加自由地控制这些资源，增加员工的掌控感”。然而，资源边界被突破并不代表更加自由的控制资源，例如在工作时接触不到工作资源。是否需要考虑资源与需求的匹配性。例如当员工在工作时，与工作目标有关的资源才是员工需求的，此时对这些资源的接触才能提高掌控感。

回应：非常感谢审稿专家对于理论机制的宝贵意见，我们也同意审稿专家所提出的这个可能性。审稿专家这一意见涉及到对研究构念的理解和理论推导原理，我们从这两方面分别进行解释。

首先，从团队虚拟性的定义来看，其限定在工作过程中。我们在文中第 5 页第 2-4 段中，详细描述了团队虚拟性的定义、维度及特征。基于这些描述，团队虚拟性表明了，员工在工作过程中突破物理局限的程度，这一过程是围绕工作时所接触到的工作资源而言。如果“在工作中接触不到工作资源”，工作也就无法进行下去，那么便不在该定义的范围之内。

其次，从理论推导的科学研究范式上看，假设推导需要依靠理论逻辑，成熟理论中所描述的因果关系，比纯粹根据逻辑推理建立的因果关系或者基于统计检验结果推出的关系更加可信(罗胜强, 姜嫵, 2021)。我们所提出的“团队虚拟性程度的提升可以增强员工的掌控感”这一假设，正是依据成熟的资源保存理论逻辑所建立的。具体来说，资源保存理论指出，资源产生于特定的环境，因受环境的约束而形成资源的稀缺性。当人们能够突破环境约束，便能获得更多的资源(Hobfoll et al., 2018)。因此，根据这一逻辑，团队虚拟性突破时空、物理、人力和组织各种资源边界约束，可以增加员工对资源的获取程度。例如，相关研究表明，团队虚拟性能够帮助员工获得更多的知识、信息、社会网络、灵活性等资源 (Ahuja & Carley, 1999; Griffith & Neale, 2001; Leenders et al., 2003)。而掌控感是指个体对自身能够对周围环境施加影响和控制能力的感知(Folkman et al., 1986)。掌控感高的员工表现为其觉得越有能力控制环境，获得和掌控更多的资源。因此，随着团队虚拟性的提升，员工的掌控感也会随之增强。因此，基于资源保存理论逻辑，我们认为团队虚拟性可以提升员工掌控感。

在这一理论推导逻辑中值得注意的是，掌控感指的是对资源掌控多少的感知，并不一定来自于对“需要的”资源，而是对其所能获得的所有资源的掌控感知。这是由于个体并不一定可以在使用资源前，就可以清晰判断该资源是否是其所需的。因此，资源保存理论指出，人们本能地希望获取更多的资源，既是为了满足当前的需要，也是为了以备不时之需 (Hobfoll et al., 2018)。例如，我们在整理文献的时候，都希望可以阅读尽可能多的相关文献。但并不意味着我们在读这些文献之前，就清楚知道这些文献都可以用上，往往是读了很多无关文献。虽然如此，我们仍然希望可以获取更多的文献，而不是觉得我获取不到的文献就算了。审稿专家所指出的“与工作目标有关的资源才是员工需求的，此时对这些资源的接触才能提高掌控感”这一观点，确实有一定的合理性。如果可以获取更多的有用资源，当然是最好的收获，可以提升员工的掌控感。但由于员工事前并不一定清楚知道其所获得的资源，是否就一定可以满足工作需要。在此情况下，员工获取更多的资源，也有助于其提升掌控感。但由于我们原来版本对于资源保存理论的逻辑表述不够清晰，我们对此逻辑进行了进一步的修改和补充（请见第 12 页第 1 段）。

当然，所有的理论都会存在一定的局限性。比如社会交换理论认为，个体之间存在互惠关系，个体在为对方有所付出，那么对方将来会对其有所回报。也许会有人会质疑这种关系，认为对于忘恩负义的人来说，这种回报很有可能不会发生。然而，即使如此，我们也不

能否否定互惠原则的广泛适用性,也不能因此而拒绝使用互惠原则来对现实现象进行解读和进行科学研究。换句话说,所有基于某理论的研究,都不能超出该理论的范围,否则凡事皆有可能,理论也就失去了其解释意义。资源保存理论是以资源(存量及其变化)为核心机制解释人们心理以及行为变化的理论(Westman et al., 2004; 廖化化 等, 2022),其理论范围是适用于解释资源存量的多与少,并不涉及资源与个人需求的匹配。虽然我们认同审稿专家所提出的,存在“资源与需求的匹配性,与工作目标有关的资源才是员工需求的,对这些需要的资源接触才能提高掌控感”这种可能,但这超出了资源保存理论的解释范围。换句话说,“资源与需求的匹配性”这一可能性逻辑需要别的理论,如个人-环境匹配理论(person-environment fit theory)来解释(Jansen & Kristof-Brown, 2006)。审稿专家的这一意见有助于指出将来进一步的理论发展方向,但由于《心理科学进展》对研究构想类文章的要求所限(没有“不足与展望”一节内容),我们就无法在本文中对这一可能的研究逻辑进行额外的阐述。

意见 6: 图示。研究二的模型示意图(图 3)根据假设只需要保留两条调节效应线段。同时,研究 3 实际上与虚拟工作模式的核心主题无关了。

回应: 非常感谢审稿专家的这一建议,提醒我们将文章内容更加聚焦于解决研究问题上。我们根据专家的建议,删除图 3 中两条与假设无关的线段,只保留两条调节效应线段(请见第 17 页)。感谢审稿专家对于图示细节给出的宝贵建议。

我们也非常认同审稿专家所说的:研究 3 实际上与虚拟化团队工作模式的工作-家庭平衡核心主题无关了。因此,根据审稿专家的建议,同时也考虑到文章的篇幅过长,我们删除研究 3,使得文章更聚焦于解决研究问题。再次感谢审稿专家这一建设性的意见!

参考文献

- 廖化化, 黄蕾, 胡斌. (2022). 资源保存理论在组织行为学中的应用: 演变与挑战. *心理科学进展*, 30(2), 449-463.
- 刘永强. (2016). 无边界情境下调整工作-家庭关系策略的制度化重构. *南京财经大学学报*, (6), 74-83.
- 罗胜强, 姜嫵. (2021). *管理学问卷调查研究方法*. 重庆: 重庆大学出版社.
- 王丽平, 李忠华. (2017). 半虚拟创新团队中虚拟性概念界定与量表开发. *科技进步与对策*, 34(3), 110-116.
- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 741-757.
- Burke, P. J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 836-849.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162).
- Grady, G., & McCarthy, A. M. (2008). Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 599-622.
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.

- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., & Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402-424.
- Kossek, E. E., Perrigino, M., & Rock, A. G. (2021). From ideal workers to ideal work for all: A 50-year review integrating careers and work-family research with a future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103504.
- Leenders, R. T. A., Van Engelen, J. M., & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 69-92.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- Michael-Tsabari, N., Houshmand, M., Strike, V. M., & Efrat Treister, D. (2020). Uncovering implicit assumptions: Reviewing the work-family interface in family business and offering opportunities for future research. *Family Business Review*, 33(1), 64-89.
- Overby, E. (2008). Process virtualization theory and the impact of information technology. *Organization Science*, 19(2), 277-291.
- Overby, E. (2012). Migrating processes from physical to virtual environments: Process virtualization theory. *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1*, 107-124.
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
- Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*, 27(4), 660-677.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In *Exploring interpersonal dynamics* (Vol. 4, pp. 167-220). Emerald Group Publishing Limited.
- Xaverius, F. (2020). Manage software development project using virtual teams during COVID-19. Available at SSRN 3591096.

第二轮

审稿人意见:

感谢作者对审稿意见的细致回复和对正文的相应修改,修改稿在概念清晰度和理论机制流畅度方面均有较大提高。修改后的论文已经达到期刊的发表标准,同意发表。

意见 1: 另外,有个想法和作者交流,供参考。团队虚拟性突破时空、物理、人力和组织等资源边界,这似乎是从组织角度来阐述的,即组织可以对不同地方的员工、组织内外的员工等资源有更高的掌控。对于由线下团队转向虚拟团队的员工来说,其资源真的增多了吗?资源不仅具有稀缺性还存在专有性。从资源的专有性来考虑,线下团队至少能接触更多的组织物理资源。例如,很多远程办公团队成员都抱怨接触不到公司资源,难以开展工作。

回应：很高兴有机会能和审稿专家进行交流探讨。审稿专家所提到的这点，涉及到“资源的稀缺性和专有性”这一问题的理解。资源保存理论指出，资源产生于特定的环境，因受环境的约束而形成资源的稀缺性。当人们能够突破环境约束，便能获得更多的资源(Hobfoll et al., 2018)。这表明，资源之所以是“稀缺”的，就是因为其受特定环境约束而具有“专有性”。对于本组织来说是稀缺的资源，往往是其他组织所专有的。而团队虚拟性突破时空、物理、人力和组织等资源边界，可以获得对于本组织来说稀缺的来自于其他组织的专有资源。从这点上来看，我们非常认同审稿专家所说的，从组织的角度来看，随着团队虚拟性的提升，组织可以突破原本在时空、技术、人员等上的物理限制，对不同地方的员工、组织内外的员工等资源有更高的掌控。从企业管理的逻辑上来说，组织既然可以拥有更多的资源，那么应该乐于为员工提供各种有利的稀缺资源以便更好地提升组织工作绩效，不会出现故意设置障碍剥夺员工的工作资源等意图。也可以说，这是我们进行管理研究的一个基本前提假设。而员工是为组织工作的，当组织所获得的资源增多时，组织能够提供给员工的资源也就更多，或者说员工从组织中获得资源也会更多。因此，组织获得更多的资源，也意味着员工可以拥有更多的工作资源。

而审稿专家所提出的“很多远程办公团队成员都抱怨接触不到公司资源，难以开展工作”，恰恰有可能是因为这些远程办公团队的团队虚拟性程度还不够高所导致的。较高的“团队虚拟性”并不意味着完全脱离物理环境，而是表明对物理边界的突破程度(Chudoba, et al., 2005; 王丽平, 李忠华, 2017)。以审稿专家所提的这点为例，如果公司还存在实体办公情境（如，工厂等需要使用到有形生产资料），即使是虚拟化团队工作模式下的员工，有些基于工作分工需要应该仍然会去公司办公（如，负责设计的员工远程办公，负责打板的员工根据设计图纸在公司生产样品等）。其他成员如果需要公司的有形物理资源，可以通过这些在现场办公的同事来传递。除非特殊的情况（如疫情），需要强制进行隔绝式工作，才使得员工接触不到公司资源（如，Ancona et al., 2020; Chamakiotis et al., 2021）。如果该团队的团队虚拟性足够高，那么其所构建的虚拟工作网络中，应该及时配备能获取这些公司资源的人员（即，团队虚拟性中的结构动态性程度高）。一个较好的例子就是方舱医院的建设过程，就是充分发挥了团队虚拟性的优势，快速获取和组织各种所需工作资源，从而促成了其短时间内的快速建成。

而对于可以脱离实体办公情境的公司来说（如，游戏设计公司），其所有工作资源理应通过公司系统存储和共享。如果出现审稿专家所说的“成员都抱怨接触不到公司资源”这种情况，实际上并不是因为团队虚拟性所带来的资源不够多引起的，反而很可能是因为其团队虚拟性程度还不够高（如，公司的信息分享系统建设不完善，也就是团队虚拟性中的技术依赖性程度较低）引起的。

由审稿专家的这一问题恰恰可以看出，物理局限不仅仅来自于组织之间，也有可能来自于组织内部。团队虚拟性程度越高，才能帮助员工突破组织之间和组织内部的各种物理限制，获取更多的资源。希望这一探讨，可以帮助审稿专家进一步理解我们的分析逻辑。

参考文献

- Ancona, D., Bresman, H., & Mortensen, M. (2020). Shifting Team Research after COVID - 19: Evolutionary and Revolutionary Change. *Journal of Management Studies*, 58(1), 289-293.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381.
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information systems journal*, 15(4), 279-306.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the

organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 5, 103-128.

王丽平, & 李忠华. (2017). 半虚拟创新团队中虚拟性概念界定与量表开发. 科技进步与对策, 34(3), 110-116.

第三轮

编委意见:

选题具有较好的现实关联性, 理论框架合理, 修改过程较为严谨。考虑到基金评审同时已经经过五位专家评审, 建议录用。