

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：顾客授权行为对员工职业成长的影响：自我决定理论视角

作者：郭功星, 程 豹

第一轮

审稿人 1 意见：

本论文聚焦于顾客授权行为这一较新的概念，以自我一致性理论为基础，引入基于组织的自尊作为中介变量和职业中心性作为调节变量，探讨了顾客授权行为对一线服务员工职业成长的影响机制和作用边界。有几点意见，提出如下。

回应：

首先非常感谢评审专家的宝贵意见！您专业而中肯的评审意见对提升本论文的质量具有至关重要的作用！对于您提出的指导意见，我们非常珍惜，并在参考您宝贵意见的基础上，尽最大的努力来对文章进行修改和完善，以进一步提升论文质量。以下为具体说明。

意见 1：

论文的理论框架不够有效。本文虽然基于自我一致性理论，但是该理论模型的支持作用不够。建议作者重新考虑理论基础。

回应：

感谢评审专家的中肯建议。对于这一问题，我们在这次修改过程中，在综合考虑现有相关研究成果和适用理论的基础上，进行了非常认真、细致的思考。具体而言，我们围绕顾客授权行为这一概念的内涵和外延，综合考虑了社会交换理论（Blau, 1964; Gouldner, 1960）、资源保存理论（Hobfoll, 1989; 2001）、自我一致性理论（Korman, 1970; 2001）及自我决定理论（Deci & Ryan, 1985; 1991）等具有相关性的理论基础，逐一推敲其在本研究的适用性和准确性。

首先，**社会交换理论（Social exchange theory）**是由 Blau（1964）和 Gouldner（1960）等学者提出的经典理论，认为人们的社会交往过程本质上是一个交换过程，人们在获得别人好处的同时也要对别人进行付出，以保持社会交往具有公平性和持续性。在组织情境中，员工与组织之间也存在社会交换关系，当组织对员工给予好处（如提供具有竞争性的报酬、良好的晋升空间等）时，员工就会通过做出自身的努力（如增强工作积极性、提升工作效率等）来对企业的付出进行回报（刘小平，2011；席猛等，2018；Blau, 1964；Gouldner, 1960）。

这种互惠性的社会交换关系同样也适用于员工与顾客互动的服务情境中,当员工在与顾客的服务接触中感知到顾客对自己施与好处,他们亦愿意对顾客给予相应的回报(余传鹏等, 2018)。但由于本研究所涉及的顾客授权行为后果变量(基于组织的自尊和职业成长)均不涉及顾客对员工的回报,因此社会交换理论不太适用于本文的研究情境。

其次,根据**资源保存理论(Conservation of resource theory)**,由于人们的有益资源(如时间、情绪、精力等)总量是有限的,因此人们总是在防止现有资源流失的同时努力获取新的资源,以使资源总量保持在一个稳定水平,并在此基础上谨慎地在家庭、工作等领域进行资源的合理分配(Hobfoll, 1989; 2001)。同时,有益资源是连接工作与家庭领域的关键环节,在人们寻求新资源的过程中,积极的家庭支持是人们获取工作所需资源的重要渠道,同样,良好的工作体验也是人们获取家庭所需资源的关键路径(ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。对于一线服务员工而言,由于他们在与顾客的持续互动过程中需要投入巨大的情绪资源(如保持微笑、拥有耐心等)(Grandey et al., 2004),就需要在工作过程中不断进行资源的补充,以维持整体资源总量的平衡。由于资源保存理论常被用于探索员工应激性和情境性的行为反应(即员工一旦缺乏资源会怎么样),而本文考虑的是顾客授权行为对员工相对较为长期的职业成长的影响,因而该理论也不宜作为本论文的基础理论。

再次,**自我一致性理论(Self-consistency theory)**认为个体的自尊是基于其所处的社会和组织环境及经历而形成的,并进一步对人们的心理态度和行为反应产生影响(Korman, 1970; 2001)。在自尊的形成过程中,人们所处的环境(包括社会环境与组织环境)以及人们的自身经历与个体特质均会产生重要影响,一旦个体的自尊得以形成,他们依据自身的自尊水平产生相应的态度和行为(Ferris et al., 2009)。当人们在工作中感到组织环境给他们提供了良好追求并实现自己目标的机会时,会让他们觉得自己是能够胜任所从事的工作并达成良好绩效目标的,由此会提升人们的自尊水平,促使其产生更强的组织承诺,增强对工作绩效的信心(Liu et al., 2013)。根据自我一致性理论,在服务情境中,员工与顾客的互动与联系也是形成员工自尊的重要因素,员工会依据这种基于与顾客互动而形成的自尊水平来决定其在组织中的心理反应和服务表现(Ferris et al., 2009; Korman, 1970)。但正如评审专家所提及的,该理论的支持度显得不够扎实,对于研究模型中涉及到变量的引入不够自然、合理,因而不应该作为本论文基础理论的首选。

最后,根据评审专家所提出的建设性指导意见,我们进一步考察了自我决定理论。**自我决定理论(Self-determination theory, SDT)**是美国学者 Deci 和 Ryan 提出的一个关于人类自我决定行为的动机过程理论,主要用于解释个人某些行为背后的动机来源(Deci & Ryan,

1985; 1991)。自我决定理论认为人们的行为是基于不同类型的工作动机（自主性动机或控制性动机）而产生的，自主性动机表现为人们基于对某项活动或行为的价值充分认可（如发自内心的热爱、认为该活动或行为对自己有意义）而产生的对所实施行为的强烈动机倾向，而控制性动机则是人们基于对工作所能带来的外部刺激（如获得奖励/逃避惩罚、获得社会认可等）而产生的对所从事工作的动机倾向（赵燕梅等，2016; Deci et al., 1989; Ryan & Connell, 1989）。显然，自主性动机是个体自我可控且可选择的，自我决定的程度较高；而控制性动机是个体不可控和不可选择的，自我决定的程度较低（周金帆 & 张光磊，2018; Deci & Ryan, 2008）。

根据自我决定理论，人们所实施的行为是由自主性动机和控制性动机综合作用的结果，而促成工作动机（是自主性动机或控制性动机）的主要途径是外在情境因素是否满足人们自主、胜任和关系这三种基本心理需求（史珈铭等，2018; 张剑等，2010; Deci & Ryan, 2000）。对于服务员工而言，服务传递中存在着大量的非标准化工作内容，这就要求他们在工作中具有充分的自主性或控制性动机，以激励他们充分利用自己的能力或经验完成服务传递（Shalley et al., 2004）。在这一过程中，如果服务员工感知到顾客的授权行为，将极大增强其自主完成服务传递的心理需求，并强化其能够胜任工作要求的信心，由此提升其对于所从事服务工作意义的认可，增强他们对所从事服务工作的自主性动机，促使产生更高水平的基于组织的自尊。同时，顾客授权行为还有利于促进员工与顾客的良好互动（Dong et al., 2015），满足员工获得顾客认可的心理需求，由此提升员工的自尊水平，刺激其产生更强的职业成长预期。

因此，综合以上阐述，我们认为在顾客授权行为影响服务员工基于组织的自尊及其职业成长的作用机制过程中，相较于前述提及的社会交换理论、资源保存理论及自我一致性理论，自我决定理论应当是一个相对更加有效、合理的解释视角。为此，在本轮修改中，我们在综合考虑评审专家的宝贵意见及梳理现有相关理论视角的基础上，大胆、谨慎地将本论文的理论基础更换为自我决定理论，以期进一步夯实本文的理论基础，增强理论运用的解释力。我们也诚恳地希望这一修改能够得到评审专家的理解和支持。谢谢您！

参考文献：

- 刘小平. (2011). 员工组织承诺的形成过程：内部机制和外部影响——基于社会交换理论的实证研究. *管理世界*, (11), 92-104.
- 史珈铭, 赵书松, 吴保含. (2018). 精神型领导与员工职业呼唤——自我决定理论视角的研究. *经济管理*, 40(12), 138-152.
- 席猛, 刘玥玥, 徐云飞, 曹曼, 徐志静. (2018). 基于社会交换理论的多重雇佣关系模式下员工敬业度研究.

管理学报, 15(8), 1144-1152.

余传鹏, 林春培, 姚聪. (2018). 旅游业新生代一线员工服务绩效的影响机制——社会交换理论视角. *旅游学刊*, 33(12), 53-65.

张剑, 张建兵, 李跃, Deci, E. L. (2010). 促进工作动机的有效路径:自我决定理论的观点. *心理科学进展*, 18(5), 752-759.

赵燕梅, 张正堂, 刘宁, 丁明智. (2016). 自我决定理论的新发展述评. *管理学报*, 13(7), 1095-1104.

周金帆, 张光磊. (2018). 绿色人力资源管理实践对员工绿色行为的影响机制研究——基于自我决定理论的视角. *中国人力资源开发*, 35(7), 20-30.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on Motivation* (Vol. 38, pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.

Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1345-1353.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.

Korman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.

Korman, A. K. (2001). *Self enhancement and self protection: Towards a theory of motivation*. In Erez, M., Kleinbeck, U. and Thierry, H. (Eds), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 121-130.

Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2013). Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1018-1040.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.

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), 545-556.

意见 2:

因为理论基础不够有效,因此本模型的变量引入比较突兀。作者虽然强调了研究的空缺,但是并没有强调为何这些空缺重要,然后为什么这些空缺需要用论文中的变量来考察。因为理论支撑力不足,所以难以从理论角度来支撑变量的引入。比如职业成长研究已很丰富,为何要考察顾客授权行为。顾客授权行为,为何一定是通过基于组织的自尊中介,而不是其他中介。为何要引入职业中心性这个特定变量,引入别的调节变量是否也可以等。

回应:

感谢您的宝贵意见。我们完全赞同评审专家所提及的因基础理论解释力不够有效所导致的变量引入存在突兀感的问题。为有效解决这一问题,在前述决定将本文的理论基础更换为自我决定理论后,我们对全文进行了大篇幅、系统性的修改,特别是结合自我决定理论重新梳理了本文的理论逻辑和假设推导。考虑到以上修改内容贯穿全文【重点修改内容见于第一部分“问题提出”中的前言(p.1-5)和假设提出(p.6-9)】,我们特将相关调整和补充的文字以**红色字体**标示,以便您参阅。

意见 3:

论文假设的逻辑推演说服力不够,不同假设之间的衔接性不强。比如在假设 1 中,文章提到“对于服务员工而言,顾客授权行为会让其在与顾客的服务接触有更加自由的发挥空间,可以更加自主地利用自身工作经验或专业能力来给顾客提供服务(Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019),使员工可以在工作中得到更多学习和成长的机会,有利于其职业能力的积累与培育,从而提升其对自身职业前景的预期。”这段陈述作为假设 1 的主要陈述,里面提到了好几个可能的中介变量。顾客授权行为,可以提升员工的工作自主性、学习机会、职业能力积累等,进而促进职业成长。这可以从自我决定理论或者智能职业生涯理论等角度进行分析。此外,既然这些是潜在的解释机制,本文需要探讨这些中介变量。但是在假设 2 时,文章突然转为研究基于组织的自尊的中介作用,和假设 1 并不自洽。或者需要控制之前提到的潜在中介路径。

回应:

非常感谢评审专家的建设性意见!我们充分认识到文章在假设的逻辑推演方面存在说服力不够的问题,导致不同假设之间的衔接性不强。对此,我们结合自我决定理论,对文章的几个假设进行了重新梳理,以期能够尽可能增强衔接性和说服力。

特别是对于评审专家所提到的假设 1 的主要陈述，我们也进行了重新表述（如下所列红色楷体部分），以期尽可能聚焦到职业成长这一后果变量。

对于服务员工而言，顾客授权行为会让其在与顾客的服务接触有更加自由的发挥空间，可以更加自主地利用自身专业技能或工作经验来给顾客提供服务（Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019），这就可以让员工在工作中得到更多学习和成长的机会，从而促使其形成强烈的工作动机，增强其胜任工作的能力，进而对其职业能力的积累与培育创造有利条件，提升其对自身职业前景的预期，促进职业成长。因此，我们认为顾客授权行为对员工的职业成长具有积极的促进作用。

对于评审专家提到的假设 1 和假设 2 的不够自洽的问题，我们在本轮修改过程中也对相关表述进行了调整和修改。借此机会，我们也向评审专家做出说明。在假设 1 中，我们主要阐述的是研究模型的主效应，即“顾客授权行为→职业成长”；在此基础上，我们进一步阐述这一主效应中存在的中介机制（基于组织的自尊的中介效应），即“顾客授权行为→基于组织的自尊→职业成长”（假设 2），在这一假设中，我们主要分两个步骤来推导，首先阐述“顾客授权行为→基于组织的自尊”这一作用关系，之后阐述“基于组织的自尊→职业成长”这一作用关系，最后将两者结合起来，推导出基于组织的自尊在顾客授权行为与职业成长作用关系间的中介效应。我们期望基于这样的逻辑推导可以增进不同假设间的衔接性。

对于评审专家提到的可能存在其他潜在中介路径的问题，我们完全赞同，除了前述在文中结合理论增强中介机制的推导之外，我们也将未能有效探索其他可能存在的中介机制（即仅探索了基于组织的自尊的中介效应）作为本文的一个重要研究不足，并在文末“结论与讨论”部分（p.15）坦诚地汇报了这一不足，期望在未来的研究中能够继续对此进行丰富和完善。

对于以上相关说明及在正文中进行的修改内容，我们诚恳地希望能够得到评审专家的理解和支持。特别的，您的建设性意见对夯实本研究的理论基础具有非常重要的作用！再次感谢您！

参考文献：

- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.
- Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 137-149.

意见 4:

职业成长作为职业发展的一种积极成果，其前因变量较多。比如个体的人格特点（比如主动性人格），职业适应力等。如果要考察顾客授权行为对职业成长的影响，则需要对常见的已有前因变量，做必要控制。这样才能表明顾客授权行为对职业发展的新颖、额外的解释力。

回应:

感谢您的宝贵建议。对于您提及的这一问题，我们深表赞同，且对于评审专家的专业性和学术积淀表示敬佩。的确，诚如您所言，职业成长作为职业发展的一种积极成果，是一个研究相对较为成熟的概念，在现有研究中涉及到的其前因变量也较多，这就包括评审专家所提及的个体的人格特点（比如主动性人格），职业适应力等。因此，如果要考察顾客授权行为对职业成长的影响，则需要对常见的已有前因变量，做必要控制。在本轮修改中，我们重新对本文的原始数据进行了考察，以尽可能增补职业成长的前因变量作为控制变量。具体而言，我们将主动性人格这一变量增加到本研究的控制变量中，以尽可能排除其对职业成长的影响，从而增强顾客授权行为对职业发展的新颖、额外的解释力。对此，我们在修改稿中“测量工具”部分（p.9）及“实证分析”部分（p.10-13）就相关内容进行了修改和补充。

这里，我们也需要非常坦诚地向评审专家汇报，对于您提及的职业适应力及其他有关的前因变量，由于我们在当初数据获取中，未能充分、全面考虑到这些因素，因而很遗憾地未能在此次修改中作为控制变量进行处理，我们深表歉意。我们也意识到这将是本文的一个重要研究不足，为此，我们在文中“研究局限与展望”（p.15）中就这一不足进行了坦诚汇报和说明，也期待可以在未来的研究中进一步探索和完善这一议题。

以上相关说明也希望能够得到评审专家的支持。再次感谢您的专业而中肯的评审意见！

.....

审稿人 2 意见:

研究探讨了顾客授权行对一线服务员工职业成长的影响，以及基于组织的自尊在其中的中介作用、职业中心性的调节作用。总体来看，研究以顾客授权的视角探讨了员工职业发展的一个新颖的因素，是一个很有价值的尝试。

回应:

首先非常感谢评审专家的宝贵意见！同时也感谢您对本研究选题与视角等方面的肯定。毋庸置疑，您专业而中肯的评审意见对提升本论文的质量具有至关重要的作用！谢谢您！

对于评审专家所提出的指导意见，我们非常珍惜，并在参考您宝贵意见的基础上，尽最

大的努力来对文章进行修改和完善，以进一步提升论文质量。

意见 1:

然而，仍然有一些问题需要进一步改进： 1. 研究动机。研究空缺是做研究的必要条件，而非充分条件。一个新的影响因素没有被研究过，且这个影响因素很重要时，才有足够的研究动机。当前论文中，对顾客授权行为研究的稀缺做了较为充分的论述，但是对顾客授权行为为什么对员工的职业发展具有重要的影响，论述较为不足。

回应:

感谢您的宝贵指导意见！对于评审专家提出的研究动机方面的不足，我们完全赞同，也充分认识到存在的这一不足之处。在本轮修改过程中，我们在“问题提出”中的前言部分（p.2-3）及假设推导部分（p.4-7）对相关内容进行了较大篇幅的修改、补充和完善。

具体而言，在前言第三段（p.2），我们就如何引出顾客授权行为对职业成长影响这一研究议题进行了补充说明。我们认为，现有研究虽然就顾客授权行为对员工心理和行为的影响后果进行了初步探索（Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019），但依然存在诸多研究空缺（research gaps）。特别是在顾客授权行为作用后果的探索方面，已有研究仅关注了顾客授权行为对员工在工作场所中部分心理状态（促进心理）和工作表现（服务创新）的影响（Dong et al., 2015），而尚未关注到对员工更为广泛的工作结果的可能影响，尤其缺乏对员工职业结果（career outcomes）可能产生影响的有效关注。尤其是在当前工作流动与职业转化日趋常态化的背景下，员工为了获得持续的职场竞争优势，不仅关注自己在当前所在岗位的工作表现，而且还越来越关注自己在整个职业生涯的发展前景（翁清雄 & 卞泽娟，2015），这就使得不仅需要站在顾客授权行为的角度，将其作用后果延伸至员工的职业成长领域，而且需要站在员工职业成长的角度，关注当前服务情境中普遍存在的顾客授权行为对其职业成长的可能影响。

此外，在引出“顾客授权行为→职业成长”这一研究主效应的基础上，我们还进一步对基于组织的自尊的调节效应及职业中心性的调节效应进行了补充和完善，以期夯实本论文的研究基础和逻辑推导，相关修改部分已在文中以红色字体标示。再次感谢评审专家的建设性意见！

参考文献:

- 翁清雄, 卞泽娟. (2015). 组织职业生涯管理与员工职业成长: 基于匹配理论的研究. *外国经济与管理*, 37(8), 30-42, 64.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.

Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 137-149.

意见 2:

理论框架。作者使用的是自我一致性理论来做为研究的基本框架。自我一致性理论强调的是个体认知、态度与行为之间的一致性。它用来解释个体的自尊（认知）对其态度、行为的影响是合适的，但是为什么自我一致性理论可以解释顾客授权行为对个体认知的影响，作者需要更有说服力的论述。

回应:

感谢评审专家的中肯指导意见！对于您提及的理论框架这一问题，我们在这次修改过程中，在综合考虑现有相关研究成果和适用理论的基础上，进行了非常认真、细致的思考。具体而言，我们围绕顾客授权行为这一概念的内涵和外延，综合考虑了社会交换理论（Blau, 1964; Gouldner, 1960）、资源保存理论（Hobfoll, 1989; 2001）、自我一致性理论（Korman, 1970; 2001）及自我决定理论（Deci & Ryan, 1985; 1991）等具有相关性的理论基础，逐一推敲其在本研究的适用性和准确性。

对于**社会交换理论**，尽管本研究的服务情境涉及到员工与顾客的社会交换议题，但本文所使用的顾客授权行为后果变量（基于组织的自尊和职业成长）均不涉及顾客对员工的回报，因此社会交换理论不太适用于本文的研究情境。对于**资源保存理论**，由于一线服务员工在与顾客的持续互动过程中需要投入资源，因此顾客授权行为也可以视为员工的一种资源获取方式，但该理论常被用于探索员工应激性和情境性的行为反应（即员工一旦缺乏资源会怎么样），而本文考虑的是顾客授权行为对员工相对较为长期的职业成长的影响，因而该理论也不宜作为本论文的基础理论。对于**自我一致性理论**，诚如评审专家所言，该理论强调的是个体认知、态度与行为之间的一致性，用来解释个体的自尊（认知）对其态度、行为的影响是合适的，但是用它来解释顾客授权行为对个体认知的影响，似乎在支持度方面显得不够扎实。为此，我们进一步考察了**自我决定理论**。

自我决定理论（Self-determination theory, SDT）是美国学者 Deci 和 Ryan 提出的一个关于人类自我决定行为的动机过程理论，主要用于解释个人某些行为背后的动机来源（Deci & Ryan, 1985; 1991）。自我决定理论认为人们的行为是基于不同类型的工作动机（自主性动机或控制性动机）而产生的，自主性动机表现为人们基于对某项活动或行为的价值充分认可（如发自内心的热爱、认为该活动或行为对自己有意义）而产生的对所实施行为的强烈动机倾向，而控制性动机则是人们基于对工作所能带来的外部刺激（如获得奖励/逃避惩罚、

获得社会认可等)而产生的对所从事工作的动机倾向(赵燕梅等, 2016; Deci et al., 1989; Ryan & Connell, 1989)。显然, 自主性动机是个体自我可控且可选择的, 自我决定的程度较高; 而控制性动机是个体不可控和不可选择的, 自我决定的程度较低(周金帆 & 张光磊, 2018; Deci & Ryan, 2008)。

根据自我决定理论, 人们所实施的行为是由自主性动机和控制性动机综合作用的结果, 而促成工作动机(是自主性动机或控制性动机)的主要途径是外在情境因素是否满足人们自主、胜任和关系这三种基本心理需求(史珈铭等, 2018; 张剑等, 2010; Deci & Ryan, 2000)。对于服务员工而言, 服务传递中存在着大量的非标准化工作内容, 这就要求他们在工作具有充分的自主性或控制性动机, 以激励他们充分利用自己的能力或经验完成服务传递(Shalley et al., 2004)。在这一过程中, 如果服务员工感知到顾客的授权行为, 将极大增强其自主完成服务传递的心理需求, 并强化其能够胜任工作要求的信心, 由此提升其对于所从事服务工作意义的认可, 增强他们对所从事服务工作的自主性动机, 促使产生更高水平的基于组织的自尊。同时, 顾客授权行为还有利于促进员工与顾客的良好互动(Dong et al., 2015), 满足员工获得顾客认可的心理需求, 由此提升员工的自尊水平, 刺激其产生更强的职业成长预期。

综合以上阐述, 我们认为在顾客授权行为影响服务员工基于组织的自尊及其职业成长的作用机制过程中, 相较于前述提及的社会交换理论、资源保存理论及本文原先使用的自我一致性理论, 自我决定理论应当是一个相对更加有效、合理的解释视角。为此, 在本轮修改中, 我们在综合考虑评审专家的宝贵意见及梳理现有相关理论视角的基础上, 大胆、谨慎地将本论文的理论基础更换为自我决定理论, 以期进一步夯实本文的理论基础, 增强理论运用的解释力。我们也诚恳地希望这一修改能够得到评审专家的理解和支持。谢谢您!(考虑到以上修改内容贯穿全文, 我们特将相关调整和补充的文字以**红色字体**标示, 以便您参阅)

参考文献:

- 史珈铭, 赵书松, 吴俟含. (2018). 精神型领导与员工职业呼唤——自我决定理论视角的研究. *经济管理*, 40(12), 138-152.
- 张剑, 张建兵, 李跃, Deci, E. L. (2010). 促进工作动机的有效路径:自我决定理论的观点. *心理科学进展*, 18(5), 752-759.
- 赵燕梅, 张正堂, 刘宁, 丁明智. (2016). 自我决定理论的新发展述评. *管理学报*, 13(7), 1095-1104.
- 周金帆, 张光磊. (2018). 绿色人力资源管理实践对员工绿色行为的影响机制研究——基于自我决定理论的视角. *中国人力资源开发*, 35(7), 20-30.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on Motivation* (Vol. 38, pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Korman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- Korman, A. K. (2001). *Self enhancement and self protection: Towards a theory of motivation*. In Erez, M., Kleinbeck, U. and Thierry, H. (Eds), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 121-130.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.

意见 3:

主效应与中介效应。作者的论述中，顾客授权行为对员工职业成长的主效应逻辑是其可以让员工有更“自由发挥的空间”和“更多的学习和成长的机会”，从而有利于职业积累和成长。而在中介效应推理中，作者认为顾客授权行为之所以可以影响员工职业成长是因为它可以提升员工基于组织的自尊。这就暗示着，作者假定组织自尊在顾客授权行为与员工职业成长的关系中起到的是部分中介作用。而这与作者的理论模型图是不一致的。

回应:

感谢您的中肯指导意见！确如评审专家而言，分析结果表明，基于组织的自尊的确是在顾客授权行为与员工职业成长的关系中起到的是部分中介作用，本文在“摘要”（p.1）、“假设检验分析”（p.10-11）、“研究发现”（p.13）等部分均如实、坦诚汇报了这一结论。笔者对评审专家的学术素养和专业洞察深表敬意！对于这一实证分析结论，确实与文章的理论模型图存在不一致的地方（按模型图所示，应该是完全中介作用），为此，我们对文章的理论模

型进行重新建构（见文章 p.3。为便于您参阅，也呈现如下），以更加准确地体现各项研究假设。

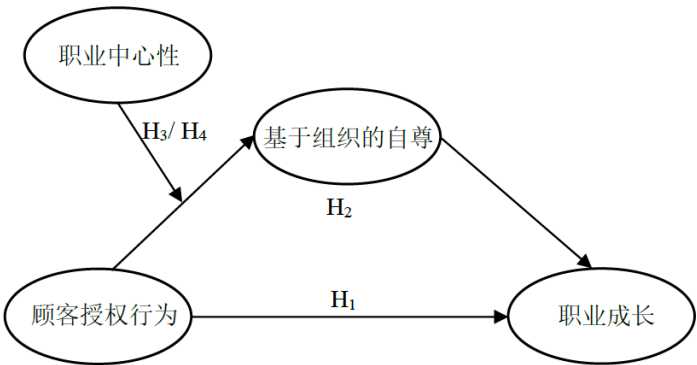


图 2 理论模型

同时，“部分中介作用”的结论就意味着还可能存在其他中介机制，需要在未来进一步探索和完善。我们也在文末“研究局限与展望”（p.15-16）中就这一研究不足进行了汇报和说明，以期在未来的研究中基于其他理论视角进一步考察顾客授权行为与员工职业成长作用关系中的其他中介机制，从而为丰富和完善相关研究做出贡献。

意见 4:

调节变量。职业中心性作为调节变量需要要有更强的理论依据。为什么选择它而不是别的调节变量？它跟自我一致性理论框架的关系是什么？

回应:

感谢评审专家的宝贵指导意见！对于您提到的“职业中心性作为调节变量需要要有更强的理论依据”这一问题，我们完成赞同，且充分认识到现有相关表述的不足。在本轮修改过程中，我们对您的这一问题进行了仔细、细致的思考，并在基础理论更换（将自我一致性理论更换为自我决定理论）的基础上，基于自我决定理论对调节效应的推导进行了重新表述。相关修改部分见于“职业中心性的调节作用”部分（p.6-7）。

为便于您参阅，在本处修改说明中，我们希望能从以下两个方面来向您汇报选取职业中心性作为调节变量的缘由。首先，由于本研究探讨的是顾客授权行为对于员工相对较为长期的职业成长的作用后果，因此，在调节变量的选取方面，我们也着重考察与员工职业认知偏好有关的变量。我们发现职业中心性（Career centrality）作为一个近些年提出的新概念（Erdogan et al., 2018），较好地体现了人们在职业情境中进行自我定位的倾向，也即具有较强职业中心性的个体认为与职业相关的事情才是重要的，他们倾向于通过在职业中取得成功作为人生的价值和意义，并愿意为职业发展而牺牲其生活中的其他方面（如社交生活等）

(Erdogan et al., 2018; Noe et al., 1990)。这一概念与本研究的主效应具有较好的契合性，因而是我们选取其作为调节变量的重要因素之一。其次，由自我决定理论可知，人们在职场的行为表现是由其工作动机驱动的，而人们对于自己职业成功的内在需求是形成强烈工作动机的重要路径（Deci & Ryan, 1985; 1991），这就意味着职业中心性会对于顾客授权行为对员工产生影响的作用强度起到调节效应。因此，这一概念能够很好地囊括在自我决定理论的分析框架下，因而适宜作为调节变量。

综合以上阐述，我们认为选取职业中心性作为调节变量应该是合适的。当然，调节变量作为体现主效应作用边界的考察因素，在职业中心性这一变量之外，肯定还存在着其他具有调节效应的变量，这也是未来研究中可以继续探索的重要方向。我们在“研究局限与展望”部分（p.15-16）中也坦诚汇报了这一研究不足。以上相关说明，诚恳希望能够得到评审专家的理解和支持。谢谢您！

参考文献：

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on Motivation* (Vol. 38, pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Erdogan, B., Tomas, I., Valls, V., & Gracia, F. J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 233-245.
- Noe, R. A., Noe, A. W., & Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 340-356.

意见 5：

研究方法。使用问卷调查来测量同一行业内的顾客授权行为，其变异程度可能是一个问题。原因在于，问卷调查得到的是员工感受到的所有顾客对其授权的平均水平。而在同一行业内，所有顾客对每一个员工的平均授权水平理论上应该是均等的。举例，同一门店 A 和 B 销售一天各接待 100 名随机的顾客，顾客对他们的授权水平平均下来应该是没有差异的。如果有差异，也可能是所在地区、门店级别等额外因素导致的。理想的研究方法应该是实验法，系统操纵顾客授权水平的高低，然后观察其对员工自尊水平的影响。如果用问卷调查，就必须解释清楚，为什么自变量的变异显著到可以研究的程度。

回应：

非常感谢您的专业而中肯的指导意见！我们对于评审专家所提出的这一问题完全理解，

且深表赞同。诚如您所言，使用问卷调查来测量同一行业内的顾客授权行为，其变异程度可能是一个问题。我们在研究初始阶段，也曾考虑到这一问题，但出于研究的便利性和测量的可控性，我们还是遵照已有顾客授权行为研究文献的做法（如：Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019），采取了问卷调查的方法对顾客授权行为进行测量。在问卷回收之后，我们就顾客授权行为的变异程度进行了检验。结果显示，顾客授权行为的标准差为 0.50（该数据汇报于修改稿中表 2, p.10），达到了变量变异的要求标准，这表明该变量的变异已经显著到可以进行研究的程度（陈晓萍等，2012；吴明隆，2003）。

尽管如此，采取问卷法测量顾客授权行为，也的确可能仍然存在您所言的不足，对于这一研究不足，我们也在文章的“研究局限与展望”部分（p.15）进行了汇报，并指出未来研究方向。特别的，在您建设性指导意见的启发下，我们在后续的相关研究设计中，将尽可能的采用实验法对这一研究问题进行测量和操控，以最大程度保证研究的严谨性和科学性。再次感谢您专业、中肯而富有建设性的评审意见！

参考文献：

- 陈晓萍，徐淑英，樊景立. 组织与管理研究的实证方法（第二版）[M]. 北京大学出版社, 2012.
- 吴明隆. SPSS 统计应用实务：问卷分析与应用统计[M]. 科学出版社, 2003.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.
- Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 137-149.

意见 6：

发放 419 份问卷最后回收了 245 份有效问卷，有效回收率 58%左右。最好做一个反应偏差检验，观察退出研究的员工跟留在研究中的员工在关键变量上有没有系统性差异。可能第一次没填问卷的员工不太好收集数据，但是以 365 份为总量，观察 245 VS 120 的差异还是可以的。

回应：

感谢评审专家的专业指导意见！在本轮修改稿中，我们对问卷调查可能存在的无回应偏差问题进行了考察（详见修改稿“同源偏差检验和无回应偏差检验”部分，p.9）。首先，本研究借鉴 Lambert 和 Harrington（1990）的做法，运用独立样本 T 检验，对三阶段调研后退出研究的员工跟留在研究中的员工，在性别、年龄、教育程度和工作年限等控制变量及已测关键变量方面进行比较，独立样本 T 检验结果显示二者在控制变量和已测关键变量方面均

不存在显著的差异 ($p > 0.05$)。其次, 本研究通过时间滞后的研究设计, 共收集三次问卷, 在每次问卷收集过程中, 都存在问卷未回收样本、经催收而收回的样本、未经催收而收回的样本三种情况, 为此我们同样参考 Lambert 和 Harrington (1990) 的做法, 运用独立样本 T 检验, 对经催收而收回的样本和未经催收而收回的样本进行无回应偏差检验, 结果显示两批样本在控制变量及关键变量方面也不存在显著性差异 ($p > 0.05$), 表明不存在明显的无回应偏差。综上, 可以认为, 本文的研究样本通过了反应偏差检验, 不存在无回应偏差问题。

参考文献:

Lambert, D. M., & Harrington, T. C. (1990). Measuring nonresponse bias in customer service mail surveys. *Journal of Business Logistics*, 11(2), 5-25.

意见 7:

文中部分行文不够流畅, 需要进一步雕琢: 如“顾客授权行为会让其在于顾客的接触有更加自由的发挥空间”。

回应:

感谢评审专家专业而细致的指导意见! 对于评审专家提到的这一问题, 我们经过思考后, 鉴于“有更加自由的发挥空间”这一的表述偏口语化, 欠缺学术严谨性, 因而在确保意思表达清楚的基础上, 对这种表述进行了简化和重述。同时, 借评审专家给予的这次修改论文的难得机会, 我们也多次通读全文, 对文中出现的表述不顺、语义歧义等问题进行了修改和完善, 力求在文字表述和意义表达上严谨、通顺, 以不辜负评审专家的期许。再次感谢您的宝贵评审意见和修改建议!

第二轮

审稿人 1 意见:

本次修改使文章质量有了较明显提升。通过引入自我决定理论作为理论框架, 能更好连接起模型中的变量。主动性人格引入, 也使研究效度更有说服力。有几点问题, 提出如下, 供作者参考。

回应:

首先非常感谢评审专家对我们在前一轮修改过程中所做工作的肯定! 毋庸置疑, 您专业而中肯的评审意见对提升本论文的质量具有至关重要的作用! 谢谢您!

对于评审专家所提出的指导意见, 我们非常珍惜, 并在参考您宝贵意见的基础上, 尽最大的努力来对文章进行修改和完善, 以进一步提升论文质量。以下为具体说明。

意见 1:

引言中可以更加聚焦于本研究的模型，适当减少背景性阐述。此外需要有几句话，介绍为何引入基于组织的自尊为中介变量，职业中心性为调节变量。

回应:

感谢评审专家的良好建议!根据您的宝贵意见,在本轮修改稿中,我们进一步对“引言”部分进行了修改和补充,特别是尽可能聚焦于本研究的模型,适当减少背景性阐述,做到主题聚焦,重点突出。此外,我们还对本研究为何引入基于组织的自尊为中介变量和职业中心性为调节变量进行了补充说明,使得文章在逻辑上和脉络上更加严谨、连贯。

具体而言,在“引言”部分第四段(第3页),我们增加了一些内容,就为何引入基于组织的自尊作为中介变量进行阐述;同时,新增了第五段(第3页),进一步阐述了为何引入职业中心性作为调节变量。此外,我们还对引言部分一些与本研究背景关联不大的文字表述进行了删减,并对在本轮修改过程发现的一些表述不清晰的地方进行了调整和修改。

以上相关修改内容具体见于“1 问题提出”(第1-4页)中**红色字体**部分。再次感谢评审专家的宝贵指导意见! [注:本修改说明中提及的页码是指后附修改后正文的页码,下同]

意见 2:

虽然引入了自我决定理论,但是在中介作用阐述时,逻辑推演思路不够清晰。建议对写作进行调整。

回应:

感谢您的宝贵建议。我们也诚恳地意识到本论文确实存在中介作用阐述时逻辑推演思路不够清晰的问题。为此,在本次修改过程中,我们在进一步检索相关文献的基础上(包括原先已引用的文献及本轮新增的文献),对文章的中介作用阐述(**1.2 顾客授权行为与职业成长**、**1.3 基于组织的自尊的中介作用**)进行了较大幅度的补充和完善。

具体体现在:

(1)为了更好地推导基于组织的自尊的中介作用,我们首先对“**1.2 顾客授权行为与职业成长**”部分(第5页)进行了重新梳理,以进一步厘清和夯实顾客授权行为与职业成长之间的主效应作用关系,从而为引入中介变量(基于组织的自尊)打下基础;

(2)对于基于组织的自尊所起的中介作用,我们在本轮修改过程中,本着“概念界定→理论介绍→第一阶段作用关系→第二阶段作用关系→中介效应”的基本推导思路,对“**1.3 基于组织的自尊的中介作用**”部分(第5-8页)进行了较大幅度的修改(如下):

第一步:概念界定(第一段, p.5-6)

对基于组织的自尊的概念界定了进行重新梳理，凸显该概念内涵与顾客授权行为、职业成长和自我决定理论的内在关联，为继续阐述作用关系打好基础；

第二步：理论介绍（第二段和第三段，p.6）

在前一段引出自我决定理论后，就该理论基础进行说明和介绍，阐明其理论内涵和基本意义（第二段），同时论述该理论是否适用本研究情境（与顾客授权行为的关联、对本文研究对象的适用性等）（第三段），从而为利用该理论推导基于组织的自尊的中介作用做好理论铺垫；

第三步：第一阶段作用关系（第四段，p.6-7）

本部分结合自我决定理论，就“顾客授权行为→基于组织的自尊”的作用关系进行阐述和推导。由自我决定理论可知，外在情境因素是否满足人们自主、胜任和关系这三种基本心理需求是促使人们产生工作动机的主要路径（罗萍等，2020；史珈铭等，2018；张剑等，2010；Deci & Ryan, 1985；1991；2000）。为此，在本轮修改中，我们着重就顾客授权行为如何通过满足员工的自主、胜任和关系三方面的需求，从而促进其基于组织的自尊的逻辑推导进行了重新阐述，以使得第一阶段“顾客授权行为→基于组织的自尊”作用关系更加清晰、流畅、严密。

第四步：第二阶段作用关系（第五段，p.7）

员工自尊水平的变化又会进一步影响其对自身的心理认知（Ferris et al., 2009；Liu et al., 2013），特别是会对其职业发展前景认知产生影响（罗萍等，2020；翁清雄 & 卞泽娟，2015；Wang et al., 2014）。为此，在前述的基础上，文章继续就“基于组织的自尊→职业成长”的作用关系进行阐述和推导。在本轮修改中，我们结合自我决定理论，从满足自我发展需求、应对挑战和失败、自我决定程度这三个角度，就基于组织的自尊对职业成长的影响作用进行了重新表述，以最大程度增强第二阶段作用关系的逻辑性和严谨性。

第五步：基于前述的推导，文章提出了中介效应假设（p.8）。

以上相关修改内容具体见于“1.2 顾客授权行为与职业成长”（第 5 页）和“1.3 基于组织的自尊的中介作用”（第 5-8 页）中**红色字体**部分（本轮修改所涉及的新增参考文献统一汇总于文末）。再次感谢评审专家的宝贵指导意见！

意见 3：

虽然本文采用了 3 个时间点测量，从研究设计上去除了反向因果关系的可能。但是从逻辑上，也存在“职业成长→基于组织的自尊”的可能性。即员工得到了顾客更多授权行为，

然后职业成长快，因此产生了在组织中重要性和价值感的知觉。建议作者对此进行说明，若有必要可加入研究不足中。

回应：

非常感谢评审专家的建设性指导建议！的确，诚如您所言，从逻辑推导而言，确实很可能存在“职业成长→基于组织的自尊”的作用关系，也即，员工在工作情境中得到了顾客更多授权行为，会使得他们的职业成长快，因此更有可能产生在组织中重要性和价值感的知觉。这是一个非常合理、具有启发性、且很有价值的研究思路，不仅让我们对评审专家的学术专业性感到由衷敬佩，也真诚地感谢评审专家的无私分享，为我们指引出未来一个非常重要的研究思路和深化方向。为此，我们在文中“**4.4 研究局限与展望**”（第 17 页）中就这一重要方向进行了坦诚汇报和说明，也期待可以在未来的研究中进一步探索和完善这一富有研究价值的议题。谢谢您！

意见 4：

与 3 类似，在写调节作用时，作者写道“……因而会产生更强的提供优质服务的动机（Erdogan et al., 2018），并愿意为此付出更多努力，使得他们在工作中的努力增加和服务绩效的提升，这样就会不断强化其在组织中重要性的认知，提升服务员工基于组织的自尊”。努力增加、绩效提升，某种程度上和职业成长也有一定交叉，容易产生职业成长影响基于组织自尊的感觉。建议在调节作用写作时，聚焦于“顾客授权行为→基于组织的自尊”的逻辑关系进行推断，避免推得太远，引入无关变量。

回应：

感谢您的宝贵意见！对于您提出的在阐述调节作用方面存在不足，我们完全赞同，也充分认识到存在的这一不足之处。在本轮修改过程中，我们在参考原有文献并查阅新文献的基础上（董念念 & 王雪莉, 2020; 罗萍等, 2020; Deci & Ryan, 1985; 1991; Erdogan et al., 2018; Wang et al., 2014），对“**1.4 职业中心性的调节作用**”部分（第 8 页）的相关内容进行了较大篇幅的修改、补充和完善（特别是对于您提及到“……因而会产生更强的提供优质服务的动机（Erdogan et al., 2018），并愿意为此付出更多努力，使得他们在工作中的努力增加和服务绩效的提升，这样就会不断强化其在组织中重要性的认知，提升服务员工基于组织的自尊”这个表达，我们进行了细致的推敲和修改），以尽可能聚焦于职业中心性对“顾客授权行为→基于组织的自尊”作用关系的调节效应进行推断，避免推得太远，引入无关变量，导致文章在逻辑上不够清晰、明了。

具体而言，为更好地阐述职业中心性的调节效应，我们在对职业中心性的概念内涵进行

清晰表述（第一段，*p.8*）的基础上，结合自我决定理论，就职业中心性如何调节“顾客授权行为→基于组织的自尊”的作用强度进行阐述和推导（第二段，*p.8*）。在具体的推导过程中，又分为“具有较强职业中心性的员工”和“职业中心性水平较低的员工”两种情形，依次阐述在调节变量（职业中心性）的不同水平下，顾客授权行为对员工基于组织的自尊有何差异化影响，并据此提出职业中心性的调节作用假设（假设 H_3 ，*p.8*），以此提升逻辑推导的严谨性和连贯性。

以上相关修改内容具体见于“**1.4 职业中心性的调节作用**”（第 8 页）中**红色字体**部分（本次修改所涉及的新增参考文献统一汇总于文末，考虑到篇幅限制，原有文献未在本修改说明中列出，具体可见于正文）。再次感谢评审专家的宝贵指导意见！

意见 5:

本文实际上存在着逻辑推演时的跳跃。在推演顾客授权行为和基于组织的自尊的关系时，依赖于多个可能的连接路径（比如自主性、胜任等）。这些路径在本文中，并没有实际测量。这是研究的不足。

回应:

感谢评审专家的宝贵指导意见！我们完全认可评审专家所指出的本文在逻辑推演时存在跳跃的问题，这的确本文存在的一个重要不足。基于您的建设性指导建议，在本轮修改过程中，我们在对相关文献进行重新检索的基础上，就这一问题进行了非常细致的思考，对文章主要关系路径（包括“顾客授权行为→基于组织的自尊”、“顾客授权行为→职业成长”及“基于组织的自尊→职业成长”等）进行仔细斟酌、推敲和梳理，特别是对于出现多个连接路径（比如自主性、胜任等）的部分，我们进行了深入的考察的思路，对与本文研究思路和主要路径无直接关联的内容（比如自主性、胜任等）进行了删减，同时紧扣本研究的理论基础（自我决定理论）和主要研究路径（顾客授权行为→基于组织的自尊→职业成长），对相关内容进行了增补和充实，以最大程度让本文做到紧扣主题、重点突出、脉络清晰。

考虑到以上相关修改内容分布于从引言到假设的主体内容，占据较大篇幅（第 1-9 页），便不在此修改说明中一一列出，具体见于正文**标红**的部分。其中，比较集中的修改可见于“**1 问题提出**”的第三段、第四段和第五段（第 2-3 页）、“**1.2 顾客授权行为与职业成长**”（第 5 页）、“**1.3 基于组织的自尊的中介作用**”（第 5-8 页）及“**1.4 职业中心性的调节作用**”（第 8 页）中**红色字体**部分。

对于以上相关说明及在正文中进行修改的内容，我们诚恳地希望能够得到评审专家的谅解和支持。特别地，您的建设性意见对夯实本研究的理论基础和逻辑推导具有非常重要的作

用！再次感谢您！

意见 6:

研究局限与展望中提出了 6 点。其中第 4 点“结果变量方面的不足”，和其他几点不足相比起来并不凸显。更像是研究展望。可考虑删除。

回应:

感谢评审专家的悉心指导建议！在本轮修改过程中，我们对“4.4 研究局限与展望”部分中的第 4 点“结果变量方面的不足”进行了删除（同时对该部分引用的参考文献也一并进行了调整）。特别感谢您的细致且专业的指导建议！

意见 7:

表 3 层级回归结果中，第一行有两个因变量“基于组织的自尊”、“职业成长”。现在两者没有间隔。可在两者之间，加一纵列进行分隔。

回应:

感谢评审专家的中肯建议。在本次修改稿中，我们在表 3 层级回归结果中，就第一行中出现的两个因变量“基于组织的自尊”与“职业成长”之间，加了一纵列进行分隔，以避免出现混淆。最后，再次感谢评审专家细致而中肯的指导意见！您的专业、细心和耐心令我们备受感动和鼓舞！衷心谢谢您！

参考文献（考虑到篇幅限制，本处仅列出本轮修改新增的文献，原有文献可见于正文）:

- Berraies, S., & Hamouda, M. (2018). Customer empowerment and firms' performance: The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 336-356
- Cheng, B., Zhou, X., & Guo, G. X. (2019). Effects of perceived overqualification on employees' career satisfaction: From the perspective of cognition. *Business Management Journal*, 41(02), 107-121.
- [程豹, 周星, 郭功星. (2019). 资质过剩感知影响员工职业满意度的认知路径. *经济管理*, 41(02), 107-121.]
- DONG, N. N., & WANG, X. L. Where there's a will, there's a way: Intrinsic motivational orientation, idea quality, and idea implementation. *Acta Psychologica Sinica*, 52(6), 801-810.
- [董念念, 王雪莉. (2020). 有志者, 事竟成: 内在动机倾向、创意质量与创意实施. *心理学报*, 52(6), 801-810.]
- Khenfer, J., Shepherd, S., & Trendel, O. (2020). Customer empowerment in the face of perceived incompetence: Effect on preference for anthropomorphized brands. *Journal of Business Research*, 118, 1-11.
- LUO, P., SHI, J. Q., ZHU, Y. N., & FANG, Y. R. The influence of idiosyncratic deals on employee proactive career behavior and creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 52(1), 81-92.
- [罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, 房俨然. (2020). 个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响. *心理学报*, 52(1), 81-92.]
- Wang, Q., Weng, Q., Mcelroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431-441.
- Weng, Q. X., & Xi, Y. M. (2010). The impact mechanism of career growth on turnover intention: The mediated role of career commitment and perceived opportunities. *Nankai Business Review*, 13(02), 119-131.

[翁清雄, 席酉民. (2010). 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用. *南开管理评论*, 13(02), 119-131.]

WU, J. (2019). Decent labor, organizational self-esteem and employee innovative behavior: From the perspective of labor rights protection and organizational innovation award. *Forecasting*, 38(6), 39-44.

[吴江. (2019). 体面劳动、组织自尊与员工创新行为——基于劳动权益保障和组织创新奖励视角. *预测*, 38(6), 39-44.]

Zhang J., Chen X. P., & Jiang Z. S. (2018). On relationship between shared value propositions and firms' innovation capabilities: Customer empowerment as mediator. *Chinese Journal of Management Science*, 26(12), 177-185.

[张军, 陈晓萍, 姜中霜. (2018). 用户-企业共享价值诉求与企业创新能力关系研究——以顾客授权为中介. *中国管理科学*, 26(12), 177-185.]

.....

审稿人 2 意见:

感谢作者对审稿工作的支持, 以及在修订稿中付出的劳动。整体而言, 返修稿的质量提升明显。然而, 依然有一些问题需要继续改进:

回应:

衷心感谢评审专家的宝贵意见! 同时也特别感谢您在新一轮修改过程对本文给予的中肯且专业的指导, 您的建设性指导建议对提升本论文的质量具有至关重要的作用! 谢谢您!

对于您所提出的指导意见, 笔者非常珍惜, 在收到您反馈的宝贵意见后, 立即着手并尽最大努力对文章进行修改和完善, 以期进一步提升论文质量, 不辜负您的悉心 and 期望。

意见 1:

在初稿意见中提出了研究动机问题。返修稿虽然对此点有改进, 列出顾客授权行为对个人学习和成长的可能影响, 但是分量仍显不足。总体上看, 目前的研究动机的逻辑依然是: 顾客授权行为关注不足→顾客授权行为后果探索不足→顾客授权行为对职业成长的影响探索不足。尽管最后这个影响才是本文重心, 但其论证分量在三段逻辑中不成比例地少。从论证逻辑上看, 目前的论文更像是把重心放在对顾客授权行为影响的探索, 只是找了职业成长作为结果变量的一个代表。简单举例, 如果把因变量换为工作家庭关系, 当前返修稿中研究动机部分只需替换涉及职业成长的几句话, 其他保持不变, 论证依然成立。这就说明职业成长作为本研究因变量的必要性仍然不足。

回应:

感谢评审专家的宝贵指导意见! 对于评审专家提出的研究动机方面的不足之处, 我们完全赞同, 也充分认识到存在的这一不足之处。特别是对于评审专家所提到的, 文章在“顾客授权行为对职业成长的影响探索不足”这一重点内容的阐述方面比例偏少、分量不够, 我们

深表认可，在为评审专家的学术专业性感到敬佩的同时，也为笔者自己在前一轮修改过程中未能很好地解决这一问题深感愧疚。

在本轮修改过程中，基于您的建设性指导建议，我们在对相关文献进行重新检索并参考新增文献的基础上，就如何更好地说明和阐述研究动机这一问题进行了非常细致的思考，特别是针对将职业成长作为顾客授权行为因变量的必要性这一问题进行了仔细梳理、斟酌和推敲，并在基础上对文章相关内容进行了修改和充实，以最大程度凸显文章的研究必要性。

具体而言，在“**1 问题提出**”部分，我们基于现实背景引出顾客授权行为这一概念（第一段，*p.1*）之后，从授权研究的角度指出研究顾客授权行为的必要性（第一段，*p.1-2*），接着针对顾客授权行为的现有研究成果，分析其尚存在的研究不足（第三段，*p.2-3*），由此依次提出本文的相应研究内容（后续第四段和第五段）。特别地，在探讨现有研究文献存在的不足时，我们不仅从顾客授权行为的角度，指出将顾客授权行为影响后果从员工工作结果拓展到职业结果的重要性，而且也从员工职业发展的角度，指出在服务业情境下关注顾客授权行为可能会促进员工职业发展的必要性，从而引出现有研究中对“顾客授权行为→员工职业成长”这一重要影响关系的关注不足，由此提出本文的研究主效应。

为便于您参阅，我们也把前述主要的修改内容附于下方，以**红色楷体**标注。

首先，在现有关于顾客授权行为影响后果的研究中，主要关注对员工工作绩效的影响，而未能有效关注对员工职业发展的影响。例如，Dong 等（2015）仅关注了顾客授权行为对员工促进心理和服务创新的影响，而尚未关注到对员工长期发展更为重要的职业结果的可能影响。事实上，在当前知识经济时代，工作流动与职业转化已日趋普遍，员工的职业生涯不再稳定，在同一组织中“从一而终”也不再是人们普遍追求的目标（翁清雄 & 席酉民，2010；2011）。员工为了获得持续的职场竞争优势，不仅关注自己在当前所在岗位的工作表现，而且还越来越关注自己在整个职业生涯的发展前景（罗萍等，2020；翁清雄 & 卞泽娟，2015；Wang et al., 2014）。特别是在服务业情境下，顾客授权行为会让一线服务员工在与顾客的服务接触中，能够更加自主地利用自身工作经验或专业能力来给顾客提供服务（Tuan et al., 2019），可以让员工在工作中得到更多学习和成长的机会，有利于其职业能力的积累与培育，从而促进其职业成长。为此，我们不仅需要站在顾客授权行为的角度，将其作用后果延伸至员工的职业成长领域，探索出顾客授权行为在员工职业发展方面的作用后果，而且需要站在员工职业成长的角度，关注当前服务情境中普遍存在的顾客授权行为对其职业成长的可能影响，以发掘出对员工职业发展有益的新的前置因素。为此，我们预测顾客授权行为将会对一线服务员工的职业成长产生显著的正向影响。（具体见于正文第三段，*p.2-3*）

在此基础上，我们亦在后文的“1.1 顾客授权行为概念界定”（第 4-5 页）及“1.2 顾客授权行为与职业成长”（第 5 页）两部分中，就如何更加地架构起顾客授权行为与员工职业成长作用关系的桥梁，进行了较大幅度的修改、增补，以最大程度增强文章的研究动机。

以上相关修改内容可见于“1 问题提出”中第三段（第 2-3 页）以及“1.1 顾客授权行为概念界定”（第 4-5 页）及“1.2 顾客授权行为与职业成长”（第 5 页）中红色字体部分。对于以上相关说明及在正文中进行修改的内容，我们诚恳地希望能够得到评审专家的谅解和支持。再次感谢您的建设性指导意见！[注：本修改说明中提及的页码是指后附修改后正文的页码，下同]

意见 2:

因为作者把理论基础整体换为自我决定理论，在论文中除了上述部分之外，还有一些地方存在自洽度不足的问题，需要作者仔细斟酌，确保新理论框架替换的完整性和适配性，例如： 2.1 作者对组织自尊的定义包括“组织中的工作角色能够满足员工需求的程度，是员工对自己的能力和价值实现的主观评价与体验，如果员工基于组织的自尊水平越高，他们就越觉得自己在组织中是有价值的。”而在其后顾客授权行为→组织自尊关系推理中，论文逻辑为顾客授权→增强自主完成服务的心理需求→让员工觉得自己的工作有不可替代的价值→增强自主性动机→提升组织自尊。这条逻辑线中自主动机和组织自尊的关系不够清楚，简单来说就是存在顾客授权→自主动机→组织自尊→自主动机→组织自尊的互为因果推理问题。 2.2 组织自尊与职业成长关系推理中仍然存在“个体的自尊会进一步对人们的心理认知产生影响，使个体的态度与自尊水平保持一致”等之前自我一致性理论框架下的推理内容，与其后的自我决定论为基础的推理欠缺整合。 2.3 部分推理的逻辑跳跃，如“人们对于自己职业成功的内在需求是形成强烈工作动机的重要路径，也即职业中心性会对于顾客授权行为对员工产生影响的作用强度起到调节效应。”前半句到后半句中间欠缺足够的逻辑铺垫。希望能够对作者改进论文有帮助，祝修改顺利！

回应:

感谢评审专家的专业且中肯指导意见！我们完全认可评审专家所提出的本文因把理论基础整体换为自我决定论，而出现的在一些地方存在自洽度不足的问题。这确实是我们在前一轮修改过程中未能很好解决的问题，我们充分认知到这一不足。

在仔细参阅您悉心评审意见的基础上，在本轮修改过程中，我们在参考原有文献并查阅新文献的基础上，就文章在理论推导和逻辑推演方面进行了非常细致的斟酌和思考，特别是对文章的主要作用关系（包括基于组织的自尊的中介作用和职业中心性的调节作用）进行了

深入的考察和仔细的推敲，在紧扣理论基础（自我决定理论）和主要作用关系（中介作用和调节作用）的基础上，对相关内容进行了较大幅度的修改和完善，以尽可能提升新理论框架替换的完整性和适配性，最大程度确保文章的理论自洽性和逻辑严谨性。

考虑到以上相关修改内容分布于从引言到假设的主体内容，占据较大篇幅（第 1-9 页），便不在本修改说明中一一详细列出。在这里，我们主要针对“基于组织的自尊的调节作用”和“职业中心性的调节作用”这两个关键部分的修改内容，向评审专家进行坦诚的汇报和说明。

首先，针对“基于组织的自尊的调节作用”这部分，在本次修改过程中，我们在进一步检索相关文献的基础上（包括原先已引用的文献及本轮新增的文献），对文章的中介作用阐述（**1.2 顾客授权行为与职业成长、1.3 基于组织的自尊的中介作用**）进行了较大幅度的补充和完善。具体体现在：

（1）为了更好地推导基于组织的自尊的中介作用，我们首先对“**1.2 顾客授权行为与职业成长**”部分（第 5 页）进行了重新梳理，以进一步厘清和夯实顾客授权行为与职业成长之间的主效应作用关系，从而为引入中介变量（基于组织的自尊）打下基础；

（2）对于基于组织的自尊所起的中介作用，我们在本轮修改过程中，本着“概念界定→理论介绍→第一阶段作用关系→第二阶段作用关系→中介效应”的基本推导思路，对“**1.3 基于组织的自尊的中介作用**”部分（第 5-8 页）进行了较大幅度的修改（如下）：

第一步：概念界定（第一段，p.5-6）

对基于组织的自尊的概念界定了进行重新梳理，凸显该概念内涵与顾客授权行为、职业成长和自我决定理论的内在关联，为继续阐述作用关系打好基础；

第二步：理论介绍（第二段和第三段，p.6）

在前一段引出自我决定理论后，就该理论基础进行说明和介绍，阐明其理论内涵和基本意义（第二段），同时论述该理论是否适用本研究情境（与顾客授权行为的关联、对本文研究对象的适用性等）（第三段），从而为利用该理论推导基于组织的自尊的中介作用做好理论铺垫；

第三步：第一阶段作用关系（第四段，p.6-7）

本部分结合自我决定理论，就“顾客授权行为→基于组织的自尊”的作用关系进行阐述和推导。由自我决定理论可知，外在情境因素是否满足人们自主、胜任和关系这三种基本心理需求是促使人们产生工作动机的主要路径（罗萍等，2020；史珈铭等，2018；张剑等，2010；Deci & Ryan, 1985；1991；2000）。为此，在本轮修改中，我们着重就顾客授权行为如何通

过满足员工的自主、胜任和关系这三方面的需求，从而促进其基于组织的自尊的逻辑推导进行了重新阐述，以使得第一阶段“顾客授权行为→基于组织的自尊”作用关系更加清晰、流畅、严密。

第四步：第二阶段作用关系（第五段，*p.7*）

员工自尊水平的变化又会进一步影响其对自身的心理认知（Ferris et al., 2009; Liu et al., 2013），特别是会对其职业发展前景认知产生影响（罗萍等，2020; 翁清雄 & 卞泽娟，2015; Wang et al., 2014）。为此，在前述的基础上，文章继续就“基于组织的自尊→职业成长”的作用关系进行阐述和推导。在本轮修改中，我们结合自我决定理论，从满足自我发展需求、应对挑战和失败、自我决定程度这三个角度，就基于组织的自尊对职业成长的影响作用进行了重新表述，以最大程度增强第二阶段作用关系的逻辑性和严谨性。（特别地，针对您提及到“个体的自尊会进一步对人们的心理认知产生影响，使个体的态度与自尊水平保持一致”等之前自我一致性理论框架下的推理内容，我们在本轮修改过程中，结合新替换的自我决定理论的相关内涵，对原有相关表述进行大幅调整，以增强理论的自洽性。）

第五步：基于前述的推导，文章提出了中介效应假设（*p.8*）。

其次，针对“职业中心性的调节作用”这部分，在本轮修改过程中，我们在参考原有文献并查阅新文献的基础上（董念念 & 王雪莉，2020; 罗萍等，2020; Deci & Ryan, 1985; 1991; Erdogan et al., 2018; Wang et al., 2014），对“**1.4 职业中心性的调节作用**”部分（第8页）的相关内容进行了较大篇幅的修改、补充和完善（特别是对于您提及到“人们对于自己职业成功的内在需求是形成强烈工作动机的重要路径，也即职业中心性会对于顾客授权行为对员工产生影响的作用强度起到调节效应”这个表达前后两句欠缺足够的逻辑铺垫的问题，我们进行了细致的推敲和修改），以尽可能聚焦于职业中心性对“顾客授权行为→基于组织的自尊”作用关系的调节效应进行推断，避免出现逻辑跳跃，增强推导的逻辑性和严谨性。

具体而言，为更好地阐述职业中心性的调节效应，我们在对职业中心性的概念内涵进行清晰表述（第一段，*p.8*）的基础上，结合自我决定理论，就职业中心性如何调节“顾客授权行为→基于组织的自尊”的作用强度进行阐述和推导（第二段，*p.8*）。在具体的推导过程中，又分为“具有较强职业中心性的员工”和“职业中心性水平较低的员工”两种情形，依次阐述在调节变量（职业中心性）的不同水平下，顾客授权行为对员工基于组织的自尊有何差异化影响，并据此提出职业中心性的调节作用假设（假设 H_3 ，*p.8*），以此提升逻辑推导的严谨性和连贯性。

为便于您参阅，我们也把主要的修改内容附于下方，以红色楷体标注。

由自我决定理论可知，工作动机（无论是自主性动机抑或是控制性动机）不仅决定人们实施某些行为的方式，还会决定其实施该行为的强度以及持续时间（董念念 & 王雪莉，2020；Deci & Ryan, 1985；1991）。对于具有不同职业中心性水平的一线服务员工而言，由于他们期望通过努力获得职业成功的动机强烈程度存在差异，这就使得他们在与顾客的服务接触中对顾客授权行为的感知和反应程度存在差异。具体而言，对于具有较强职业中心性的一线服务员工而言，他们将职业发展置于生活的中心位置，有着更强烈的想要通过努力获得职业成功的动机，更倾向于在工作中寻求职业发展的机会（Wang et al., 2014），一旦他们感知到顾客授权行为，会倾向于将这种通过自主决策向顾客提供服务的机会视为获得职业发展的渠道和路径，因而会产生更强烈及更持续的完成服务传递的工作动机，并愿意为此付出更多努力（Erdogan et al., 2018），进而增强他们对所从事工作所具有价值和意义的认可，强化其在组织中重要性的认知，形成更高水平的基于组织的自尊（Deci & Ryan, 1991）。相对地，对于职业中心性水平较低的一线服务员工而言，他们往往不将能否在职业中取得成功作为评判人生是否具有价值的标准，想要通过努力获得职业成功的动机亦处于较低水平，这就使得他们对于顾客授权行为可能带来的职业发展机会并不敏感，由此使得顾客授权行为对其基于组织的自尊的影响较弱。（具体见于正文“1.4 职业中心性的调节作用”部分中的第二段，p.8）

以上相关修改内容具体见于“1.2 顾客授权行为与职业成长”（第 5 页）和“1.3 基于组织的自尊的中介作用”（第 5-8 页）以及“1.4 职业中心性的调节作用”（第 8 页）中红色字体部分（本次修改所涉及的新增参考文献统一汇总于后文，考虑到篇幅限制，原有文献未在本修改说明中列出，具体可见于正文）。我们也诚恳地希望这一修改能够得到评审专家的理解和支持。您中肯、专业且悉心的指导意见，让笔者在这一修改过程中感触良多、受益匪浅！衷心感谢您！

参考文献（考虑到篇幅限制，本处仅列出本轮修改新增的文献）：

- Berraies, S., & Hamouda, M. (2018). Customer empowerment and firms' performance: The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 336-356
- Cheng, B., Zhou, X., & Guo, G. X. (2019). Effects of perceived overqualification on employees' career satisfaction: From the perspective of cognition. *Business Management Journal*, 41(02), 107-121.
- [程豹, 周星, 郭功星. (2019). 资质过剩感知影响员工职业满意度的认知路径. *经济管理*, 41(02), 107-121.]
- DONG, N. N., & WANG, X. L. Where there's a will, there's a way: Intrinsic motivational orientation, idea quality, and idea implementation. *Acta Psychologica Sinica*, 52(6), 801-810.
- [董念念, 王雪莉. (2020). 有志者，事竟成：内在动机倾向、创意质量与创意实施. *心理学报*, 52(6), 801-810.]

- Khenfer, J., Shepherd, S., & Trendel, O. (2020). Customer empowerment in the face of perceived incompetence: Effect on preference for anthropomorphized brands. *Journal of Business Research*, 118, 1-11.
- LUO, P., SHI, J. Q., ZHU, Y. N., & FANG, Y. R. The influence of idiosyncratic deals on employee proactive career behavior and creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 52(1), 81-92.
- [罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, 房俨然. (2020). 个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响. *心理学报*, 52(1), 81-92.]
- Wang, Q., Weng, Q., Mcelroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431-441.
- Weng, Q. X., & Xi, Y. M. (2010). The impact mechanism of career growth on turnover intention: The mediated role of career commitment and perceived opportunities. *Nankai Business Review*, 13(02), 119-131.
- [翁清雄, 席酉民. (2010). 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用. *南开管理评论*, 13(02), 119-131.]
- WU, J. (2019). Decent labor, organizational self-esteem and employee innovative behavior: From the perspective of labor rights protection and organizational innovation award. *Forecasting*, 38(6), 39-44.
- [吴江. (2019). 体面劳动、组织自尊与员工创新行为——基于劳动权益保障和组织创新奖励视角. *预测*, 38(6), 39-44.]
- Zhang J., Chen X. P., & Jiang Z. S. (2018). On relationship between shared value propositions and firms' innovation capabilities: Customer empowerment as mediator. *Chinese Journal of Management Science*, 26(12), 177-185.
- [张军, 陈晓萍, 姜中霜. (2018). 用户-企业共享价值诉求与企业创新能力关系研究——以顾客授权为中介. *中国管理科学*, 26(12), 177-185.]

第三轮

审稿人 1 意见:

修改稿在理论框架、逻辑推理、论文写作等方面对论文做出了较大篇幅的修改,较好的回答了之前的审稿问题,论文质量有较明显提升。

回应:

非常感谢评审专家对我们在论文修改过程中所做工作的肯定!您专业而中肯的评审意见对提升本论文的质量具有非常重要的作用!衷心谢谢您!

.....

审稿人 2 意见:

作者针对审稿意见做了细致修改,返修稿质量较高,我目前只有一些小问题,希望作者继续改进:

回应:

感谢评审专家的宝贵评审意见!同时也特别感谢您在前两轮评审过程对本文给予的中肯

且专业的指导，您的建设性指导建议对提升本论文的质量具有非常重要的作用！谢谢您！

对于您本次提及的相关指导意见，我们进行了仔细研读，并据此尽最大努力对文章进一步修改和完善。以下为具体说明：

意见 1：

英文摘要部分：“organization-based self-esteem plays a vital mediating role...; career centrality plays a crucial moderating role...”类似 vital 与 crucial 之类的强调性形容词，可以在 introduction 部分强调研究的重要性，但在结果部分，除非有证据支持其如何 vital/crucial（如与其他 mediator/moderator 的比较），否则尽量避免使用。

回应：

感谢评审专家的悉心指导意见！对于您提出的关于英文摘要用词准确性的问题，我们深表赞同，诚如您所言，对于 vital 与 crucial 之类的强调性形容词，在结果部分确实应该谨慎使用。为此，在本轮修改过程中，我们对英文摘要的相关内容进行了重新梳理，特别对其中涉及到 vital 与 crucial 之类的强调性形容词，进行了仔细斟酌和认真推敲，就有关表达进行了删减、修改和完善（相关修改内容具体见于文末的英文摘要中红色标注部分，p.23-24）。

意见 2：

一些行文问题，仅在下方举出一些例子，请作者全文通读检查： 2.1 “未来的研究可以就更广泛的层面相关因素（如团队层面的领导支持、组织等）可能对顾客授权行为作用效果起到调节作用进行深入探索。”中，“广泛的层面相关因素”指代不明确，可能会让读者误解；“对顾客授权行为作用效果起到调节作用进行深入探索”是病句。 2.2 “员工在工作情境中得到了顾客更多授权行为，会使他们的职业成长快，因此更有可能产生在组织中重要性和价值感的知觉。”中“职业成长快”与“在组织中重要性”均不通顺。 2.3 “这样才能表明顾客授权行为对发展的新颖、额外解释力。”，这里“解释力”用“新颖”来形容不合适。

回应：

再次感谢您的宝贵建议。对于评审专家提出的中肯且细致的指导意见，我们完全认同，同时也对评审专家细心且高度负责任的评审态度感到由衷敬佩。在本轮修改过程中，基于评审专家的良好指导建议，我们不仅对评审专家提到的这三处文字表达进行了重新梳理（p.17），同时也多次仔细通读全文，就文中存在的表述不准确、不通顺及有语病的地方进行了修改和完善（具体见于文中以红色字体标注部分），以最大程度确保文章文字表达的准确性、严谨性。

意见 3:

图 3 中，职业中心性是调节变量，但在右上角的标注中，仅有“职业中心”。

回应:

感谢您的宝贵建议！这确实是我们的疏忽所致，我们深感歉意。在本轮修改过程中，我们已将图 3 中的“职业中心”更改为“职业中心性”(p.13)，同时也对全文的这一表述进行了仔细核实，以保持全文一致。

意见 4:

这一版的文档通篇缺失页码。

回应:

非常感谢评审专家的悉心建议！我们已经在本次提交的修改稿中加入了页码。谢谢您！

第四轮

主编终审

可以发表。但作者在正文中的表 2 中，性别、学历等人口统计学如何编码的没有阐述清楚，提醒作者在后续过程中加入该部分。

回应:

感谢您的肯定和宝贵建议。根据您的建议，我们已经在修改稿中表 2 的注释中就人口统计学如何编码这一问题进行了补充（详见正文第 11 页），具体如下：

性别编码：1 表示“男”，2 表示女；年龄编码：1 表示“20 岁及以下”，2 表示“21~30 岁”，3 表示“31~40 岁”，4 表示“41~50 岁”，5 表示“51 岁及以上”；学历编码：1 表示“高中及以下”，2 表示“大专”，3 表示“本科及以上”；工作年限编码：1 表示“2 年及以下”，2 表示“2~3 年”，3 表示“3~5 年”，4 表示“5~7 年”，5 表示“7 年及以上”。
