

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：《不同社交媒体使用目的对员工工作绩效的影响机制》

作者：李巧灵，赵君哲，乔诗绮，郭腾飞，王明辉，赵国祥

第一轮

编委初审意见：

意见 1：作者将社交媒体使用区分为工作目的和社交目的，却没有较好说明区分目的，但从后面的统计分析看，二者似乎没有差异化的影响，而是相互替代似的作用。

回应：非常感谢审稿专家的建议。本研究将社交媒体区分为工作使用和社交使用主要出于以下目的：首先，以往关于社交媒体使用的影响效果存在较大的争议，无论是社交目的还是工作目的都存在积极和消极两方面的影响，这是一个相对矛盾的现象。因此，本研究基于以往的研究，从工作和社交两个维度出发考察社交媒体使用的影响究竟是好还是坏。最后结果表明，两个维度都产生了积极影响，尽管没有差异，但是也说明社交媒体的使用不只局限于工作使用，社交使用也同样重要，二者的结合甚至会达到更好的效果；其次，以往的研究表明不同社交媒体使用之间存在着相互作用，区分工作目的和社交目的是为了进一步探索不同的影响路径之间是否存在相互作用，最后的结果也表明两种使用目的存在相同的影响路径，一定程度上可以相互替代。

意见 2：基于工作的目的和社交的目的，对绩效影响逻辑上不一致，但是结果却相似？

回应：非常感谢审稿专家的建议。在工作场所中，基于不同目的的社交媒体使用是一种工作资源。根据工作要求-资源理论，工作资源是工作中的“正向因素”，充裕的工作资源能够促进工作目标的实现(Bakker & Demerouti, 2017)。尽管两种目的使用过程中可能产生不同的工作资源，但是却能够得到相似的结果，即促进工作绩效的提高。

【参考文献】

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

意见 3：作者选择四个彼此对立的中介变量，多条路径，没有进一步说明选择理由及变量间的逻辑关系，更缺乏一个整体理论框架来支撑。

回应：非常感谢审稿专家的建议。根据专家建议，我们认真考虑了本研究的理论框架，将原

本的资源保存理论更正为工作要求—资源理论。社交媒体使用作为一种工作特征，在现有研究中关于影响效果存在争议。为了解决当前的问题，本研究选择从资源损耗和资源增益两条路径来探索社交媒体的影响效果，因而选择了两对互相对立的中介变量。同时，张新等(2018)提出对于企业内部社交媒体的使用一般是出于工作需求和社交需求，因此社交媒体的使用不仅会改变员工的工作状态，在一定程度对员工之间的人际关系也造成影响。因此研究选择从工作状态和人际关系领域内分别选择了工作投入、工作干扰、人际信任、关系冲突四个中介变量。

【参考文献】

张新, 马良, 张戈. (2018). 社交媒体使用与员工绩效的关系研究. *管理科学*, 31(2), 71-82.

意见 4: 多重中介作用缺乏理论假设及推导作为基础。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。根据专家建议，关于多重中介作用的理论假设及推导已在文中完善，具体修改内容见文章正文。

意见 5: 部分假设的解释逻辑不充分。作者认为基于社交的社交媒体使用通过人际信任、关系冲突等工作绩效产生影响，是一个较新颖的视角，但一方面，作者基于资源保存理论在解释人际信任中介路径时没有凸显社交媒体使用的社交目的和工作目的的不同带来的沟通方式、沟通手段的差异对于资源保存的影响，仅仅是讨论社交媒体使用的影响，做出假设不够严谨。另一方面，作者在解释关系冲突中介路径时认为关系冲突消耗资源，基于社交的社交媒体使用会减少其消极影响，引用 Lira(2007)和 Leonardi(2013)时错误引证学者观点，两位学者均探讨电子沟通手段对工作冲突的影响，而非社交引发的关系冲突。同时，作者认为和朋友、家人等非组织内成员互动能获取支持，弥补关系冲突带来资源损失，首先是两者在逻辑上缺乏相关解释，其次是作者认为员工和非组织内成员频繁互动会对资源进行补偿，对于工作绩效应有积极影响，与作者引述以往研究观点认为“员工调动资源来缓解关系冲突所导致的问题，当需要耗费大量资源而导致资源失衡时就会进一步影响员工与团队的工作绩效。”的解释前后矛盾。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。根据专家建议，关于人际信任和关系冲突中介路径的假设已在文中完善，具体修改内容见文章正文。

意见 6: 首先是结果变量仅选择工作绩效，缺乏对其他关系性结果的考量。

回应：非常感谢审稿专家的建议。本文选取的工作绩效量表包括了人际促进、任务绩效、工作奉献三个维度，一定程度上是包含了工作和关系内涵的整体性变量。但是，专家指出的问题也非常有价值，研究选取的结果变量较为单一。因此，我们也在不足和展望针对这一缺点做了补充。

意见 7：研究数据为嵌套数据，应使用多层线性模型回归；再次，研究样本量不足，数家公司的 219 名被试，其中领导者 32 名，下属 187 名，有效数据仅 145 份，且未披露具体领导、下属问卷有效数目；且问卷题目共计 50 个，然而员工被试仅 145 个，统计效应不大。

回应：非常感谢审稿专家的建议。首先，根据专家建议，我们在河南、上海等地(与第一次收集数据的公司相同)的企业补充收集了 300 份数据，有效数据为 224 份，共计 369 份。为了排除两次所收集的数据可能存在的差异，首先对数据的分布进行了检验，七个变量的峰度和偏度基本都大于 1，同时 K-S 检验结果显示 $p < 0.001$ ，表明数据为非正态分布。由于数据不符合正态分布，因此采用非参数检验的方法(Mann-Whitney U 检验)来检验差异，结果表明七个变量的 p 值均大于 0.05，因此认为两次数据之间没有差异，可以合并后进行后续的数据分析。

其次，由于我们采取了领导评价下属的工作绩效，员工的数据嵌套在每一个领导之下，数据可能存在嵌套效应。为了采取更合适的方法分析数据，我们使用 R_{wg} 指标来检验组内一致性，使用 ICC1 和 ICC2 指标来检验组间异质性，结果如表 1 所示，七个变量数据的 R_{wg} 和 ICC2 均低于 0.70(James, Demaree, & Wolf, 1984; LeBreton & Senter, 2008)、ICC1 基本均未达到 0.25 的标准(LeBreton & Senter, 2008)，因此不适合聚合到团队层面。此外，我们进一步考虑了结果变量工作绩效的设计效应($\text{Design effect} = 1 + (K - 1) \text{ICC1}$)(Huang, Niu, Lee, & Ashford, 2012; Huang, Wellman, Ashford, Lee, & Wang, 2017; Shackman, 2001)，样本的设计效应为 1.19 小于 2(Huang et al, 2017; Shackman, 2001)，所以也不需要控制嵌套效应。因此，后续的统计分析全部在单一层次进行。同时，我们也意识到专家建议的重要性并在展望部分做了相关内容的补充，提出了今后的研究方向。

表 1 团队层次变量聚合检验结果

| 变量 | R _{wg} | ICC1 | ICC2 |
|-------------|-----------------|-------|-------|
| 基于工作的社交媒体使用 | 0.202 | 0.114 | 0.178 |
| 基于社交的社交媒体使用 | 0.193 | 0.072 | 0.115 |
| 工作投入 | 0.238 | 0.180 | 0.269 |
| 工作干扰 | 0.149 | 0.118 | 0.184 |
| 人际信任 | 0.239 | 0.130 | 0.201 |
| 关系冲突 | 0.206 | 0.144 | 0.220 |
| 工作绩效 | 0.246 | 0.283 | 0.399 |

【参考文献】

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69* (1), 85–98.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11*(4), 815–852.

Huang, G. H., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 33*(6), 752–769.

Huang, G. H., Wellman, N., Ashford, S.J. Lee, C., & Wang, L., (2017). Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology, 102*(1), 26–42.

Shackman, G. (2001). Sample size and design effect. *Albany Chapter of American Statistical Association*.

意见 8：作者采用横截面数据，而非相关研究选择的更能体现逻辑因果性和动态作用机制的实验法和日记法等。

回应：非常感谢审稿专家的建议。本研究在实验设计和数据收集上确实存在着一些不足，不能够充分说明变量间的因果关系。非常感谢专家提出的建议，我们在后续的展望和不足中做了补充，今后的研究也会更加注重采用更能体现逻辑因果性和动态作用机制的研究方法。

第二轮

审稿人 1 意见：

作者关注了社交媒体使用这样一个热点问题，构建模型分析其影响，具有一定的创新性。以下问题与作者商榷。

意见 1：论文标题与内容不太匹配。一方面，论文并未聚焦于比较社交媒体使用目的差异对员工工作绩效的影响；另一方面，论文也未提出体现“竞争”的假设。假设的都是工作、社

交的社交媒体使用有同样的作用。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

第一，关于“未聚焦于社交媒体使用目的差异对员工工作绩效的影响”这一问题。首先，我们在假设部分从工作、社交角度阐述了不同社交媒体使用目的产生影响的过程，说明了社交媒体使用的差异。根据工作要求—资源理论，不同目的的使用所带来的工作和个人资源有所不同，但是其发挥作用的路径却是相似的。其次，我们更关注的是标题中冒号后边的内容，即不同社交媒体使用目的之间的相互作用，因而我们在假设最后一部分也详细阐述了相关内容。

第二，首先，标题中的“竞争还是协同”是一个发问，是竞争还是互补是一个疑问？以这种方式命题，我们是为了想给读者留一个问题，以便更好的开展后续内容。其次，根据以往的大量研究，我们可以发现正常范围内的社交媒体使用并不会带来消极影响，相反这些使用会给员工带来不同形式的工作资源，进而产生积极影响。从这个角度而言，不同类型的资源之间并不存在竞争关系。因而，在后续的假设中，我们都是围绕“协同”这一视角进行阐述。

意见 2：论文以“工作要求—资源理论”作为基础，首先，论文中没有清晰地介绍工作要求—资源理论。其次，JDR 是从工作要求与资源是否匹配的视角来分析员工的心理与行为，而作者提出“根据工作要求—资源理论，社交媒体的使用可能是一种不断消耗员工资源的工作要求，也可能是能够提供工作资源的工具”。作为论文最重要的立论基础，如何从 JDR 推导出社交媒体使用可能是工作要求也可能是资源？从行文看，作者实际上是对以往研究不同观点进行整合提出的这个想法，与 JDR 并无直接关系。作者需要重新考虑理论基础，或者有更清晰的逻辑推导。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

第一，关于工作要求—资源理论。我们在文中除了在前言部分增加了关于该理论的介绍，在假设部分也做了补充。具体如下：根据工作要求—资源理论，工作特征要素可以分为工作要求和资源，其中资源不仅可以对员工的动机过程产生积极影响，还能缓解工作要求所带来的消极影响(Bakker & Demerouti, 2017)。本研究通过探讨社交媒体使用作为一种资源对工作绩效的影响来表征它的“增益过程”和“缓冲效果”(Van Zoonen, Verhoeven, & Vliegenthart, 2017; Saxton & Guo, 2020)。具体而言，工作场所中社交媒体的使用能够“一举两得”，一方面能够为员工提供动机性资源，保证员工积极的工作状态；另一方面又能够缓

解工作要求所带来的消极影响，避免产生倦怠，最终体现在员工绩效提升上。

第二，关于“如何让从工作要求—资源理论推出社交媒体使用可能是工作要求也可能是资源”。结合意见 8，社交媒体使用的测量条目中并没有能够反映工作要求的条目，因此我们原本从增益和损耗路径所构建的研究框架可能存在一定的疑问。在重新梳理了思路和查阅了大量文献后，我们认为社交媒体使用是一种工作资源，只有在过度使用的情况下才会成为一种工作要求，产生消极作用(聂国栋, 吴士健, 刘国欣, 2020)。沿着这一思路，根据工作要求—资源理论的增益路径和缓冲假设，我们进一步从两方面提出相关的假设。

【参考文献】

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
- Nie, G. D., Wu, S. J., & Liu, G. X. (2020). The Impact of normal usage and overload usage of enterprise social media on employees' performance. *Soft Science, 34*(7), 108–113.
- [聂国栋, 吴士健, 刘国欣. (2020). 企业社交媒体常载与过载使用对员工工作绩效的影响——工作情绪和工作投入的多重链式中介效应研究. *软科学, 34*(7), 108–113.]
- Saxton, G. D., & Guo, C. (2020). Social media capital: Conceptualizing the nature, acquisition, and expenditure of social media–based organizational resources. *International Journal of Accounting Information Systems, 36*.
- Van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., & Vliegenthart, R. (2017). Understanding the consequences of public social media use for work. *European Management Journal, 35*(5), 595–605.

意见 3: 论文提出了损耗路径和增益路径两种观点。如果认为这两种观点是竞争性的（非此即彼），可以相应地提出一系列竞争性假设；如果认为这两种观点是共存的（既有正向影响又有负向影响），则不应该提 H1 和 H5。作者应在论文中明确表明自己的观点，相应地去组织研究假设。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

关于围绕损耗和增益路径所提出的一系列假设，在综合考虑了意见 8 中所提出的测量工具存疑意见之后，我们认为原本的研究框架可能存在一定的疑问。将原本的两种路径更换为“增益”和“缓冲”，即社交媒体作为一种工作资源，能够实现“一举两得”的效果。一方面，高工作资源能够带来积极的工作态度，使员工高度投入工作中去，愿意与同事建立信任关系；另一方面，充足的工作和个人资源还能够减少高工作要求带来的消极影响，避免出现懈怠。关于具体的假设阐述我们也在文中做了修改完善，详见文中调整内容。

意见 4: 假设推导过程中基于理论的逻辑推演较少，使得假设缺少说服力。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

在假设部分关于理论方面的逻辑推演较少，确实会影响假设的说服力，我们在假设部分进行了完善，详见文中假设。

意见 5：研究所提出的模型庞杂，关键在于损耗路径和增益路径所用中介变量不同。作者整合了工作状态和人际关系两个视角对社交媒体使用行为和员工绩效间的机理进行分析。既然视角是一样的，为何损耗路径和增益路径不用同样的中介变量呢？同一个中介变量，以损耗的观点可能影响为负，以增益的观点可能影响为正。这样可以大大简化模型。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

首先，结合意见 3 和意见 8 我们对本文的研究框架进行了部分修改，将原本的“损耗”路径更正为“缓冲”路径，以期更充分的说明社交媒体的积极影响。其次，尽管我们的模型中删除了损耗路径，但还是对“关于通过用同一中介变量简化模型”意见做以下回应：在存在损耗路径的情况下，一方面，使用同一中介变量可能会存在遮掩效应，不能充分揭示社交媒体的影响；另一方面，我们所选择的两类变量（积极/消极）并不存在彼消我长的关系，更有利于揭示社交媒体的影响效果。

意见 6：假设 4 和假设 8 分别提出多重中介作用，这是多余的，因为前面的假设已经分别提出了多个中介路径。

回应：综合其余的修改，我们删除了假设 4 和假设 8。

意见 7：作者提出“假设 9：基于工作的社交媒体使用和基于社交的社交媒体使用之间存在相互替代的关系”。在数据分析过程中分别对二者进行了控制，发现基于工作和基于社交的社交媒体使用在对工作绩效产生影响的过程中，均通过工作投入和关系冲突两条路径发挥作用，证明二者之间存在相互替代的关系。这个检验逻辑有问题：控制了一种社交媒体使用目的，发现另一种目的仍有显著影响，不是恰恰说两种目的不能相互替代吗？

回应：非常感谢审稿专家的建议。

控制了一种社交媒体适应目的，发现另一种目的仍有显著影响，用“替代”形容并不是那么恰当，我们认真考量了“互补”、“替代”、“协同”三词之间的含义，认为“替代”一词并不能准确涵盖我们的原意，因此我们将“替代”更正为“互补”，并在文中相应部分进行了完善。

意见 8: 测量工具存疑。作者提出社交媒体使用可能是工作要求也可能是资源,但对社交媒体使用的测量题目更多体现的是资源视角(例如:我利用社交媒体与公司内部的员工交朋友。其他题目也是:我利用……),没有相应的题目反映工作要求的视角,这其实也解释了什么工作要求视角的假设没有得到支持。另外,对工作绩效的测量包含了人际促进、任务绩效、工作奉献三个子维度。就假设提出过程而言,所分析的工作绩效更多指向的是任务绩效。建议只分析任务绩效维度或者用单纯测量任务绩效的工具。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

第一,社交媒体使用量表的测量条目的确没有体现工作要求这一视角。实际上,这与专家所提出的第三个问题相关,我们在文章的前一部分并没有明确我们的观点,而是把增益和损耗两个路径全部呈现,造成我们研究目的不清晰。因此,我们结合专家意见从社交媒体使用作为一种工作资源的视角出发,重新梳理我们的研究思路以及相应的假设推理等。关于缓冲路径的相关假设详见假设“1.3 社交媒体使用对工作绩效的作用机制:基于缓冲路径”。

第二,关于工作绩效测量的问题。首先,绩效需要工作任务要求和社会交流之间的密切配合,这一点在社交媒体互动环境中尤为突出(Chen & Wei, 2020)。因此,我们如果仅用任务绩效来解释社交媒体使用对绩效产生的影响可能不够全面。实际上,社交媒体除了能够促进员工完成角色内绩效外,对于员工的一些角色外行为也有影响,如乐于助人、知识共享、组织公民行为。这些行为还能够促进员工形成良好的人际关系,增加员工的组织承诺和奉献。这解释了我们为什么没有选择单维度的任务绩效量表,而是选择了三维度的工作绩效量表来体现社交媒体使用的影响效果,以期更加的完整。其次,我们也意识到了假设部分的解释不够完整,增加了关于社交媒体使用对人际促进、工作奉献两个维度影响效果的相关阐述。

【参考文献】

Chen, X., & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1289–1314.

意见 9: 依据作者的检验结果 ($\Delta\chi^2=89.91$, $\Delta df=24$),查卡方表可知在 0.001 水平显著,即加入方法因子后,模型拟合显著改善,那么说明测量存在显著的共同方法偏差。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

根据这一问题我们做了进一步的分析和如下解释。关于共同方法偏差的问题,本研究采用了程序控制和统计控制两种途径。在数据收集环节,本研究通过程序控制减少共同方法偏差,具体表现为保护受试者匿名性,强调调研的学术应用以及不影响其工作绩效、社会交往活动,降低被试者对评价的担心;对测量条目的语句及表达进行完善,使其尽量准确、简洁,

避免表述模糊带来的理解差异。此外，在问卷设计中，研究采用“领导者一下属”配对的问卷调查方法对数据进行收集，有效地避免了问卷填写者由于主观偏见造成的问卷填写不实情况。

尽管工作绩效采用了上级评价的方式，但是其余六个变量均来自于员工的自我报告，这可能导致同源偏差的存在。因此，本文根据 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff (2003) 以及 Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson 和 Wayne (2008) 的建议，我们采用了“Harman 单因子法”和“未测单一方法潜因子法 (Single-Common-Method-Factor Approach)”来检验本研究同源方差。Harman 单因子检验结果显示，未经旋转的探索性因素分析析出的第一个因子为 28.78%，不到总解释量的一半。

基于未测单一方法潜因子法结果如表 1 所示，把同源偏差因子控制起来后，八因子模型拟合良好， $\chi^2/df=1.51$ ，RMSEA = 0.04，CFI = 0.97，TLI = 0.96，SRMR = 0.04，但是与七因子模型相比，拟合指标 RMSEA、CFI、TFI 和 SRMR 的变化幅度均小于 0.02，表明控制后的模型并没有明显改善，这说明本文涉及的变量的同源偏差问题并不明显（谢俊，严鸣，2016）。其次，计算模型中同源方差平均变异抽取量为 0.017，远低于同源方差可判定为潜因子的标准 0.50（Dulac et al., 2008）。

综上，我们承认测量确实存在共同方法偏差问题，但是这并不是一个严重的问题，没有阻碍对假设的检验。

【参考文献】

- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A. M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- 王海波, 严鸣, 吴海波, 黎金荣, 王晓晖. (2019). 恶意报复还是认同驱动: 新员工的角色社会化程度对其职场排斥行为的作用机制. *心理学报*, 51(1), 128–140.
- 谢俊, 严鸣. (2016). 积极应对还是逃避? 主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影响机制. *心理学报*, 48(10), 1314–1325.
- 周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942–950.

意见 10: 假设检验中未见控制变量。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

我们对这一问题做了以下补充和解释，具体如下：已有研究表明，员工的人口统计变量对工作绩效可能会有显著的影响（Roth, Purvis, & Bobko, 2012; Ng & Feldman, 2009a; Ng &

Feldman, 2009b; Kunze, Boehm, & Bruch, 2011; Liang, Xin, Yan, Jianxiang, 2020)。因此，本研究控制了员工的性别（0 为女性，1 为男性）、年龄、教育程度及工作年限。并且对增加控制变量后相应的数据的变化进行了改正。总的来说，加入控制变量后没有影响原本的研究结果。

【参考文献】

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009a). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220–1250.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009b). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134.

Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38(2), 719–739.

Liang, M., Xin, Z., Yan, D. X., & Jianxiang, F. (2020). How to improve employee satisfaction and efficiency through different enterprise social media use. *Journal of Enterprise Information Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2019-0321>

意见 11：数据分析中可以将基于工作和基于社交的社交媒体使用同时检验，从而体现模型的整体性。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

关于对“将基于工作和基于社交的社交媒体使用同时检验”，我们也进行了相关的尝试，尽管和分开检验的结果基本一致，但是考虑到我们的研究目的是为了更好的区分不同目的的社交媒体使用所带来的效果，因此我们还保留了原有的模型。

意见 12：结合前述建议，讨论部分对理论贡献的分析需要再斟酌。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

结合对上述建议，我们对理论贡献的分析进行了修改完善，详见 4.1 理论贡献部分。

.....

审稿人 2 意见：

意见 1：本研究的创新点在于发现了社交媒体的工作使用和社交使用之间存在相互替代的关系，即在控制一种目的的社交媒体使用后，另一目的的社交媒体使用对员工工作绩效的影响均是通过工作投入以及关系冲突两条路径而发挥作用的。以往研究发现两种社交媒体在工作时能够产生积极的协同效应，以提高组织和员工绩效。“互补”、“协同”在理论或方法检验

有何不同？相比于以往研究，这两条路径的解释意义如何体现，特别是在理论上可否进一步阐释？另，从图 2 和图 3 的数据与表中数据不一致，需核实。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

第一，关于“协同”的解释和检验问题。首先，关于“互补”、“协同”在理论或方法检验有何不同。根据定义，“互补”强调互相补充，通过不同的路径产生积极影响；“协同”强调互相配合，能够使整体效果加强。其次，综合审稿专家 1 的意见，为了更凸显我们的研究目的和价值，我们认为协同能够更好的揭示我们的结果。最后，我们不局限于特定的社交媒体工具(Song, Wang, Chen, Benitez, & Hu, 2019)，从另一个更广泛的视角出发，不同使用目的（工作/社交）的社交媒体使用对工作绩效的影响差异以及可能存在的相互作用。

第二，关于基于工作和基于社交的社交媒体使用的两条路径的解释我们在文中假设“1.3 不同社交媒体使用目的之间的相互作用”进行了补充阐述。

第三，关于图表数据不一致的问题，我们在文中进行了相关修改。

【参考文献】

Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, 56(8), Article 103160. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.003>

意见 2：与创新点有关，作者从工作状态和人际关系两类变量进一步揭示社交媒体使用发挥作用的过程机制是对立还是互补。基于增益和损耗两个视角，选取了工作投入和工作干扰、人际信任和关系冲突，在其测量上这两组变量是否是互相对立，在理论上两类变量又是如何互补？建议进一步加强论述。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

首先，结合审稿人 1 所提出的建议对研究模型进行了修改。根据社交媒体使用量表的具体条目不能反映工作要求，以及正常使用范围内社交媒体是以工作资源的形式来发挥作用(聂国栋, 吴士健, 刘国欣, 2020)。因此，我们将从增益和缓冲两条路径来具体分析社交媒体使用的影响效果。其次，基于增益和缓冲两个视角来解释社交媒体使用作为工作资源所产生的影响效果将更为合理。根据具体的条目，两组变量在测量上并非独立。根据工作要求—资源理论，两类变量也并非互补关系，而是反映了工作特征的两个方面：工作资源和工作要求。最后，关于中介变量的选取我们也在文中做了具体论述。

【参考文献】

Nie, G. D., Wu, S. J., & Liu, G. X. (2020). The Impact of normal usage and overload usage of enterprise social

media on employees' performance. *Soft Science*, 34(7), 108–113.

[聂国栋, 吴士健, 刘国欣. (2020). 企业社交媒体常载与过载使用对员工工作绩效的影响——工作情绪和工作投入的多重链式中介效应研究. *软科学*, 34(7), 108–113.]

意见 3: 作者将基于社交的社交媒体使用作为一种与同事互动沟通的途径, 也基于此提出了人际方面的中介变量, 而在问卷测量中, 包含了“我利用社交媒体找到兴趣相投的人”和“我利用社交媒体在工作闲暇时休闲”这样的题目, 与本文原本的定义是否一致? 在实际测量中是否界定了社交媒体的使用是在工作时间内或时间外, 这也将影响测量结果。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

第一, 为了与人际关系的测量条目更为吻合, 我们对基于社交的社交媒体使用的定义进行了完善, 更正为“基于社交的社交媒体使用主要指员工利用社交媒体维系和构建人际关系, 可以有效实现社会和个人信息的交流, 提供社会和情感支持(Song, Wang, Chen, Benitez, & Hu, 2019)。”

第二, 首先, 本文对社交媒体的实际测量仅限于“工作时间的社交媒体使用”, 换言之, 特指在工作时间对社交媒体进行使用, 不包含下班后其余时间段的使用。在文中也强调了工作场所中社交媒体的使用。其次, 关于工作时间外的社交媒体使用也是一个值得探究的研究方向, 我们在展望部分也提及了这一点。

【参考文献】

Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, 56(8), Article 103160. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.003>

第三轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 既然作者持的“协同”的观点, 为何要在标题中用“竞争还是协同”呢?

回应: 非常感谢审稿专家的建议。之所以在原来的标题中用“竞争还是协同?”, 其目的是为了凸显二者的机制究竟是什么? 用疑问的方式来呈现, 用实证结果来证实。

根据您的建议, 我们将题目进行了斟酌, 有两种方案, 一种是直接陈述式的, 即“不同社交媒体使用目的对员工工作绩效影响的协同效应”; 一种是答疑式的, 即“竞争还是协同? 社交媒体使用目的差异对员工工作绩效的影响”。

意见 2: 关于“协同”。“假设 6: 基于工作的社交媒体使用和基于社交的社交媒体使用之间存在相互协同的关系”。相互协同的关系不是一个严谨的假设表述, 也不是一个可检验的假设。文中“如表 3、表 4 所示, 基于工作和基于社交的社交媒体使用在对工作绩效产生影响的过程中, 均通过工作投入和关系冲突两条路径发挥作用, 即二者之间存在相互协同的关系”。按作者的思路, 影响路径相同即证明了相互协同的关系。那这个假设如何证伪呢? 建议作者在假设 6 推导部分清晰地描述、界定“协同”到底是什么样的效应? 或者使用通常用的概念来表述(按摘要“社交媒体的工作使用和社交使用之间存在协同加强的关系”、讨论部分“ $1+1 > 2$ 的协同效果”来推论, 作者所谓的协同, 是否其实就是交互效应/调节效应? 如果是的话, 整个模型应该就被中介的调节效应模型), 并在数据处理部分进行严谨的统计检验。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

首先, 关于假设 6 的推论和表述不够严谨和准确, 结合老师给出的建议, 我们在文中进行了修改和完善, 具体如下:

“1.4 不同社交媒体使用目的之间的协同效应

高绩效需要任务要求和社会交流之间的密切配合, 这一特点在使用社交媒体的互动环境中进一步得到强化。基于工作要求-资源理论, 社交媒体使用可以作为一种工作资源来促进员工的动机过程, 缓解损耗过程。员工基于不同的目的(工作/社交)来使用社交媒体, 可以获得不同的工作资源, 通过相似路径同时对组织结果产生影响(Chen & Wei, 2020)。具体而言, 员工基于工作目的使用社交媒体时, 往往以任务为导向, 如工作信息沟通、工作知识共享、帮助他人解决工作问题等, 获得的多是直接提高工作能力的资源, 因此能够对工作绩效产生积极影响(Lu, Guo, Luo, & Chen, 2015)。与此同时, 员工还可以基于社交目的来使用社交媒体, 加强与同事的互动, 建立多元的关系网络(李映, 张向前, 2018), 获得支持和鼓励, 带来积极的工作体验。在这个过程中, 员工基于不同的使用目的获得不同的资源, 如基于工作的使用所获得的资源更侧重于实现工作目标, 提高个人能力等; 基于社交的使用所获得的资源则有助于员工的成长、心理需求的满足等。但是, 由于社交媒体的使用限定在工作场所这一特定情境下, 所以员工的使用势必会对工作场所内的行为和态度产生影响。为了验证员工基于工作、社交目的的社交媒体使用之间是否存在协同效应, 本研究分别在控制一种使用目的的前提下检验另一种使用目的的影响效果。具体而言, 基于工作、社交的社交媒体使用同时促进了信息流通和关系建立, 不断累积的资本增加了员工的工作资源和个人资源, 最终在缓解高工作要求的负面影响的同时也提高了工作绩效(Mayerl, Stolz, Waxenegger, Rasky, & Freidl, 2016; Chu, 2020)。

基于此，我们认为，假设 6：基于工作和基于社交的社交媒体能够通过相似的路径，同时对工作绩效产生影响，二者之间存在协同效应。”

其次，文中所提及的协同效应与交互/调节效应存在差别，第一，从内涵上来说，协同效应是不同路径同时起作用，而调节效应是交互项在起作用。第二，从统计方法上来说，协同效应是在控制一种社交媒体使用的前提下来验证另一种社交媒体使用的影响，确保二者能够同时对因变量或员工工作绩效产生影响，而调节效应的检验则需要构建自变量和调节变量的乘积项。总的来说，这两种效应无论是在内涵还是在检验上存在较大差别。

【参考文献】

- Chen, X., & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1289–1314.
- Chu, T. H. (2020). A meta-analytic review of the relationship between social media use and employee outcomes. *Telematics and Informatics*, 50, Article 101379. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101379>
- Li, Y., & Zhang, X. Q. (2018). Research on the process mechanisms of social media usage affecting employee's job performance: Exploratory analysis based on in-depth interview. *Science & Technology and Economy*, 31(1), 91–95.
- [李映, 张向前. (2018). 组织内部社交媒体使用影响员工工作绩效的过程机制研究:基于深度访谈的探索性分析. *科技与经济*, 31(1), 91–95.]
- Lu, B., Guo, X., Luo, N., & Chen, G. (2015). Corporate blogging and job performance: Effects of work-related and nonwork-related participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285–314.
- Mayerl, H., Stolz, E., Waxenegger, A., Rásky, É., & Freidl, W. (2016). The role of personal and job resources in the relationship between psychosocial job demands, Mental Strain, and Health Problems. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 1214. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01214>

意见 3：假设 1“无论……，还是……”，这样表述不太规范。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

我们已在文中将原有表述修改为“假设 1：基于工作的社交媒体使用和基于社交的社交媒体使用均显著正向影响员工工作绩效”。

意见 4：变量选择。工作投入与人际信任，工作干扰与关系冲突是什么关系？为什么选择这些变量？基于什么视角？为什么要把这四个变量两两并列为一组作为解释机制？文中缺乏解释，显得比较随意。比如，与关系冲突对应的为什么不是任务冲突？

回应：非常感谢审稿专家的建议。

首先，变量的选取原因在引言部分进行了说明，我们是基于工作机制和人际机制选择了职场中工作和人际这两类变量：工作投入、工作干扰；人际信任、关系冲突。其次，在具体的解释中，基于工作要求 - 资源理论，从增益和缓冲两个视角来解释社交媒体使用的作用机

制，因此在假设推论和阐述时将两个积极变量放在增益视角解释，将两个消极变量放在缓冲视角解释。我们也在文中进行了完善和修改，具体如下：

“从社交媒体使用到工作绩效，这中间还存在着系列复杂机制，而这些机制恰好是理解和解构社交媒体使用对员工绩效影响的关键所在。值得注意的是，社交媒体的影响机制研究中仍有一些亟需解决的问题。第一，以往的研究中，学者们更倾向于工作机制，如组织承诺、工作满意度等(Chu, 2020)，忽视了组织中“人际机制”这一重要领域。因此，本文基于更为综合的视角通过工作和人际机制来解释社交媒体使用的影响作用。第二，与传统工作环境相比，社交媒体创设了更加丰富和多元的数字化环境，重塑了组织中员工的工作和沟通方式，对其工作状态和人际关系产生了更复杂的影响。与该组织现状相对应的是，学者们关于社交媒体在工作场所的使用一直存在着争议：一些学者鼓励员工在组织内部使用社交媒体，进而达到改善工作态度(Eren & Vardarlier, 2013)和提高组织生产力(Cao, Vogel, Guo, Liu, & Gu, 2012; Charoensukmongkol, 2014)；与之相反，另一些学者认为社交媒体的使用给组织带来巨大风险和挑战，对工作态度、工作绩效和社会资本等产生消极影响，例如社交媒体的引入无形中给员工带来更大的压力(Bucher, Fieseler, & Suphan, 2013)。因此，我们从积极和消极两类性质来选取人际、工作两大机制的变量来解释社交媒体使用的影响，以期能够回应这一争议。”

【参考文献】

- Bucher, E., Fieseler, C., & Suphan, A. (2013). The stress potential of social media in the workplace. *Information Communication and Society*, 16(10), 1639–1667.
- Cao, X., Vogel, D. R., Guo, X., Liu, H., & Gu, J. (2012). *Understanding the influence of social media in the workplace: An integration of media synchronicity and social capital theories*. Paper presented at the 45th Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, HI.
- Charoensukmongkol, P. (2014). Effects of support and job demands on social media use and work outcomes. *Computers in Human Behavior*, 36, 340–349.
- Chu, T. H. (2020). A meta-analytic review of the relationship between social media use and employee outcomes. *Telematics and Informatics*, 50, Article 101379. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101379>
- Eren, E., & Vardarlier, P. (2013). Social media's role in developing an employee's sense of belonging in the work place as an HRM strategy. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 852–860.

意见 5：理论基础。作者强调研究的理论基础是工作要求—资源理论，但如摘要所言“研究从资源视角出发”。既然只用了资源，那适用工作要求—资源理论吗？或者说，“增益过程”和“缓冲效果”的观点，是否和资源保存理论更匹配呢？

回应：非常感谢审稿专家的建议。

我们对上述问题做以下解释和补充：首先，我们将社交媒体使用作为一种工作资源展开

论述和假设，但是中介变量选取和论文框架是与工作要求-资源理论(JD-R)相契合的，我们根据 JD-R 理论的两个核心假设提出中介效应的假设：第一、“增益路径”假设，即动机过程，由充裕的工作资源引发，通过提高员工的工作投入，进而产生积极影响；第二、“缓冲”假设，工作资源能够缓冲高工作要求的损耗(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005)。根据这两个核心假设，我们在探讨社交媒体使用的影响机制时提出了增益和缓冲两条路径。

其次，结合外审专家意见，我们也重新审视了文中用词和表述，“资源视角”等用词可能存在表述不清的问题，容易产生误解，因此我们也在文中重新斟酌了一些用词，完善不足。总的来说，我们还是认为相比于资源保存理论，工作要求-资源理论更能解释我们的研究设想和框架，并在原有基础上进行了补充完善。

【参考文献】

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.

.....

审稿人 2 意见：

对审稿意见进行了较好的回应，仍有需推进完善之处。

意见 1：研究中工作绩效的测量是分为任务绩效、人际促进、工作奉献三个维度，在中介机制的分析中，仅对工作绩效的总分进行了探讨。但无论是自变量“社交媒体使用目的”还是中介变量“工作投入、工作干扰、人际信任、关系冲突”均分为工作与人际两方面，如果对工作绩效的三个维度，而不是总分，进行中介机制的分析，是否会有更有意义的发现？

回应：非常感谢审稿专家的建议。

首先，我们按照审稿专家的建议对工作绩效的三个维度进行了分析，具体结果并没有得到新的发现。其次，结合第一轮外审专家提出的模型庞杂问题，避免模型过于复杂，我们综合考虑保存了原有的模型。但是，外审专家的建议给我们指出了方向，在后续的研究中我们也可以针对这一方面继续完善，丰富社交媒体使用的结果变量研究。

意见 2：依据工作要求-资源理论模型是否合理？研究中主要是将社交媒体使用作为资源来探讨的，并认为只有社交媒体过度使用时才可能成为工作要求，而本研究仅就社交媒体使用的目的进行了测量，并未对其使用程度测量。建议进一步思考。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

首先，我们结合专家 1 提出的第五个问题来进行回应工作要求-资源理论是否合理这一

问题。我们的研究中的确是将社交媒体使用作为一种工作资源来探讨的，但是随后的中介机制的增益和缓冲路径是围绕工作要求 - 资源理论提出的。其次，外审专家所提出的“本研究仅就社交媒体使用的目的进行了测量，并未对其使用程度测量”确实指出了文中表述所存在的一个问题。关于社交媒体在过度使用时可能会作为一种工作要求对员工产生影响，我们其实是希望将其作为未来研究的一个方向，探讨社交媒体的不同程度使用是否会导致社交媒体使用从工作资源转换为一种工作要求进而对员工产生不同的影响，将这部分的叙述放在实践启示等部分可能会产生歧义，也与我们的研究结果不对应。因此，针对以上问题我们在文中的实践启示和展望等部分进行了相应的修改和补充。

第四轮

审稿人 1 意见：

意见 1：对于协同效应，作者目前给出的解释和处理不合理。协同效应究竟是什么？其实作者很通俗地解释了，就是“ $1+1>2$ ”，即两个要素同时存在比单个要素之和，会有更大的影响（例如，对某种疾病，单独吃 A 药能康复 $1/3$ ，单独吃 B 药能康复 $1/3$ ，A 和 B 同时吃能完全康复，那么 A 和 B 就有治疗上协同效应）。基于此，协同效应应该是检验是否“ >2 ”。作者目前检验方法，控制一个之后，检验另一个，结果显著只能说明两个“1”是分别存在的，并不能说明它们在一起比两个单独之和影响更大。同时，协同效应和影响路径是否相同没有逻辑联系，完全是两回事（影响路径有差异就是没有协同效应？）。所以，假设 6 并没有被检验。该假设是论文的核心贡献，如果不能清晰地论证、严谨地检验，论文的意义大打折扣。

回应：非常感谢审稿专家的建议。

首先，根据您所举出的药物协同的例子，我们重新回顾和查找了心理学、医学和管理学领域中关于“协同效应”这一概念的解释，认真探究这一效应究竟是什么，以及我们如何才能更加准确且有效的验证这一效应的存在。在《心理学报》2020 年一篇文章中，彭坚、尹奎、侯楠、邹艳春和聂琦提到两种交互效应形式：协同作用和替代作用，并做如下解释，前者指“一方的存在”能够强化另一方对员工行为的影响；后者指“一方的存在”削弱了另一方对员工行为的影响。我们在文中关于协同作用的解释以及相关的验证方法也借鉴了这一做法，通过构建基于工作的社交媒体使用与基于社交的社交媒体使用的交互项来验证二者之间的作用形式（彭坚等, 2020; Nasr, El Akremi, & CoyleShapiro, 2019）。同时，根据《组织与管理研究的实证方法》一书中所提及的“如果研究假设只强调两个变量的相互作用，共同影响

中介变量，则在发展此类理论模型的过程中，不需要区分自变量和调节变量。同时，在统计检验的过程中，也不需要进行斜率检验（slope test）”，这进一步说明采用构建交互项的方式来检验协同/替代作用是可行的（陈晓萍，徐淑英，樊景立，2012）。

其次，根据上述观点，我们重新对数据进行分析后发现，数据并未吻合我们之前所提出所谓的协同效应，这可能是我们之前对“协同”这一术语的理解和其统计方法认知有差异。研究结果发现，两种社交媒体使用目的与绩效间的关系并非协同作用，而是替代作用。关于这一结果的具体解释和讨论我们在文中讨论部分以蓝色字体做了如下解释：

“第三，本研究深入挖掘和探讨了基于工作的社交媒体使用和基于社交的社交媒体使用之间的相互作用，进一步完善了社交媒体领域的相关研究。以往研究大多将不同的社交媒体使用看作是平行关系，忽略了可能存在的相互作用产生的影响。基于此，本研究在控制条件下，探讨了基于工作和基于社交的社交媒体使用之间的交互效应，结果表明二者负向交互影响员工的工作投入，进而影响员工的工作绩效。换言之，社交媒体在工作场所中的社交和工作使用在“社交媒体—工作状态—工作绩效”中存在相互替代的关系。这一结果与已有研究中认为二者之间协同互补的观点相反（Song et al., 2019），可能存在以下几个原因：首先，本研究将社交媒体使用限制在工作场所内，因此社交媒体相关的使用互动对象仅限于组织内部人员，进而使得社交媒体使用带来的影响仅指向组织内部，所以产生的影响机制之间可以相互替代。其次，Song 等（2019）仅关注了 DingTalk 和 WeChat 两种社交媒体，本研究中不同目的的社交媒体使用则不局限于某种特定的社交媒体工具，是更广泛意义上的社交媒体使用，因而在研究结果上存在差异。最后，本研究采用了量化研究并在分别控制一种社交媒体使用的基础上来检验交互效应（彭坚，尹奎，侯楠，邹艳春，聂琦，2020）。研究结果通过揭示社交媒体使用目的的联合作用形式，丰富了学术界对社交媒体使用影响效果的认识。同时，与以往结果的矛盾之处也为今后的研究提供了新的思路和视角。”

最后，关于协同/替代作用的解释和检验的更正，我们在文中的引言、结果、讨论等部分也相应进行了完善和修改，具体内容详见文中“蓝色”标注。

【参考文献】

Nasr, M. I., El Akremi, A., & CoyleShapiro, J. A. (2019). Synergy or substitution? the interactive effects of insiders' fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 758–778.

Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y. C., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 1105–1120.

[彭坚，尹奎，侯楠，邹艳春，聂琦。(2020). 如何激发员工绿色行为？绿色变革型领导与绿色人力资源管理

实践的作用. *心理学报*, 52(9), 1105–1120.]

Chen, X. P., Xu, S. Y., & Fan, J. L. (Eds.). (2012). *Empirical methods in organization and management research* (2rd ed.). Peking university press.

[陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. (编). (2012). *组织与管理研究的实证方法*(第二版). 北京大学出版社]

审稿人 2 意见:

同意发表。

第五轮

审稿人 1 意见:

感谢作者的修改。基于此次的修改，对于该研究有更清晰的认识和理解。研究的模型应该是“被中介的交互（调节）效应模型”，包括两个自变量、一个交互效应、四个中介变量、一个因变量。由此产生两个问题：

意见 1: 研究假设应该做调整。有关基于工作、社交的社交媒体使用之间关系的假设（假设 6）不应该在最后作为“补充”提出来，而是应该在两个自变量的主效应之后就提出来，最后再提出自变量的主效应及其交互效应通过四个中介变量影响因变量的中介效应。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

关于审稿专家提出的假设顺序我们很认同，根据专家的建议以及我们全体作者讨论后，我们认为还是原有的研究假设提出顺序比较符合本研究的设计思路。具体陈述如下：第一，从研究思路上来说，本研究主要包含两个部分：首先探讨不同社交媒体使用目的对工作绩效的作用机制，其次进一步比较不同社交媒体使用目的的影响效果。具体来说，在两种社交媒体使用目的通过相同路径影响工作绩效的基础上，我们才进一步探讨两种社交媒体使用目的之间是否可能存在相互关系或交互效应。因此，尽管交互效应是本研究中的一个很有价值的发现，但这个效应并不是一开始就提出的，而是再检验中介机制后，基于相同的中介路径，我们才进一步通过检验交互效应来说明基于工作、社交的社交媒体使用目的之间可能存在的这种关系。第二，从统计上来说，我们在最后提出交互效应通过四个中介变量影响因变量的中介效应的假设也是合理的。根据《组织与管理研究的实证方法》一书中所提及的“X 和 W 对结果变量 Y 产生的交互效应这一假设并不是必需的，除非间接效应需要作为直接效应的减小来进行检验”，并且一些学者也认为这一步骤将有可能降低统计功效(如 MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002; Shrout & Bolger,

2002)。因此，我们在假设 6 中直接表述 X 和 W 对 M 的交互影响，以及 M 对 Y 产生的效应。综上，为了使研究假设的提出更符合层层递进的研究思路，我们将交互效应的检验放在后面。

此外，为了使文章以更好的形式呈现出来，我们也根据外审专家意见对文章做了进一步完善和修改。具体内容详见文中“**红色**”内容部分。

【参考文献】

Chen, X. P., Xu, S. Y., & Fan, J. L. (Eds.). (2012). *Empirical methods in organization and management research* (2rd ed.). Peking university press.

[陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. (编). (2012). *组织与管理研究的实证方法*(第二版). 北京大学出版社]

Mackinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593-614.

Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.

意见 2: 上述两个自变量、一个交互效应、四个中介变量、一个因变量，它们构成一个完整的模型，不应割裂开进行检验。特别地，不能以两个自变量分别构建中介模型进行检验，因为它们之间有关联，有交互效应。现有的数据处理技术是可以完整地分析这个模型的。

另，文中的假设、检验应该再严谨一些。例如，现有的“假设 6: 基于工作和基于社交的社交媒体的正向交互影响工作投入 (a)、工作干扰 (b)、人际信任 (c)、关系冲突 (d)，进而影响员工的工作绩效。”，描述的是一个被中介的交互（调节）效应模型，但后面的分析中只检验了交互效应，对这个交互效应是否通过中介变量影响因变量则没有检验。当然，这可以结合上述两条进行修改。

回应: 非常感谢审稿专家的建议。

首先，根据您所指出的“两个自变量之间有关联，不能分别构建中介模型进行检验”这方面，我们结合您的建议将原来两个分开的中介模型进行整合，作为一个完整模型来检验基于不同目的的社交媒体使用其作用机制。具体分析结果表明，基于工作的社交媒体使用通过工作投入影响工作绩效，基于社交的社交媒体使用通过工作投入、关系冲突影响工作绩效，这也与随后关于交互效应的检验结果有了呼应，即基于工作、社交的社交媒体使用间的交互效应通过工作投入影响工作绩效，这也使本研究更具有说服力。

其次，关于“交互效应是否通过中介变量影响因变量的检验”，经过数据分析，中介效应检验结果也部分支持了假设 6，即交互效应可以通过工作投入影响工作绩效。

最后，关于以上内容的修改，我们在文中的摘要、研究结果、讨论部分分别进行了相应

地完善和修改，具体内容详见文中“**红色**”内容部分。

第六轮

审稿人 1 意见：

意见 1：论文题目是“不同社交媒体使用目的对员工工作绩效影响的替代效应”，意味着论文的焦点是两种社交媒体使用目的之间的关系。然而，论文中的重点却是中介机制，两种社交媒体使用目的之间的关系成了“配角”和“补充”。内容和标题不符。内容调整难度较大，考虑修改标题？

回应：非常感谢审稿专家的建议。结合您的建议我们将题目修改为“不同社交媒体使用目的对员工工作绩效的影响机制”。

意见 2：表 5 中，第二行，效应值为正，置信区间皆为负？第三行，效应值与置信区间上限相等？请仔细检查。

回应：非常感谢审稿专家的细致和认真。经核实，原文表 5 中第二行和第三行的置信区间誊写有误，已更正为“[-0.004, 0.010]、[-0.020, 0.003]”。

编委复审意见：

经过几轮的修改和完善，本人认为该文达到发表水平，同意小修后发表。第一，该研究选题有很强的时代性；第二，该研究撰写的理论依据和推导比较规范；第三，数据的获得和分析、讨论比较合理。存在的问题：

意见 1：同意评语人一的意见。研究的核心目的不是工作目的和社交目的的竞争或互补，重在影响机制研究。建议题目修改成：社交媒体使用目的差异对员工工作绩效影响的机制研究。

回应：非常感谢编委专家的建议。综合您和外审专家的意见，为聚焦本研究主旨，我们将题目修改为“不同社交媒体使用目的对员工工作绩效的影响机制”

意见 2：经过多轮修改，文字篇幅过大，建议适当精炼文字。

回应：非常感谢编委专家的建议。我们对文章内容进行了精炼删减，对相应的参考文献进行了删减，同时根据研究进展，又实时将部分参考文献进行了更新或调整或格式规范梳理。目

前论文字数为 14400 字左右。

主编终审意见：本文经过多轮评审和修改，质量已经提高很多，达到了学报要求，建议把标题“问题提出”改为“引言”，然后发表。

回应：非常感谢主编对修改稿提出的宝贵意见以及对修改稿的肯定。