

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：客户支持对一线服务员工服务绩效的影响——基于自我验证理论的视角

作者：张慧，刘燕君，史燕伟，张南

### 第一轮

#### 审稿人 1 意见：

本文研究了组织自尊及员工的不同定向在员工服务绩效形成中的中介和调节效应，立意新颖，选题严谨的同时，有以下建议供作者参考。

**意见 1：**首先，前言部分作者运用自我验证理论作为其模型构建的基础，但整个前言的写作并没有围绕自我验证理论进行环环相扣的组织，如假设 1 的推导就几乎看不到此理论的影子。前言整体而言有一定的严谨性，但评审人还是希望在理论支持方面的写作能通篇体现出明确严密的相关理论背景。涉及模型构建，作者视角新颖，将组织自尊作为一个中介变量进行探讨值得鼓励。然而不容忽视的是，大量的参照框架类研究都将诸如组织自尊、工作控制点等变量当作工作人格变量来进行探讨，如果将组织自尊当作一个稳定的工作人格变量来进行看待，可能其作为中介变量的情况就不太能说通，虽然本文中现有的涉及中介效应的讨论是站得住脚的，但审稿人希望作者能在保证 literature review 全面性（也就是在涉及组织自尊作为一个稳定人格讨论）的前提下，吸取整合既往研究，以为现有假设提供更好的理论支持。另外，审稿人希望看到作者从 A 到 B、B 到 C 推导出 A 通过 B 到 C 以外的更深入的中介效应的讨论。

**回应：**非常感谢审稿专家的建设性修改建议，作者主要从以下四个方面进行梳理和修改：

**(1) 在修改稿中，我们在“1 前言”部分补充了自我验证理论的内容，并结合自我验证理论的内容对研究问题分别进行了论述。**具体内容如下：

“首先，自我验证理论认为个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息，并对这些信息进行解释和修正，对自我概念产生影响，在这个过程中个体会不断寻求或引发与其自我概念相一致的信息，以获得对外界的预测感和控制感(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997)。员工组织自尊(Organization-based self-esteem, OBSE)作为个体在工作中接受各种外界评价形成的对自我价值感的评价，是员工形成自我概念中的重要指标(刘小禹等, 2015)。在“自我验证(self-verification)”过程中，当个体内化与重要他人对个体的积极评价时，个体会提

高对自我的评价，增强积极自我概念，提高员工组织自尊。对于一线服务员工来说，领导、同事和客户对员工的评价都会对员工组织自尊产生影响。其次，自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)认为个体倾向于保持已有的自我概念，并表现出自我概念相一致的行为。客户支持给员工提供了积极评价，当员工将这些信息内化、整合到自我概念中时，将提高组织自尊，从而促进员工表现出与高组织自尊相一致的行为，表现出对组织有价值，体现自我胜任力，促进组织发展的行为，提高服务绩效。”通过这一部分的内容对本研究客户支持如何影响员工服务绩效进行解释。

“最后，自我验证理论认为在自我概念形成过程中，个体对外界信息和自我体验的整合加工是具有选择性的(Swann, 2011)，不同自我取向的个体会将信息的不同方面整合到自我概念中，对自我验证过程产生影响(Bosson & Swann, 1999; Chen, Li, & Leung, 2016)。”根据自我验证理论中这一内容对客户支持对什么样的员工有更强的作用这一问题进行解释。

**(2) 在假设 1 的推导中缺少理论支持。非常感谢审稿专家指出这一问题，在这一轮的修改中，我们在“1.1 客户支持和员工服务绩效”部分加入自我验证理论的内容，并从自我验证理论和资源两个方面来论述假设 1 的内容。具体内容如下：**

“首先，根据自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997)，客户支持给员工提供了积极评价，当员工将这些积极信息内化、整合到自我概念中促进积极自我概念形成时，员工将表现出更多的积极服务行为，提高服务绩效。具体来说，客户反馈支持让员工感受到客户对他们服务能力的肯定，让员工对自我的能力有更高的评价，从而更多表现出体现自我能力的行为，提高服务绩效。同时，同时，当客户对员工表现出他们的夸奖、欣赏、喜欢和感谢时，客户情感支持和建立连接的行为展现了客户希望能跟员工建立良好互动关系的意愿(Fredrickson & Joiner, 2002)，让员工感受到工作的价值，提高对自我的评价，从而表现出与高自我评价相一致的行为，例如，更高的服务绩效。其次，客户在服务交互中提供的行为支持和信息支持，能给员工提供更多的资源，帮助员工去应对服务需求，更有效地完成工作任务(Zimmermann et al., 2011)，让员工能有更多的机会、时间和资源去更好表现出服务绩效。因此，客户支持不仅让员工在积极自我概念下，表现出更好的服务绩效，也使员工有更多的资源去提高服务绩效，表现更好的角色内服务绩效和 PCSP。”

**(3) 关于组织自尊的问题，作者重新梳理了有关自尊和组织自尊的文献，在本文中组织自尊作为状态自尊。在研究假设“1.2 组织自尊的中介作用”部分补充如下内容：**

“自尊(self-esteem)是个体对自我价值和能力的总体评价(Korman, 1970)，包括特质自尊和状态自尊，前者反映了个体对自我整体的认知，后者主要是在特定的角色和情境中对自我

的评价(Pierce et al., 1989)。组织自尊作为其中一种基于情境性的自尊,指在组织情境下,员工作为特定组织成员对自我能力、意义和价值感的评价,是员工对组织情境下自我的全面评价(Pierce & Gardner, 2004),其形成主要依赖于组织中重要他人(如领导、同事和客户等)传递的关于个人能力和价值的信息,以及自己在工作中感受到的成功和失败(Park & Kim, 2020; Pierce & Gardner, 2004),是员工形成自我概念的重要指标(刘小禹等, 2015)。目前研究者通常认为组织自尊具有高度情景化特征(陆欣欣 & 涂乙冬, 2014),在研究中将组织自尊作为一种状态自尊 (Park & Kim, 2020; 刘小禹等, 2015)。”

(4) 关于中介效应的探讨,我们在这一轮的修改中根据自我验证理论的内容进一步补充和完善了客户支持如何在自我验证过程中,提高组织自尊进而促进员工服务绩效,并且补充了前人运用自我验证理论来解释外界信息如何通过影响员工自我概念来影响员工行为的研究,以期更好论述员工组织自尊在客户支持和员工服务绩效之间的中介作用。具体修改内容如下:

“根据自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997),在个体自我概念形成过程中,个体会不断接受和整合客户支持这一重要外界信息,对自我概念产生影响,同时,个体倾向于保持和强化已有的自我概念,并表现出自我概念相一致的行为。因此,当个体内化客户支持对员工的积极评价时,会提高员工对自我的评价,提高员工组织自尊并促进员工表现出与高组织自尊相一致的行为,表现出更好的角色内服务绩效和更多的 PCSP。过去研究也运用自我验证理论解释外界信息如何通过影响员工自我概念来影响员工行为,为本研究提供了实证支持。例如,刘小禹等(2015)发现员工组织自尊在职场排斥和员工主动性行为之间的中介作用,容琰等(2016)也发现员工组织自尊在权力感和员工建言行为之间起中介作用。结合自我验证理论的内容和前人研究,本研究认为客户支持提高了员工组织自尊,员工在自我验证过程中会表现出更多体现其能力或价值的行为,进而提高员工角色内服务绩效和 PCSP。”

**意见 2:** 作者选取的样本是医院的护士和护士长,而将病患当作客户,虽然客户支持就概念而言并未设定其应用范围,但医院作为一个组织具有其特殊性,其运营也非以盈利为目的,可能这些特殊性很难让我们把病患来定位为医院的客户,我观察到作者施测的时候将问卷中的客户改成了患者,这种修改应该是合理的,但我还是希望在研究中能看到涉及本研究样本特点的相关发现和结果方面的延伸性解读。

**回应:** 非常感谢审稿专家宝贵的意见。我们也很认同您所说的医疗行业在其运营上具有一定的特殊性,但是从服务行业的特点来看,医疗行业从广义上来看已经成为当今最重要的

服务行业之一，患者在广义上也可以看成是客户的。在此轮的修改中，首先，我们在修改稿“2.1 研究对象”部分中增加了对在医疗行业中探讨客户支持对员工服务绩效影响机制的适应性的论述，具体修改内容如下：

“医疗行业作为最重要的服务行业之一，已经受到了国家和大众的广泛关注。在患者住院期间，护理人员与患者有着频繁的互动，患者支持可能是其中患者表现出的最常见的一种积极行为(Dempsey et al., 2014; Zhang et al., 2020)。同时，医疗行业在快速发展过程中，也面临着为患者提供高质量服务的挑战(Drach-Zahavy, 2010)，并且越来越关注患者满意度和服务质量(Vogus & McClelland, 2016)，需要护理人员提高服务绩效，表现出更好的角色内服务绩效和主动服务客户行为。因此，研究者认为适合在医疗行业中探讨客户支持对员工服务绩效的影响机制(Zhang et al., 2020)。”

此外，根据研究结果在讨论部分“4.2 实践启示”第二点中进一步论述了患者支持对护理人员服务绩效影响和护患互动的影响，具体修改内容如下：

“目前，在护患互动的研究中，前人研究主要关注了患者欺凌等消极行为对员工的影响(Zhang et al., 2018)，本研究发现在护患互动中也可能存在患者支持等积极行为，而且患者支持这一积极行为也能提高护理人员的组织自尊，促进其提供良好服务，进而提高患者满意度，为目前医疗行业中的积极护患关系的形成提供了基础。”

**意见 3：**客户支持的数据主要是来自于医院护理人员的主观数据，此类数据可能会夸大相关研究结果，是不是在以后的研究中可以从让病患或其家属来提供客户支持的数据来进行分析，相信结果会更有说服力，不妨考虑将这些讨论加在研究的讨论部分。

**回应：**非常感谢审稿专家宝贵的建议。本研究中客户支持采用医院护理人员的自评数据，虽然 Zimmermann 等(2011)也用员工自评的方式测量工感受到的客户支持，但这一过程仍然可能会存在自我评估偏差。因此，未来研究可以尝试采用客户(评价客户支持)-员工-领导(评价员工服务绩效)三方共同评价的方式更加客观地来揭示这一过程的发生。在此次修改中，已经将这一内容加入“4.3 研究局限和未来研究方向”中。

参考文献：

- Bosson, J. K., & Swann, W. B. (1999). Self-liking, self-competence, and the quest for self-verification. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1230-1241. doi:10.1177/0146167299258005
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69, 123-158. doi:10.1111/peps.12104
- Dempsey, C., Wojciechowski, S. I., Mc Conville, E., & Drain, M. (2014). Reducing patient suffering through compassionate connected care. *Journal of Nursing Administration*, 44, 517-524.

doi:10.1097/NNA.0000000000000110

- Drach-Zahavy, A. (2010). How does service workers' behavior affect their health? Service climate as a moderator in the service behavior-health relationships. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 105-119. doi:10.1037/a0018573
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science, 13*(2), 172-175. doi: 10.1111/1467-9280.00431
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*, 31-41. doi:10.1037/h0028656
- Liu, X., Liu, J., Xun, J., & Wu, R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica, 6*, 120-130. doi: 10.3724/SP.J.1041.2015.00826
- [刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报, 6*, 120-130.]
- Lu, X., Tu, Y. (2014). Contextualization and generalizability of organization-based self-esteem. *Advances in Psychological Science, 22*, 130-138. doi: 10.3724/SP.J.1042.2014.00130
- [陆欣欣, 涂乙冬. (2014). 基于组织的自尊的情境化与适用性. *心理科学进展, 22*, 130-138.]
- Park, J., & Kim, H. J. (2020). Customer mistreatment and service performance: A self-consistency perspective. *International Journal of Hospitality Management, 86*, 285-299. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102367
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*, 591-622. doi: 10.1016/j.jm.2003.10.001
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 32*(3), 622-648.
- Rong, Y., Yang, B., & Yang, S. (2016). The effect of sense of power on employees' voice behaviors: The perspective of self-verification theory. *Science of Science and Management of S. & T., 10*, 119-129.
- [容琰, 杨百寅, 隋杨. (2016). 权力感对员工建言行为的影响——自我验证机制的作用. *科学学与科学技术管理, 10*, 119-129.]
- Swann, W. B. J. (1983). *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self*. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33-66), Hillsdale, NJ: Erlbaum. .
- Swann, W. B. J. (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science, 8*(3), 177-180. doi:10.1111/j.1467-9280.1997.tb00407.x
- Swann, W. B. J. (2011). Self-verification theory. In Van Lange PAM, Higgins ET (Eds.), *The handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 23-42). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vogus, T. J., & McClelland, L. E. (2016). When the customer is the patient: Lessons from healthcare research on patient satisfaction and service quality ratings. *Human Resource Management Review, 26*, 37-49. doi:10.1016/j.hrmr.2015.09.005
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Ma, H., & Tang, H. (2020). Customer-initiated support and employees' proactive customer service performance: A multilevel examination of proactive motivation as the mediator. *Applied Psychology, in press*. doi:10.1111/apps.12268
- Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee-customer dyads. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 84*, 31-57. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x
- .....

## 审稿人 2 意见:

本研究以自我验证理论作为理论依据,但是在假设论证过程中,并没有很清晰的说明如何根据该理论来构建模型和假设的。自我验证理论认为“个体会不断寻求或引发与其自我概念相一致的反馈,从而保持并强化原有的自我概念,并表现出与自我概念相一致的行为”。那么,在本研究的假设中,是如何体现出这个过程的呢?是把客户支持当做一种反馈吗?那么又如何得知这种反馈与其自我概念是否相一致?另外,中介作用的论证是有问题的。A→B→C,假设 2 论证的 A→B,假设 3 论证的 B→C,然后假设 4 就综合提出中介作用了。这样是不恰当的,并没有真正的在论证中介机制。

回应:非常感谢审稿专家提出的宝贵的修改意见!给论文的进一步改进提供了巨大的帮

助。在本轮的修改中，(1) 我们重新梳理了自我验证理论的内容，针对自我验证理论的具体内容进行了修改，以期使文章内容更加清晰，并在具体假设中进一步根据自我验证理论的内容来论述相关假设，构建理论模型。(2) 根据自我验证理论的内容，进一步补充和完善中介机制的论述。

首先，根据自我验证理论的内容，我们在这一轮的修改中根据自我验证理论的内容在假设论证过程中进一步修改和完善了客户支持如何在自我验证过程中，提高组织自尊进而促进员工服务绩效。本文将客户支持作为一线服务员工工作情境中重要的情境信息，会传递出客户对员工的积极评价，当员工内化客户支持对员工的积极评价时，会提高员工对自己的评价，提高员工组织自尊并促进员工表现出与高组织自尊相一致的行为，表现出更好的角色内服务绩效和更多的 PCSP。具体体现在自我验证理论的内容的以下两个方面：

第一，自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)认为个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息，并对信息进行解释和修正，对自我概念产生影响，在这个过程中个体会不断寻求或引发与其自我概念相一致的信息，以获得对外界的预测感和控制感(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997)。对于一线服务员工来说，客户支持作为员工工作过程中的重要的情境信息，传递着对员工能力和价值的看法，将影响员工的自我概念，即组织自尊(Baumeister, 1998; 刘小禹等, 2015)。在本文中，将客户支持作为一线服务员工工作情景中的重要信息，对员工自我概念产生影响。首先，客户反馈支持表示了客户对员工能力的信任(Zhang et al., 2020; Zimmermann et al., 2011)，客户相信员工可以为其提供新的服务内容以满足客户需求，在反馈中让员工相信他们具备为客户提供良好服务的技能和能力，对自我能力有更高的评价。其次，客户行为和信息支持不仅为员工提供了简化工作的支持，也能帮助员工更好完成工作，增加员工的掌控感(Zimmermann et al., 2011)。最后，客户情感支持和对员工的喜欢能激发员工的积极情感和积极自我评价(Fredrickson & Joiner, 2002; Zhang et al., 2020)。根据自我验证理论，客户支持作为服务过程中的积极事件传递着与一线服务员工重要关联对象的积极评价，对员工积极自我概念和自我评价产生影响，不仅让员工体会到工作的成功，也让员工能更好地感受到客户对员工的肯定、尊重、工作的重要性和价值感，提高员工对自我能力和价值的评价，提高组织自尊。

第二，自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)认为个体倾向于保持已有的自我概念，并表现出自我概念相一致的行为。高组织自尊的员工一般认为自己在组织中是重要的、有意义的、高效的和有价值的，因此，他们会做出对组织有价值，体现自我胜任力，促进组织发展的行为(Park & Kim, 2020)。对于服务员工来说，表现出良好的角色内服务绩效和 PCSP，

不仅能体现个人工作能力，也能提高客户满意度，是促进组织发展的积极行为(Raub & Liao, 2012)，因此，高组织自尊将促进员工提高工作绩效，表现出更好的角色内服务绩效和 PCSP，以保持积极的自我概念，表现出与高组织自尊相一致的行为，而低组织自尊的员工则会降低工作绩效，以期与他们消极的自我形象相一致，表现出与低组织自尊相一致的行为。

其次，针对“如何得知这种反馈与其自我概念是否相一致？”的问题，不同的个体面对相同的情境信息，可能会有不同的认知加工。自我验证理论认为在自我概念形成过程中，不同自我取向的个体会选择性地将信息的不同方面整合到自我概念中，对自我验证过程产生影响(Bosson & Swann, 1999; Chen et al., 2016; Swann, 2011)。因此，不同自我取向的员工对客户支持的注意模式和行为反应也会有所不同。本研究在“假设 5”部分论述了面对工作情境信息，不同的个体如何选择这些信息，对自我概念产生不同影响。

(1) 促进定向的增强效应。首先，高促进定向的个体更加关注进步和成就，以希望和抱负为战略导向，它激励着人们去获取成功和积极的成果，因而对积极事件更加敏感(Higgins, 1997; Johnson et al., 2010)。而客户支持是客户对员工服务的支持和肯定，是员工服务过程中的积极事件，体现了员工服务的成功(Zhang et al., 2020)，因此，高促进定向的员工将会更加关注客户支持并将这一积极事件整合到自我概念中，提高其组织自尊。其次，高促进定向的员工有更高的成就需要，会更加关注积极事件(例如，客户支持)，从成就和奖励中获得自我价值感(Johnson et al., 2010)，提高组织自尊。因此，客户支持与员工的自我概念相一致，员工会更加肯定自己的能力或价值，认可自己在组织中的价值和意义，提高组织自尊。

(2) 内控的削弱效应。在追求成功的过程中，高内控的个体关注自己的努力和能力，而不是外部环境(Ng et al., 2006)。客户支持代表了客户对员工工作的认可、表扬，是员工工作情境中重要的外部情境因素(Zimmermann et al., 2011)。根据自我验证理论，高内控的个体会忽略或更少注意那些积极的客户支持信息，更少将其整合到自我中，从而减弱客户支持对组织自尊的影响。

最后，关于中介效应的论述，我们在以上修改基础上，进一步根据自我验证理论的内容进一步补充和完善了客户支持如何在自我验证过程中，提高组织自尊进而促进员工服务绩效，而且补充了前人运用自我验证理论来解释外界信息如何通过影响员工自我概念来影响员工行为，以期更好论述员工组织自尊在客户支持和员工服务绩效之间的中介作用。具体修改内容如下：

“根据自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)，在个体自我概念形成过程中，个体

会不断接受和整合客户支持这一重要外界信息，对自我概念产生影响，同时，个体倾向于保持和强化已有的自我概念，并表现出自我概念相一致的行为。因此，当个体内化客户支持对员工的积极评价时，会提高员工对自我的评价，提高员工组织自尊并促进员工表现出与高组织自尊相一致的行为，表现出更好的角色内服务绩效和更多的 PCSP。过去研究也运用自我验证理论解释外界信息如何通过影响员工自我概念来影响员工行为，为本研究提供了实证支持。例如，刘小禹等(2015)发现员工组织自尊在职场排斥和员工主动性行为之间的中介作用，容琰等(2016)也发现员工组织自尊在权力感和员工建言行为之间起中介作用。结合自我验证理论的内容和前人研究，本研究认为客户支持提高了员工组织自尊，员工在自我验证过程中会表现出更多体现其能力或价值的行为，进而提高员工角色内服务绩效和 PCSP。”

#### 参考文献：

- Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4<sup>th</sup> ed., pp. 635-679). Boston, MA: McGraw-Hill Co., Inc.
- Bosson, J. K., & Swann, W. B. (1999). Self-liking, self-competence, and the quest for self-verification. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1230-1241. doi:10.1177/0146167299258005
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69, 123-158. doi:10.1111/peps.12104
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175. doi: 10.1111/1467-9280.00431
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41. doi:10.1037/h0028656
- Liu, X., Liu, J., Xun, J., & Wu, R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 6, 120-130. doi: 10.3724/SP.J.1041.2015.00826
- [刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报*, 6, 120-130.]
- Park, J., & Kim, H. J. (2020). Customer mistreatment and service performance: A self-consistency perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 285-299. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102367
- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651-667. doi:10.1037/a0026736
- Rong, Y., Yang, B., & Yang, S. (2016). The effect of sense of power on employees' voice behaviors: The perspective of self-verification theory. *Science of Science and Management of S. & T.*, 10, 119-129.
- [容琰, 杨百寅, 隋杨. (2016). 权力感对员工建言行为的影响——自我验证机制的作用. *科学学与科学技术管理*, 10, 119-129.]
- Swann, W. B. J. (1983). *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self*. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33-66), Hillsdale, NJ: Erlbaum. .
- Swann, W. B. J. (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science*, 8(3), 177-180. doi:10.1111/j.1467-9280.1997.tb00407.x
- Swann, W. B. J. (2011). Self-verification theory. In Van Lange PAM, Kruglanski AW, Higgins ET (Eds.), *The handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 23-42). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Ma, H., & Tang, H. (2020). Customer-initiated support and employees' proactive customer service performance: A multilevel examination of proactive motivation as the mediator. *Applied Psychology*, in press. doi:10.1111/apps.12268
- Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee-customer dyads. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84, 31-57. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x
-

## 第二轮

### 审稿人 1 意见：

评审人认为作者部分上解决了上轮提出的一些问题，尤其是前面的理论构建部分，修改稿结构和组织更为恰当，但涉及本研究样本特点的相关发现以及研究结果的延伸性解读显得过于单薄，希望作者能做进一步拓展。另，修改稿第 25 页研究局限及未来研究方向部分的第一段绿体字部分，第二行应该是漏打了一个员工的“员”字，请作者进行核对。

**回应：**非常感谢审稿专家对上一轮修改的肯定和进一步完善论文的建议，为作者此轮修改指明方向。根据修改意见，结合对研究样本及结果延伸性的思考，作者主要从以下**两个方面**进行梳理和修改：

**首先，在“2.1 研究对象”部分对于研究样本的特点和适用性进行了补充和修改。**本研究选取我国九家医院住院部的护理人员和护士长为研究对象。医疗行业作为最重要的服务行业之一，已经受到了国家和大众的广泛关注。世界卫生组织(2016)提出医疗服务要以人为中心，患者已经成为医疗系统中重要的受益人和参与者。医疗行业中的客户(患者)不再是被动的服务接受者；而是积极的服务互动参与者(McColl-Kennedy et al. 2012; Ostrom et al., 2015)，在护患互动过程中表现出很多积极行为，例如，对护理人员的工作表示肯定、感谢和支持等，患者支持可能是患者表现出的最常见的一种积极行为(Dempsey et al., 2014; Zhang et al., 2020)。相比于传统服务行业中的客户，在患者住院期间，患者与护理人员有多轮次的频繁互动(Bridges et al., 2013; 陈越, 颜巧元, 2013)，在这个过程中患者有更多机会表现出对护理人员的支持，护理人员也能更好感受患者支持，并对患者支持行为进行回应，例如，提供更好的护理服务。因此，患者可能成为影响护理人员的重要信息来源。

同时，医疗行业在快速发展过程中，面临着为患者提供高质量服务的挑战(Drach-Zahavy, 2010)，并且也越来越关注患者满意度和服务质量(Vogus & McClelland, 2016)，需要护理人员提高服务绩效，表现出更好的角色内服务绩效和主动服务客户行为。因此，研究者认为适合在医疗行业中探讨客户支持对员工服务绩效的影响机制(Zhang et al., 2020)。

**其次，在“4.2 实践启示”部分进一步完善和补充了患者支持对护理人员服务绩效影响结果及其实践意义。**目前，在护患互动的研究中，前人研究主要关注了患者欺凌等消极行为对员工的影响(Zhang et al., 2018)，本研究发现在护患互动中也可能存在患者支持等积极行为，说明在护患互动的研究中不仅要关注护患消极互动，更应该对护患积极互动进行探讨，并关注如何促进积极护患互动的发生。本研究发现患者支持这一积极行为能促进员工提供良

好服务, 进而提高患者满意度, 为目前医疗行业中积极护患关系的形成奠定了理论基础, 这提示我们一方面可以进一步关注并采取措施让护理人员更好感受到客户支持, 例如, 举行由患者评价的“服务之星”活动, 让护理人员感受到患者的积极评价或者让护理人员互相分享工作中的积极事件, 再次体验这一积极事件。另一方面, 本研究也发现患者支持不仅能提高护理人员角色内服务绩效, 也能提高护理人员主动服务客户行为。比起一般服务行业, 提高护理人员主动服务客户行为可能具有更加广泛的意义和价值。因为护理人员在主动服务客户行为过程中, 会主动观察患者的需求, 积极关注患者病情变化, 可能会对挽救患者的生命产生积极影响。同时, 护理人员主动服务客户行为能有效提高患者满意度, 进而减少来自患者的无礼对待, 改善护理人员与患者的关系(Groth & Grandey, 2012; Koopmann et al., 2015), 在缓解护患/医患关系、减少护患冲突和纠纷方面都可能发挥独特的作用(陈银娟, 2013)。因此, 医疗行业管理者也应该鼓励护理人员提高服务绩效, 提高患者满意度, 不仅能对患者的病情和治疗发挥积极作用, 而且能促进患者表现出更多的支持行为, 为良好护患互动的形成奠定基础。

最后, 作者对文章中的语言表达和细节问题, 如漏字多字, 标点符号, 连接词问题等也进行了修改, 此处不再一一列举。再次感谢审稿专家的宝贵指导意见!

#### 参考文献:

- Bridges, J., Nicholson, C., Maben, J., Pope, C., Flatley, M., & Wilkinson, C., et al. (2013). Capacity for care: Meta-ethnography of acute care nurses' experiences of the nurse-patient relationship. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 760-772. doi: 10.1111/jan.12050
- Chen, Y. (2013). The study to affecting factors and their relativities of nurses' service behavior. *Doctoral dissertation*, University of South China.
- [陈银娟. (2013). 护士服务行为的影响因素及其相关性研究. 硕士学位论文, 南华大学.]
- Chen, Y., Yan, Q. (2013). The theoretical assumption of building a nurse-patient interaction model. *Journal of Nursing Science*, 28, 94-96. doi: 10.3870/hlxzz.2013.20.094
- [陈越, 颜巧元. (2013). 护患互动模式构建的理论设想. 护理学杂志, 28, 94-96.]
- Dempsey, C., Wojciechowski, S. I., Mc Conville, E., & Drain, M. (2014). Reducing patient suffering through compassionate connected care. *Journal of Nursing Administration*, 44, 517-524. doi:10.1097/NNA.0000000000000110
- Drach-Zahavy, A. (2010). How does service workers' behavior affect their health? Service climate as a moderator in the service behavior-health relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 105-119. doi:10.1037/a0018573
- Groth, M., & Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee-customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208-233. doi:10.1177/2041386612441735
- Koopmann, J., Wang, M., Liu, Y., & Song, Y. (2015). Customer mistreatment: A review of conceptualizations and a multilevel theoretical model. In *Mistreatment in Organizations* (pp. 33-79).
- McCull-Kennedy, J. R., Steve, L. V., Tracey, S. D., Jillian, C. S., & Yasmin van, K. (2012). Health care customer value co-creation practice styles. *Journal of Service Research*, 15 (4), 370-89. doi: 10.1177/1094670512442806
- Ostrom, A., Parasuraman, A., Bowen, E. D., Patricio, L., & Christopher, A. Voss. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-59. doi: 10.1177/1094670515576315
- Vogus, T. J., & McClelland, L. E. (2016). When the customer is the patient: Lessons from healthcare research on patient satisfaction and service quality ratings. *Human Resource Management Review*, 26, 37-49. doi:10.1016/j.hrmr.2015.09.005

- Zhang, H., Ma, H., Liu, Y., Shi, Y., & Tang, H. (2018). A study review on proactive customer service performance: Background, conceptualization and influence mechanism. *Human Resources Development of China*, 3, 41-51. doi: 10.16471/j.cnki.11-2822/c.2018.03.004
- [张慧, 马红宇, 刘燕君, 唐汉瑛, 史燕伟. (2018). 员工主动服务客户行为: 兴起、内涵与影响机制. *中国人力资源开发*, 35, 41-51.]
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Ma, H., & Tang, H. (2020). Customer-initiated support and employees' proactive customer service performance: A multilevel examination of proactive motivation as the mediator. *Applied Psychology: An International Review*, in press. doi:10.1111/apps.12268
- .....

#### 审稿人 2 意见:

可以看出作者非常努力的进行了修改,对于自我验证理论的解释和中介作用的补充说明都有很明显的改进,但是仍然存在对上次提出的问题没有很好的回答的地方。上次提出的如何得知与自我概念相一致的问题。正如作者所说“自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)认为个体倾向于保持已有的自我概念,并表现出自我概念相一致的行为。”(修改说明第7页)。因此关键在于要知道“已有的自我概念”是怎样的,然后才能得知外界提供的信息反馈是与自我概念相一致的。从作者下面的论述中,“高组织自尊的员工一般认为自己在组织中是重要的、有意义的、高效的和有价值的”,那么这可以被看成是高组织自尊员工的“自我概念”,如果外界信息(例如客户支持)刚好与这种自我概念相一致,那么就会形成自我验证。如此看来,组织自尊这个概念应该在客户支持之前,高组织自尊的个体的自我概念是“我是有价值的”,客户支持告诉他“你是有价值的”,验证了自己的自我概念。而在模型中,组织自尊是受到客户支持影响的,客户支持在前,组织自尊在后,这似乎就不是自我验证的逻辑了。请修改后再审。

**回应:** 非常感谢审稿专家再次提出建设性的修改意见,给论文的进一步改进提供了巨大的帮助,根据修改意见,通过仔细阅读全文和思考,作者主要从以下**两个方面**进行梳理和修改:

自我验证理论认为个体的自我验证过程可以分为以下**两个阶段**:**首先**,自我验证理论认为个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息,并对这些信息进行解释和修正,对自我概念产生影响(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997),这一过程有助于解释客户支持对员工组织自尊的影响(具体论述见下一段)。**其次**,自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)认为个体倾向于保持已有的自我概念,并表现出自我概念相一致的行为。那么,对于高组织自尊的员工来说,他们更倾向于表现出与高组织自尊相一致的行为,做出对组织有价值,体现自我胜任力,促进组织发展的行为(Park & Kim, 2020),表现出更好的角色内服务绩效和更多的 PCSP,这一过程有助于解释员工组织自尊对员工服务绩效的影响。

具体来说,对于服务员工来说,在其自我概念形成过程中,客户支持作为服务过程中的

重要的积极信息，传递着与一线服务员工重要关联对象的积极评价，会对员工积极自我概念和自我评价产生影响。在自我验证过程中当员工不断接受客户支持等积极信息，并将这些积极评价内化，将促使个体对自我评价的提升(Park & Kim, 2020)，进而增强积极自我概念，提高员工组织自尊。这一过程说明工作场所中的重要信息(例如，客户支持)可以通过自我验证的过程对员工组织自尊产生影响。

有关员工组织自尊的研究也主张员工组织自尊的形成主要依赖于组织中重要他人(如领导、同事和客户等)传递的关于个人能力和价值的信息，以及自己在工作中感受到的成功和失败(Park & Kim, 2020; Pierce & Gardner, 2004)。对于一线服务员工来说，客户支持作为员工工作过程中的重要的情境信息，传递着对员工能力和价值的看法，影响其组织自尊(Baumeister, 1998; 刘小禹等, 2015)。首先，客户反馈支持体现了客户对员工能力的信任(Zhang et al., 2020; Zimmermann et al., 2011)，客户相信员工可以为其提供新的服务内容以满足客户需求，在反馈中让员工相信他们具备为客户提供良好服务的技巧和能力，对自我能力有更高的评价。其次，客户行为和信息支持不仅为员工提供了简化工作的支持，也能帮助员工更好完成工作，增加员工的掌控感(Zimmermann et al., 2011)。最后，客户情感支持和对员工的喜欢能激发员工的积极情感和积极自我评价(Fredrickson & Joiner, 2002; Zhang et al., 2020)。此外，客户支持作为员工服务过程中的积极成功事件，也让员工感受到工作的成功，从而提高员工组织自尊。通过以上路径，员工体验到的客户支持能提高员工组织自尊。

**结合自我验证理论的内容和员工组织自尊来源的相关研究内容，我们认为客户支持作为员工工作场所中的重要信息，是员工组织自尊的重要来源，对员工组织自尊有积极影响。**具体过程为客户支持告诉员工“你是有价值的”，员工在自我概念形成过程中提高组织自尊，认为“我是有价值的”，进一步表现出与自我概念相一致的行为，表现出更高的服务绩效来体现“我是有价值的”。但员工自我验证的过程可能是一个持续发展的过程。虽然本研究采用多时间点和多数据来源的方法进行数据收集，但这仍然有局限性，不能反映员工自我验证的动态变化过程。**未来的研究可以采取纵向追踪研究或经验取样法等方法，更好地观察变量间的因果关系和发展变化趋势，探讨客户支持对员工服务绩效影响机制的动态过程。**

同时，自我验证理论也认为在自我概念形成过程中，个体对外界信息和自我体验的整合加工是具有选择性的(Swann, 2011)，不同自我取向的个体会将信息的不同方面整合到自我概念中，对自我验证过程产生影响(Bosson & Swann, 1999; Chen, Li, & Leung, 2016)。那么，对于高特质自尊的员工来说，他们可能会更加关注组织情境中的积极信息，例如客户支持，进一步提高员工组织自尊。**未来研究可以进一步考察员工特质自尊的调节作用。**

因此,对于客户支持和组织自尊关系,在本次修改中作者一方面在“研究假设 1.2 组织自尊的中介作用”部分,从组织自尊的形成路径的角度补充了客户支持提高组织自尊的论述,另一方面在“4.3 研究局限与未来研究方向”部分,进一步分析了研究的局限性与不足,并提出未来研究需要进一步通过纵向追踪研究或经验取样法等方法,更好地观察变量间的因果关系和发展变化趋势,探讨客户支持对员工服务绩效影响机制的动态过程;并进一步考察员工特质自尊的调节作用。

最后,作者对文章中的语言表达和细节问题,如漏字多字,标点符号,连接词问题等也进行了修改,此处不再一一列举。再次感谢审稿专家的宝贵指导意见!

#### 参考文献:

- Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4<sup>th</sup> ed., pp. 635-679). Boston, MA: McGraw-Hill Co., Inc.
- Bosson, J. K., & Swann, W. B. (1999). Self-liking, self-competence, and the quest for self-verification. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1230-1241. doi:10.1177/0146167299258005
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69, 123-158. doi:10.1111/peps.12104
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175. doi: 10.1111/1467-9280.00431
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41. doi:10.1037/h0028656
- Liu, X., Liu, J., Xun, J., & Wu, R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 6, 120-130. doi: 10.3724/SP.J.1041.2015.00826
- [刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报*, 6, 120-130.]
- Park, J., & Kim, H. J. (2020). Customer mistreatment and service performance: A self-consistency perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 285-299. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102367
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622. doi: 10.1016/j.jm.2003.10.001
- Swann, W. B. J. (1983). *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self*. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33-66), Hillsdale, NJ: Erlbaum. .
- Swann, W. B. J. (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science*, 8(3), 177-180. doi:10.1111/j.1467-9280.1997.tb00407.x
- Swann, W. B. J. (2011). Self-verification theory. In Van Lange PAM, Higgins ET (Eds.), *The handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 23-42). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Ma, H., & Tang, H. (2020). Customer-initiated support and employees' proactive customer service performance: A multilevel examination of proactive motivation as the mediator. *Applied Psychology*, in press. doi:10.1111/apps.12268
- Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee-customer dyads. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84, 31-57. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x

---

### 第三轮

#### 审稿人 1 意见:

评审人认为作者经过两轮修改已经较好地解决了审稿人之前提出的问题,可以进行最后

校验后发表。

**回应：**非常感谢审稿专家的肯定，您的意见给论文的提升提供了巨大的帮助。作者对全文进行了仔细地阅读，对原文中的表达、参考文献格式、英文摘要和一些细节问题如漏字多字，标点符号等问题做了修改。

**审稿人 2 意见：**

此次修改，作者增加了关于自我概念形成的解释，即“自我验证理论认为个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息，并对这些信息进行解释和修正，对自我概念产生影响”，这样可以解释客户支持作为“外界信息”，对自尊的自我概念的影响。这样解释的逻辑就更加清晰了，中介作用的前一半实际上是自我概念的形成，后一半是验证。但也的确如作者所说，自我验证的过程可能是一个持续发展的过程，目前的研究是有局限性，不能反映员工自我验证的动态变化过程。由于两次修改，增加了一些语句，有些语句前后重复较多，同样的话有时前后说了三次，例如个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息，并对这些信息进行解释和修正，对自我概念产生影响，这句话大概就讲了三次。希望作者对全文重新通读，加强语言的前后协调。

**回应：**非常感谢审稿专家的对上一轮修改的肯定，通过上一轮的修改，使论文逻辑更加清晰，并针对研究不足对未来研究提出了展望。您的意见给论文的提升提供了巨大的帮助。

对于文章中存在的语言问题，作者对全文进行了仔细地阅读，对原文中存在的重复表达进行了删除和修改，并对文章中其他表达问题、参考文献格式、英文摘要和一些细节问题如漏字多字，标点符号和等问题做了修改，以期进一步提升论文水平。

---

#### 第四轮

**编委专家意见：**

建议发表

**回应：**非常感谢编委专家的肯定，作者再次对全文进行了仔细地阅读，对原文中的表达、参考文献格式、英文摘要和一些细节问题做了修改与完善。

## 主编 1 意见：

本文探讨客户支持对一线服务员工服务绩效的影响，并试图用自我验证理论进行解释。文章数据详实，分析得当，结果可靠。但是本文采用自我验证理论进行解释有待商榷。和自我相关的动机主要有三个：self-assessment(追求准确的自我)，self-enhancement(追求积极的自我)，self-verification(追求一致的自我)。本研究如果一定要和自我理论挂钩，建议考虑 self-enhancement：出于 self-enhancement 的目的，个体更喜欢积极的外部评价；而积极的外部评价将可以满足个体自我促进或提升自我积极性的需要，同时也可以激励个体为了继续提升其自我积极性，得到更多的外部积极评价，提供更多更好的服务。如果是 self-verification 在起作用的话，一个低自尊的人出于 self-verification 的目的，将会更喜欢消极的反馈，因为消极反馈更迎合其低自尊，从而排斥积极的反馈，当然也不会做出和自我不一致的行为（更好的服务）。相反，一个高自尊的人出于 self-verification 的目的，将会更喜欢积极的反馈，因为积极反馈更迎合其低自尊，从而排斥消极的反馈，当然也会继续提供和自我一致的好的服务。本文没有对被试的初始自我进行测量，无法对 self-verification 进行验证”。

**回应：**非常感谢主编对文稿内容的肯定以及主编提出的建设性修改意见，对论文的整体完善有很大的推动作用，根据修改意见，作者对自我相关的文献进行了深入阅读和思考，并对全文进行了修改和完善。本文使用自我验证理论的观点来论证本文研究模型主要基于以下三个方面考虑：

对于主编提到的与自我相关的三种动机的理论内容，作者再次对与此相关的文献资料进行了梳理，尤其是自我增强(self-enhancement)理论和自我验证(self-verification)理论之间的区别和联系。自我评估(self-assessment)理论认为人们有了解真实自我的倾向，为了降低有关他们的能力和人格特征的不确定性，他们希望获得客观的、准确的和有诊断性的信息(Swann et al., 1992)。自我增强理论认为人们有一种提高个人价值感或增强自尊的动机，普遍具有一种寻求正面评价的倾向(李艳梅，付建斌，1996)。自我验证理论认为个体为了获得对外界的控制感和预测感，希望获得验证自我认知的评价，包括正面和负面的评价(Swann, 1983, 1997)。这两种理论对有积极自我认知的人做出了相同的预测，即有积极自我认知的人都会寻求积极的反馈。但对那些具有消极自我认知的个体而言，自我增强和自我验证理论的预测是相反的，自我增强理论认为他们仍然会寻求积极的反馈信息，而自我验证理论则认为他们会倾向于那些消极的反馈信息。

目前关于自我增强和自我验证这两种理论假设都得到了相关研究的支持(Talafar & Swann, 2017)，但有关自我验证动机和自我增强动机之间的争论由来已久，当前主要有以下

三种观点(辜美惜, 2004; 韩立丰, 王重鸣, 2011): (1) 自我验证和自我增强动机是相互对立的, 人们的行为只受其中一种动机的影响; (2) 自我验证和自我增强两种动机同时影响着人们的行为, 只是在某些条件下, 人们会更倾向于自我验证或自我增强, 例如, 当对评价信息的处理涉及到认知和信息加工时, 自我验证占主导地位; 当对评价信息的处理涉及到情感和情绪反应时, 自我增强占主导地位(李艳梅, 付建斌, 1996), **说明面对不同内容的评价信息, 个体会表现出不同的动机**; (3) 自我验证和自我增强动机都很重要, 共同决定人们的行为, 例如, Swann 等(2002)的研究认为在与某种具体人际关系有关的自我维度上, 人们希望获得比真实自我更高的评价, 而在与具体人际关系无关的自我维度上, 人们希望获得自我验证反馈, **说明在不同的自我维度上个体会表现出不同的动机**。

首先, 从评价信息的内容这一角度来看, 在客户支持对员工服务绩效的影响机制中, 客户支持是员工工作情境中的重要信息, 员工对客户支持信息的处理既涉及到认知和信息的加工, 也涉及到情感和情绪的反应, 从这个角度来看, **自我验证理论和自我增强理论都可以对客户支持如何影响员工服务绩效进行解释**。具体来说, 在自我验证过程中, 客户支持给员工提供了积极评价, 当员工将这些信息内化、整合到自我概念中时, 会提高组织自尊, 从而促进员工表现出与高组织自尊相一致的行为, 提高服务绩效。根据自我增强理论, 客户支持作为员工积极外部评价的来源, 可以满足员工自我促进或提升自我积极性的需要, 同时也可以激励员工为了继续提升其自我积极性, 得到更多的外部积极评价, 提供更多更好的服务, 提高服务绩效。由此可以看出, **这两个理论在客户支持对员工服务绩效的影响方面有相同的预测, 但客户支持对员工服务绩效的解释机制可能不同**, 例如, 自我验证理论认为客户支持可能通过提高员工组织自尊来提高员工服务绩效, 自我增强理论认为客户支持可能通过满足员工自我促进需要来提高员工服务绩效。未来研究可以根据不同的理论假设, 进一步探讨客户支持对员工服务绩效的影响机制。

其次, 从具体自我的维度来看, 自尊(self-esteem)是个体对自我价值和能力的总体评价(Korman, 1970), 包括特质自尊和状态自尊, 前者反映了个体对自我整体的认知, 后者主要是在特定的角色和情境中对自我的评价(Pierce et al., 1989)。组织自尊作为其中一种基于情境性的自尊, 指在组织情境下, 员工作为特定组织成员对自我能力、意义和价值感的评价, 是员工对组织情境下自我的全面评价(Pierce & Gardner, 2004), 其形成主要依赖于组织中重要他人(如领导、同事和客户等)传递的关于个人能力和价值的信息以及自己在工作中感受到的成功和失败(Park & Kim, 2020; Pierce & Gardner, 2004), 是员工形成自我概念的重要指标(刘小禹等, 2015)。目前研究者通常认为组织自尊具有高度情景化特征(陆欣欣 & 涂乙冬,

2014), 在研究中将组织自尊作为一种状态自尊 (Park & Kim, 2020; 刘小禹等, 2015)。本研究主要考察员工组织自尊在客户支持和员工服务绩效之间的中介作用, **员工组织自尊作为与员工具体人际关系无关的自我维度, 更可能通过自我验证的过程对员工服务绩效产生影响。**

综上, 自我验证理论可以较好地解释客户支持对员工服务绩效的影响。具体来说, 自我验证理论认为个体的自我验证过程可以分为以下**两个阶段: 第一阶段**, 自我验证理论认为个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息, 并对这些信息进行解释和修正, 对自我概念产生影响(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997), 这一过程有助于解释客户支持对员工组织自尊的影响。对于服务员工来说, 在其自我概念形成过程中, 客户支持作为服务过程中的重要的积极信息, 传递着与一线服务员工重要关联对象的积极评价, 会对员工积极自我概念和自我评价产生影响。在自我验证过程中当员工不断接受客户支持等积极信息, 并将这些积极评价内化, 将促使个体对自我评价的提升(Park & Kim, 2020), 进而增强积极自我概念, 提高员工组织自尊。**第二阶段**, 自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)认为个体倾向于保持已有的自我概念, 并表现出与自我概念相一致的行为。那么, 对于高组织自尊的员工来说, 他们更倾向于表现出与高组织自尊相一致的行为, 做出对组织有价值, 体现自我胜任力, 促进组织发展的行为(Park & Kim, 2020), 表现出更好的角色内服务绩效和更多的主动服务客户行为, 这一过程有助于解释员工组织自尊对员工服务绩效的影响。因此, 作者认为自我验证理论能较好地解释客户支持对员工服务绩效的影响。

**最后**, 对于不同自我认知的个体而言, 自我验证理论和自我增强理论都认为有积极自我认知的人都会寻求积极的反馈。但对那些具有消极自我认知的个体而言, 自我增强理论认为他们仍然会寻求积极的反馈信息, 而自我验证理论则认为他们会倾向于那些消极的反馈信息。例如, 自我验证理论和自我促进理论都认为, 对于高特质自尊的员工来说, 他们可能会更加关注组织情境中的积极信息, 例如客户支持, 加强客户支持对员工自我概念的影响; 但对于低特质自尊的员工来说, 自我验证理论认为他们可能会更少接收客户支持的积极反馈信息, 削弱客户支持对员工自我概念的影响; 自我增强理论则认为低特质自尊的员工也会关注积极反馈信息, 满足自我增强的动机。本研究中并未对个体特质自尊进行测量, 这也是本研究的局限性之一, 未来研究可以进一步考察员工特质的调节作用, 例如员工特质自尊, 对这两种理论之间的关系进行更加深入的探讨。

综上, 作者针对本轮的修改主要包括: (1) 在假设论证部分, 进一步加强自我验证理论的阐述, 进一步说明自我验证理论在解释客户支持对员工服务绩效的影响机制中的合理性; (2) 在讨论部分对自我验证理论和自我增强理论的内容进行讨论, 增强文章的理论启示;

并基于研究存在的局限性提出未来研究的方向。具体修改内容见文中紫色字体部分。

## 参考文献

- Gu, M. (2004). A brief introduction of swann's self-verification theory and research. *Advances in Psychological Science*, 12(2), 423-428.  
[辜美惜. (2004). Swann 自我验证理论及实证研究简介. *心理科学进展*, 12(2), 423-428.]
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41. doi:10.1037/h0028656
- Han, L., & Wang, C. (2011). Self-verification and interpersonal congruence: A new perspective on value in diversity. *Advances in Psychological Science*, 19(1), 73-84. doi: 10.3724/SPJ.1042.2011.00073  
[韩立丰, 王重鸣. (2011). 自我验证与人际一致性: 团队多样性利用的新视角. *心理科学进展*, 19(1), 73-84. doi: 10.3724/SPJ.1042.2011.00073]
- Li, Y., & Fu, J. (1996). Self-enhancement and self-verification. *Journal of Developments in Psychology*, 4, 24-29.  
[李艳梅, 付建斌. (1996). 自我增强与自我验证. *心理学动态*, 4, 24-29.]
- Liu, X., Liu, J., Xun, J., & Wu, R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 6, 120-130. doi: 10.3724/SPJ.1041.2015.00826  
[刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报*, 6, 120-130.]
- Lu, X., & Tu, Y. (2014). Contextualization and generalizability of organization-based self-esteem. *Advances in Psychological Science*, 22, 130-138. doi: 10.3724/SPJ.1042.2014.00130  
[陆欣欣, 涂乙冬. (2014). 基于组织的自尊的情境化与适用性. *心理科学进展*, 22, 130-138.]
- Park, J., & Kim, H. J. (2020). Customer mistreatment and service performance: A self-consistency perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 285-299. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102367
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622. doi: 10.1016/j.jm.2003.10.001
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Swann, W. B. J. (1983). *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self*. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33-66), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Swann, W. B. J. (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science*, 8(3), 177-180. doi:10.1111/j.1467-9280.1997.tb00407.x
- Swann, W. B. J., Bosson, J. K., & Pelham, B. W. (2002). Different partners, different selves: strategic verification of circumscribed identities. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(9), 1215-1228. doi: 10.1177/01461672022812007
- Swann, W. B. J., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 392-401. doi: 10.1037/0022-3514.62.3.392
- Talaifar S., Swann W.B. (2017) Self-Verification Theory. In: Zeigler-Hill V., Shackelford T. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-319-28099-8\_1180-1

---

## 第五轮

### 主编 2 意见:

我没有看懂为什么“组织自尊”能成为理所当然、且唯一的中介变量，为什么作者能笃定没有其他可与之“竞争”的中介变量？目前所得到的研究证据难以令人信服，也没有给作者提供比常识（客户支持会提升一线服务员工服务绩效）更多的新知识。

**回应:** 非常感谢主编对文章提出的建设性修改意见，让作者对文章内容有更加深入的思考和改进，而且也激发了作者对未来研究方向的思索。在此轮修改中，作者在引言部分结合实践和理论两个层面来提出本文的研究问题，并在讨论部分对文章的理论和实践意义进行进

一步阐述；在研究假设部分进一步对“组织自尊”是客户支持影响员工服务绩效的一条可能解释路径进行了阐述，对相关研究假设推演进行了完善，而且在讨论部分对客户支持影响员工服务绩效的其他可能机制进行了补充，进而使未来研究方向变得更为清晰。具体从以下两个方面进行修改：

**一、关于研究问题。从组织管理实践角度来看，**对于服务型企业来说，如何提高员工服务绩效，进而提高客户满意度已经成为当前管理者关注的焦点问题。在具体服务过程中，客户与员工之间存在着多轮次的频繁互动，相比于同事和领导，客户及其行为是影响员工工作表现的更为近端的信息来源 (Dong et al., 2015)，可能会对员工服务绩效产生更为显著的影响。其中，“客户支持”作为促进员工积极工作体验的客户行为，可能通过提高员工积极心理状态或积极自我概念，促进员工为客户提供更好的服务。例如，当客户夸奖员工的服务，对员工说“我觉得你的服务做得特别好”，员工感受到客户对他们服务能力的肯定，感受到他人对自己的信心，员工也会对自己能力有更高的评价，从而更多表现出体现自我能力的行为，提高服务绩效；当客户对员工表现出欣赏、喜欢和感谢时，对员工说“太感谢你了，我今天在这里很开心，很舒服”，员工可能会感受到自己工作的价值，认为自己在工作中是有用的、有价值的，提高对自我的评价，表现出与高自我评价相一致的行为，进而有更高的服务绩效。正是关注到这些组织实践问题和服务现象，作者萌生了探究客户支持如何影响员工服务绩效的想法，这也是本研究的选题来源之一。

同时，作者进一步结合目前该领域的学术研究进展，进而提出了本研究的研究问题。首先，基于当前有关服务绩效的研究进展分析，研究者基于人格特质、资源保存、组织认同和动机等不同研究视角，主要关注了个体因素、组织内部因素和消极的客户因素等对员工服务绩效的影响(张慧等, 2018)，例如个体特质(如自我效能感、客户取向观点采择能力)(Huo et al., 2014; Raub & Liao, 2012)、领导因素(如变革型领导、辱虐管理)(Jauhari et al., 2017; Lyu et al., 2016)、组织因素(如伦理氛围、服务氛围)(Lau et al., 2017; 张若勇等, 2009)、客户欺凌(Park & Kim, 2020)等。然而目前研究却较少考察员工行为发生过程中与其发生频繁互动的客户可能发挥的积极作用。根据作者对已有文献的阅读和理解，仅有 Zhang 等(2020)和 Dong 等(2015)分别探讨了客户支持、客户授权对 PCSP 和创新服务的影响。尤其是客户支持作为服务过程中广泛存在的积极客户行为，前人也呼吁未来研究需要进一步拓展客户支持的作用效果及其机制(Zhang et al., 2020; Zimmermann et al., 2011)。

其次，基于客户支持对服务绩效的作用机制分析，客户支持作为组织外部情境因素可能通过给员工提供资源或作用于员工动机状态来影响服务绩效(Zhang et al., 2020)，但员工作

为具有主观能动性的个体，对工作情境中客户支持信息的认知加工如何影响其自我认知，进而影响服务绩效，当前研究对这一问题仍知之甚少。因此，本研究以自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997)为基础，探讨客户支持“怎样”以及“何时”对员工服务绩效产生影响，探讨客户支持如何影响员工自我验证过程来影响员工服务绩效，以及员工两种积极自我取向是否在自我验证过程中发挥不同作用，考察员工组织自尊在客户支持和服务绩效(角色内服务绩效和 PCSP)之间的中介作用，以及员工促进定向和内控的不同调节作用。

二、本研究之所以认为员工组织自尊是客户支持影响员工服务绩效的一条可能解释路径，主要基于以下三点思考：

第一，在文章撰写和多轮修改过程中，作者对自我理论相关的文献内容反复进行阅读、对比和思考，认为自我验证理论和自我增强理论都可以对客户支持如何影响员工服务绩效进行解释，但其具体的解释机制可能有所不同，例如，自我增强理论认为客户支持可能通过满足员工自我促进需要来提高员工服务绩效，自我验证理论认为客户支持可能通过提高积极自我概念来提高员工服务绩效，尤其是与具体人际关系自我无关的维度的自我概念(Swann et al., 2002)。员工组织自尊(Organization-based self-esteem, OBSE)作为个体在工作中接受各种外界评价而形成的对自我价值感的评价，与具体人际关系自我维度无关，是员工形成的自我概念中的重要指标(刘小禹等, 2015)。因此，本研究以自我验证理论观点为解释视角，探讨员工组织自尊作为一种可能的积极自我概念，在客户支持和员工服务绩效之间的中介作用。

同时，作者也在讨论部分提出可考察其他可能的影响机制，并对未来研究的方向进行了补充。例如，自我增强理论认为客户支持可能通过满足员工自我促进或提升自我积极性的需要来提高员工服务绩效。因此，未来研究可以根据自我增强理论，探讨客户支持影响员工服务绩效的其他机制，例如，员工自我促进需要的中介作用。此外，关于自我验证理论和自我增强理论之间的竞争解释，本研究还不能提供有效检验，这也是本研究的局限之一。未来研究可以根据不同的理论假设，进一步对客户支持影响员工服务绩效的不同中介机制进行对比研究，进而加强对自我验证理论和自我增强理论关系的探讨。

第二，根据自我验证理论的内容，员工组织自尊可能是解释员工客户支持对员工服务绩效影响的一条中介路径。自我验证理论认为个体的自我验证过程可以分为以下两个阶段：第一阶段，自我验证理论认为个体在自我概念形成过程中会不断接受和整合外界信息，并对这些信息进行解释和修正，对自我概念产生影响(Korman, 1970; Swann, 1983, 1997)，这一过

程有助于解释客户支持对员工组织自尊的影响。对于服务员工来说,在其自我概念形成过程中,客户支持作为服务过程中的重要积极信息,传递着与一线服务员工重要关联对象的积极评价,会对员工积极自我概念和自我评价产生影响。在自我验证过程中,员工不断接受客户支持等积极信息并将这些积极评价内化,将促使个体对自我评价的提升(Park & Kim, 2020),进而增强积极自我概念,提高员工组织自尊。**第二阶段**,自我验证理论(Korman, 1970; Swann, 1997)认为个体倾向于保持已有的自我概念,并表现出与自我概念相一致的行为。那么,对于高组织自尊的员工来说,他们更倾向于表现出与高组织自尊相一致的行为,做出对组织有价值 and 促进组织发展的行为(Park & Kim, 2020),表现出更好的角色内服务绩效和更多主动服务客户行为。因此,根据自我验证理论,员工组织自尊能较好地解释客户支持对员工服务绩效的影响机制。

第三,基于自我验证理论观点,以往有关实证研究对外界信息如何通过员工自我概念来影响员工行为进行了解释。例如,刘小禹等(2015)发现员工组织自尊在职场排斥和员工主动性行为之间的中介作用,容琰等(2016)也发现员工组织自尊在权力感和员工建言行为之间起中介作用。结合以上对自我验证理论内容和有关实证研究的分析,本研究认为客户支持可能会提高员工组织自尊,员工在自我验证过程中会表现出更多体现其能力或价值的行为,进而提高员工角色内服务绩效和 PCSP。

综上,本研究认为根据自我验证理论,员工组织自尊可能是客户支持对员工服务绩效影响的中介之一,并通过 3 个时间点的领导—员工配对数据验证了这一假设,结果发现客户支持通过提高员工组织自尊,促进员工角色内服务绩效和 PCSP。

## 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. doi:10.1037/a0038969
- Huo, Y., Lam, W., & Chen, Z. (2014). The joint effects of perspective taking and proactive personality on customer service performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1*, 13371-13371. doi:10.5465/AMBPP.2014.63
- Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management, 30*, 30-48. doi:10.1108/JEIM-01-2016-0003
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*, 31-41. doi:10.1037/h0028656
- Lau, P. Y. Y., Jane, L. Y., Tong, T., Lien, Y. B., Hsu, Y., & Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing & Consumer Services, 35*, 20-26. doi:10.1016/j.jretconser.2016.11.004
- Liu, X., Liu, J., Xun, J., & Wu, R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica, 6*, 120-130. doi:10.3724/SP.J.1041.2015.00826
- [刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视

- 角. *心理学报*, 6, 120-130.]
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J., & Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992-2012. doi:10.1108/IJCHM-03-2015-0128
- Park, J., & Kim, H. J. (2020). Customer mistreatment and service performance: A self-consistency perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 285-299. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102367
- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651-667. doi:10.1037/a0026736
- Rong, Y., Yang, B., & Yang, S. (2016). The effect of sense of power on employees' voice behaviors: The perspective of self-verification theory. *Science of Science and Management of S. & T.*, 10, 119-129.
- [容琰, 杨百寅, 隋杨. (2016). 权力感对员工建言行为的影响——自我验证机制的作用. *科学学与科学技术管理*, 10, 119-129.]
- Swann, W. B. J. (1983). *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self*. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Social psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33-66), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Swann, W. B. J. (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science*, 8(3), 177-180. doi:10.1111/j.1467-9280.1997.tb00407.x
- Swann, W. B. J., Bosson, J. K., & Pelham, B. W. (2002). Different partners, different selves: strategic verification of circumscribed identities. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(9), 1215-1228. doi: 10.1177/01461672022812007
- Zhang, H., Ma, H., Liu, Y., Shi, Y., & Tang, H. (2018). A study review on proactive customer service performance: Background, conceptualization and influence mechanism. *Human Resources Development of China*, 3, 41-51. doi: 10.16471/j.cnki.11-2822/c.2018.03.004
- [张慧, 马红宇, 刘燕君, 唐汉瑛, 史燕伟. (2018). 员工主动服务客户行为: 兴起、内涵与影响机制. *中国人力资源开发*, 35, 41-51.]
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Ma, H., & Tang, H. (2020). Customer-initiated support and employees' proactive customer service performance: A multilevel examination of proactive motivation as the mediator. *Applied Psychology: An International Review*, in press. doi:10.1111/apps.12268
- Zhang, R., Liu, X., Shen, L., & Wang, H. (2009). Service climate and employee service performance: Exploring the moderating role of felt job stress and organizational identification. *Nankai Business Review*, 3, 6-13+28. doi: 10.3969/j.issn.1008-3448.2009.03.002
- [张若勇, 刘新梅, 沈力, 王海珍. (2009). 服务氛围与一线员工服务绩效: 工作压力和组织认同的调节效应研究. *南开管理评论*, 3, 6-13+28.]
- Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee-customer dyads. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84, 31-57. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x

---

## 第六轮

### 主编 2 意见:

虽然作者的实验设计先天性地无法彻底 address 主编的担忧, 经多轮修改, 目前版本大致能达到《学报》发表的水平。目前也因经多轮修改, 字数(14521)有些超。望作者在不改变原义的基础上, 再做些文字精简和润色的工作。

**回应:** 感谢主编老师的建议, 作者对全文内容进行了作者再次对全文进行了仔细地阅读, 对文章内容进行了精简, 删除了冗余的文字, 共计删除约 1300 字。同时, 对原文中的表达、参考文献格式、英文摘要和一些细节问题做了修改与完善。再次感谢主编老师的细心审阅与指正。