

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响

作者：罗萍 施俊琦 朱燕妮 房俨然

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

该研究基于自我决定理论的视角，对个体化工作协议的作用机制进行了系统的探讨，重点围绕个体化工作协议对主动性职业行为和创新绩效的影响以及能力需求满足的中介作用和工作负荷的调节效应进行了考察，获得一些重要的结果。这一研究对于基于集体主义传统文化背景的我国企业在员工激励方案的设计上具有借鉴作用。论文概述全面，立意和研究逻辑清晰，统计方法正确，行文流畅，在相关理论上也有一定的新意，值得发表。

**意见 1：**该研究的样本取自“金融业、网络技术业、管理咨询服务业和零售业。调查的企业都具有相对灵活的人力资源政策...”，这些企业比较强调“个人主义”，且被试比较年轻（平均年龄为 28.3 岁），大多未婚（占 55.7%），个体化倾向相对明显，因此样本的代表性不够，即该研究的结果是否适合于重视集体主义荣誉的国企仍有待进一步考察；

**回应：**谢谢评审提出这一问题。首先在样本的选取上，由于本研究考察的核心变量之一 i-deals 的测量存在一定的困难，并非所有企业，或任意员工都能够获得这种差异化的工作安排，而且数据分三次采集，并有一定时间跨度，需要企业的高度配合，考虑到样本的匹配性和可获得性，我们根据现有企业资源，遴选出符合条件的员工开展数据采集工作。本次样本主要来自中小型企业，这些企业在人力资源管理政策上拥有一定灵活性。当然本次样本中企业的选取也符合 Rousseau, Ho, & Greenberg (2006) 关于 i-deals 企业类型选取的建议。Rousseau 等学者 (2006) 阐述了，虽然 I-deals 在一些以严格的人事规则和标准化管理而著称的官僚型机构也有不同程度的应用，但初创企业、中小型企业、以及因战略考虑处于变革期的企业拥有更灵活的人力资源政策，员工谈判获得 i-deals 的可能性更大。

其次，关于 i-deals 的东西方文化差异问题，确实是学者们关注的焦点之一。评审提出的“关于样本个体化倾向相对明显，研究的结果是否适合于重视集体主义荣誉的国企”这一问题，在相关的研究中已有类似证明，例如：Liu, Hui, Lee, Ho, & Wu (2013) 根据对中国大陆两个大公司 230 名样本的研究发现，i-deals 的作用机制是一个复杂的过程，i-deals 与员工行为之间的积极关系由不同的机制介导，并取决于一个重要的文化维度（个人主义）。获得 i-deals 的员工，当个人主义倾向较少时，更可能表现出对社会交换（即对组织支持的感知，POS）的回报，表现出组织承诺和积极行为，而有较强个人主义倾向的员工，则主要是通过自我提升（组织内自尊 OBSE）的中介驱动主动行为。由此可见，文化价值观因素观影响个体对 i-deals 产生不同的回应。在今后的研究中，我们将争取扩大样本量，并考察其他的企

业类型。

#### 参考文献

Liu, J., Hui, C., Lee, C., Ho, K. K., & Long-Zeng Wu. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology, 98*(5), 832-840.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review, 31*(4), 977-994.

**意见 2:** 该研究选用“国外成熟”的 5 个量表，对这些量表仅仅进行了“标准的翻译-回译程序”和“对部分表述进行了完善和调整”（后者没有具体说明），虽然也考察了信度和“区分效度”，但仍无法评判这些工具的适用性；

**回应:** 感谢评审提出的这一问题。我们在本次修改的稿件中，在研究方法变量测量部分补充说明了量表在以往国内外研究中的使用情况，并结合本研究的理论需要对量表选用的适用性进行了补充说明。对部分表述的调整主要指i-deals这一变量测量的指导语，在原量表指导语中标注“..... successfully negotiated individual arrangements different from their peers.....”，我们的问卷标注为“以下题目描述您工作的特殊协议情况，.....”。根据Rousseau等学者对i-deals的定义和解释（Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006; Liao, Wayne, & Rousseau, 2016），雇主或是员工任一方都可以发起i-deals，而且两者对i-deals的具体条款都将产生重要影响。由于传统上是雇主而非雇员来设定相关的就业条件，因此，研究者们多将重点放在由员工发起的i-deals，以突出的i-deals是在雇佣双方对等的条件下达成的。但是正如上述提到的那样，雇主和员工都可能影响i-deals的实际条款，i-deals背后的谈判（individually negotiated）可以被认为是一种员工参与（Rousseau et al., 2006, p.979）。因此，在本研究中我们将“员工发起，或组织（雇主）发起员工参与的，以实现双方互利为目的，双方在员工职业发展、工作灵活性和任务职责方面，谈判协商达成的区别于其他同事的特殊规定”都归为i-deals。这一点调查员在现场调研的过程中，均向参与者进行了说明，确认参与者对这一概念的理解。因此，问卷上主要从i-deals的具体内容上加以区分。

#### 参考文献(除去以上已经列文献)

Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior, 37*, S9-S29.

**意见 3:** 讨论不够深入，仅仅揭示了现象和作用规律，进一步理论发展（或理论解释）和贡献不够。

**回应:** 谢谢评审的意见。修改稿中已对讨论部分进行了修改补充，详见修改稿中的结论与讨论部分。

.....

## 审稿人 2 意见:

论文采用多源数、三阶段数据对个性化工作协议对员工主动性职业行为和创新绩效的影响进行了考察。文章的优点是:研究选题有价值、比较新颖,数据收集方法比较严谨。但是,文章尚存在一些比较大的问题,请作者做进一步的修改或说明。

**意见1:** idiosyncratic deals是指“员工和组织之间通过谈判协商,自愿达成的非标准化工作协议”(Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006, p. 978)。Rousseau等在文章中特别提到I-deals与person-specific employment arrangements的一个重要区别是individually negotiated。这促使我想到三个问题:第一,在我国目前经济发展阶段以及就业形势这么严峻情况下,I-deals的存在性如何?第二,即使存在,I-deals并不是适合所有的员工,只有那些高价值或高潜力的员工才有机会跟组织进行individually negotiated获得I-deals。如果样本选取普通员工,他们根本就没有机会和资本跟组织进行individually negotiated。研究群体与I-deals这个变量有可能存在不匹配的问题。特别是在本研究中,还存在专科生样本,而且占的比例还很大(38.7%)。作者在文中,虽然做了交代。但是,不足以让人信服。第三,即使I-deals有可能存在于特定群体员工,我认为I-deals是有和无的问题,怎么会有程度之分呢。就像员工与用人单位签劳动合同,只有签了和没签这两种情况,怎么会有签了的程度之分呢?

**回应:**谢谢评审的意见。第一,I-deals的初衷和目的是使雇主和员工均从中受益。组织(雇主)以此激励和保留员工,期待他们回馈以更佳的业绩表现,员工藉此满足自己在兴趣、自主性和职业发展等方面的独特需求。现阶段,随着新一代劳动群体的兴起,他们在自我意识方面更为突出,更希望在工作中感受到自我价值,并积极寻找感兴趣的、富有挑战性和能够获得成长体验的工作机会;另一方面,随着社会的进步,家庭财富的积累降低了个体的生存压力,致使报酬等物质条件对工作动机的影响变弱,工作的兴趣和职业发展等越来越成为激励个体的重要因素(张旭,樊耘,黄敏萍,颜静,2013)。对组织而言,组织将面临竞争日益激励的外部环境,在员工激励和个性化管理方面的改变将有利于提升企业在人才吸引、激励和保留方面的能力。鉴于此,我们认为 i-deals 在当前和今后一定时期有比较广阔的应用空间。

第二,考虑到样本的匹配和可获得性,我们根据现有的企业资源选取符合条件的员工开展数据收集工作。调查组事先联系企业人事部门或分管经理,说明调研的目的和取样的要求,调查对象为与企业就工作灵活性、工作任务、培训发展等方面进行过谈判和协商,并在不同程度上获得了有别于其他同事的特殊规定的员工。本次样本主要来自中小型企业,因为它们的人力资源管理政策上拥有较大的灵活性和自主权,调查企业选取符合 Rousseau, Ho, & Greenberg (2006) 关于 i-deals 企业类型选取的建议。由于中小型企业的人员招聘上不具明显优势、人员流动性强,企业招聘以适合、成本节约和业绩导向为主要原则,在本研究样本中,本专科比例为 81.3%,研究生比例为 18.7%,基本体现了中小型企业人力资本的实际状况。另外,在本研究中,专科层次样本主要来自销售业和管理咨询及服务业,占专科样本的 94.3%。

第三,i-deals的程度是指i-deals中特质要素相对于标准化的比例(Liao et al., 2016),i-deals

可以是单一的特质元素也可以是完全的特殊化。员工可以就职业发展、工作灵活性、任务职责等方面与组织进行谈判协商，尽管i-deals 涉及多个内容，但可以被理解为一个整体的概念，代表了i-deals 的程度（Liao et al., 2016）。由于不同的员工有不同的需求，促使他们通过谈判争取到i-deals也会有差异。研究证明，个体和管理者的特征都会对i-deals的谈判结果造成不同程度的影响，主动性更强的员工（Hornung et al., 2008）、有更多谈判技巧的员工（Rosen et al., 2013）、拥有更多企业特殊人力资本员工（Lee, Bachrach, & Rousseau, 2015）以及有高质量LMX的员工（Hornung et al., 2014）都可能获得更多的或更有利的协商结果。所以，某些员工可能获得一两个要素或很小的范围 i-deals，另一些员工则获得了更大范围或完全区别于其他同事的i-deals，相对前者而言，后者i-deals 的特质要素与标准化相对比例更大（Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006; Liao et al., 2016）。

#### 参考文献(除去以上已经列文献)

- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 23(4), 608-626.
- Lee, J. Y., Bachrach, D. G., & Rousseau, D. M. (2015). *Internal Labor Markets, Firm-Specific Human Capital, and Heterogeneity Antecedents of Employee Idiosyncratic Deal Requests*. INFORMS.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39, 709-742.
- 张旭, 樊耘, 黄敏萍, 颜静. (2013). 基于自我决定理论的组织承诺形成机制模型构建: 以自主需求成为主导需求为背景. *南开管理评论*, 16(6), 59-69.

**意见 2:** 作者引入 SDT 理论作为研究模型的理论框架。理由是 Liao 等（2016）认为“指出个性化工作协议接受者的积极回应可能还基于其他原因”。我认为引用 Liao 等（2016）作为引入 SDT 理论的理由并不充分。请更清楚地说明，为什么需要引入 SDT 理论。对于这个问题的回答，涉及本研究的增值贡献问题。

**回应:** 谢谢评审提出这一问题。修改稿中在提出问题部分对引入 SDT 理论的理由进行了更详细的说明。

**意见 3:** 工作负荷一定是挑战性压力吗？有没有可能是阻断性压力？而且，为什么需要引入工作负荷作为调节变量？特别的意义和价值是什么？引入其他调节变量好像也可以。

**回应:** 谢谢评审的意见。修改稿已进行了修改。

在本研究中引入工作负荷这一调节变量主要基于以下考虑。工作负荷（压力）是当今工作中影响个体行为的常见因素之一。研究发现，组织对创造性的支持（环境因素）与员工的创造力仅有很弱的直接影响，但在与压力这一情景因素交互作用下，能使员工的创造力倍增（Baer & Oldham, 2006），压力与任务特色（如：富有新颖性和挑战性）的交互作用也有力地促进了创造力（Amabile, Hadley, & Kramer, 2002）。据此，我们推断工作负荷（压力）与

个性化工作协议（信息性外部奖励）的交互效应，可能会进一步增强个性化工作协议对个体动机和行为的影响。如果该假设得到证实，将对 i-deals 情景因素的界定和压力研究都具有重要贡献，也将为 ideals 的应用和压力管理提供借鉴和参考。

#### 参考文献

Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52.

Baer M. & Oldham GR. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.

**意见 4:** 问题提出部分除了需要指出已有研究存在的问题之外，最重要地是，需要用一段话高度凝练、概括出本研究的理论贡献。

**回应:** 谢谢评审的建议。已在修改稿中进行了修改。

**意见 5:** 在假设发展中，除了在“1.2 能力需求满足的中介”中看到作者使用了 SDT 之外，在“1.1 个性化工作协议、主动性职业行为和创新绩效”、“1.3 工作负荷的作用”、“1.4 调节中介效应”部分，基本上没有看到 SDT 的逻辑。既然作者引入了 SDT，而且还作为一个非常的理论贡献，在假设发展时，请作者遵循 SDT 的逻辑进行理论推导。

**回应:** 谢谢评审的建议。在修改稿中遵循 SDT 的逻辑对多个假设进行了重新推导。

**意见 6:** 压力源一般被分为挑战性压力源和阻隔性压力源（Cavanaugh et al., 2000）。作者在文中提到冲突性压力，而且是在前文提到挑战性压力情况下出现的。非常容易让读者误认为压力被分为挑战性压力和冲突性压力。容易引起混乱，请作者修改。

**回应:** 谢谢评审提出这一问题。在修改稿中已对相关表述进行了修改。

**意见 7:** 作者使用多源，三个时点收集数据值得肯定和鼓励。不过，作者需要交代样本的流失情况以及可能造成的影响。另外，作者需要对取样程序做更详细的说明。

**回应:** 谢谢评审提出这一问题，在修改稿中样本与程序部分对样本流失、取样程序等情况做了更详细的说明。

**意见8:** 作者对I-deals的测量方式与I-deals本身含义有可能不符。I-deals的本质是雇员就工作任务、职业发展等与雇主进行individually negotiated。但是，我看了作者所附的调查问卷发现，指导语中并没有individually negotiated的内容。然而，在英文的原始量表中的指导语中却有这样一句话“..... successfully negotiated individual arrangements different from their peers.....”。英文量表的测量是符合I-deals的本质特征的。作者目前的测量方式可能并不能测量I-deals，而是测量了其他概念。比如，“1. 组织能为我提供丰富的工作设计以获得不同的技能。”、“2.组织为我提供一些学习交流互动。”、“3.组织为我提供培训的机会。”、“4.组织

为我提供发展职业技能的特殊机会。”、“5.组织为我提供职业发展规划。”这5个条目测量的其实是组织职业生涯管理。再比如，“我拥有灵活的工作日程安排。”、“我拥有开始和结束工作的灵活性。”、“我拥有选择工作地点的权利。”这几个条目测量的其实是弹性工作时间。

**回应：**谢谢评审提出这一问题。I-deals 谈判涉及的内容是多方面的，主要有基于工作灵活性的、基于发展性的和基于工作任务的。I-deals 量表的前 5 个条目是基于发展性的内容，条目 6~8 是基于工作灵活性的，条目 9~12 是基于工作任务的。这是目 ideals 的研究中常用的成熟量表，在以往研究中表现出了较好的信度和效度。I-deals 的发起可以是员工，也可以是雇主，而且两者都会影响实际条款。I-deals 谈判（individually negotiated）也可以被理解成是一种员工参与（“The negotiations behind such arrangements may be considered a form of participation, given that individual workers influence their personal employment conditions” Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006, p.979）。在本研究中我们将“员工发起，或组织（雇主）发起员工参与的，以实现双方互利为目的，双方在员工职业发展、工作灵活性和任务职责等方面，谈判协商达成的区别于其他同事的特殊规定”都归为 i-deals。因此，问卷主要从 i-deals 的具体内容上加以区别，没有指导语中单独说明。但是，调查取样前调查组事先联系企业人事部门或分管经理，说明了调研的目的和取样的要求，调查对象为与企业就工作灵活性、工作任务、培训发展等方面进行过谈判和协商，并在不同程度上获得了有别于其他同事的特殊规定的员工。在问卷填写前调查员就这一变量的内涵，向参与者进行了解释说明，在确认他们理解后，才开始填写。因此，该变量的测量能够体现真实的状况，参与者所反馈的信息符合我们的预期。

**意见9：**研究表明主动性人格对个体的主动性职业行为和创新绩效有比较强的影响。作者仅仅将人口统计学变量纳入控制变量范围是不够的。关于控制变量的问题，请参见Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.

**回应：**谢谢评审提出这一问题并提供参考文献。本研究在控制变量的选取上，主要参考了现有关于 i-deals 研究的文献，确实可能存在其他变量干扰的问题，在今后的研究中我们将更加严谨地筛选控制变量。

**意见 10：**“2.3 研究方法”部分属于冗余信息。

**回应：**谢谢评审的意见。已在修改稿中对研究方法部分进行了删除。

**意见 11：**虽然作者使用了三个时点取样，但是仍然有两个变量是同一时点取样的。因此，仍然需要对共同方法偏差进行检验。

**回应：**感谢评审提出的这一问题，由于在本次修改稿中，我们根据评审意见加入员工自评的自主需求满足作为第二个中介变量，因此一共有三个变量是在同一时点取样的。我们在本次稿件修改中尝试对这三个同时取样的变量进行了共同方法偏差检验。但当我们在三个变量理论模型的基础之上，再定义一个与其他三个潜变量不相关、且载荷了所有 item 的单一

潜变量时，模型无法识别。这种模型无法识别的情形也是研究者尝试从统计方法上检验和控制共同方法偏差时容易出现的问题（Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2003）。尽管由于模型不可识别，我们不能从统计方法上对共同方法偏差进行检验和控制，但我们认为尽管有存在共同方法偏差的可能性，但不会对假设检验结果造成颠覆性的影响。这是因为在本研究中，同时测量的三个变量分别是调节变量（工作负荷）和中介变量（自主需求满足和能力需求满足），在模型检验中涉及到被共同方法偏差影响的部分是调节变量对中介变量影响程度的控制，而对调节变量的检验中自变量与调节变量交互项对中介变量影响的估计则不会完全被共同方法偏差所影响。因此，尽管没有能够根据统计检验的方法检测和统计三个同时测量变量的共同方法偏差，我们还是认为研究的基本假设检验和研究结论是可以被接受的。

### 参考文献

Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, & Podsakoff NP. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

**意见 12：**作者使用了 SEM 对假设 1 至假设 4 进行了检验，但是检验假设 5 至假设 7 时转向了 SPSS 的 Process 命令。用 SEM 是完全可以进行调节效应以及有调节的中介效应的检验。为了避免统计方法的跳跃，建议作者只使用 SEM 对所有的假设进行检验。

**回应：**感谢评审提出的这一建议。我们在本次修改的过程中用 Mplus 7.4 对数据进行了重新分析，并在同一统计软件中完成了对所有假设的检验，避免了统计方法跳跃的问题，提升了统计检验的完整性和严谨性。

**意见 13：**“个性化工作协议对员工创新绩效的直接作用不显著 ( $\beta = .08, P > .05$ )，故而假设 2 不支持。”作者不能用直接效应对假设 2 进行检验。因为，假设 2 假设的是个性化协议对员工创新绩效的主效应，而不是直接效应。事实上，从相关矩阵来看，个性化协议与创新绩效之间的相关系数为 0.25 且在 0.001 水平上显著。即使考虑了人口统计学变量，个性化协议对员工创新绩效的影响系数是显著的可能性非常大。同样，“个性化工作协议对员工主动性职业行为有显著正向影响 ( $\beta = .40, P < .001$ )”也有问题。

**回应：**感谢评审提出的这一重要问题。我们在本次修改的过程中用 Mplus 7.4 对模型进行了重新检验，并对所报告的数据分析结果进行了仔细核查。在本次修改稿中，我们在模型一中首先估计了自变量对中介变量、因变量的影响效应；在模型二中，我们在模型一的基础之上估计了中介变量对因变量的影响效应；在模型三中，我们在模型二的基础之上估计了中心化之后的自变量与调节变量交互项对中介变量和因变量的影响效应。从模型一的结果来看，个性化工作协议的确显著促进了员工的主动性职业行为 ( $B = 0.36, p < .01$ ) 和创新绩效 ( $B = 0.21, p < .01$ )，为研究假设提供了支持。

**意见 14：**从图 2 无法看出个性化工作协议对员工主动性行为和创新绩效的主效应，即对假设 1 和假设 2 的检验结果。如何呈现结果，请参考 APA manual(6th)的第 153 页 Figure 5.2。

**回应：**感谢评审提出的这一建议。我们在本次修改稿中，采用文字和图、表相结合的方法

式来报告模型估计结果，并根据 APA 规范调整了图表报告的格式和内容，希望能够更标准、直观地呈现研究结果。

**意见 15:** 在检验调节效应时，为什么只呈现高低情况下各自的效应。通过这个结果是无法判断调节效应存在的，需要做差异显著性检验。

**回应:** 感谢评审指出的这一问题和提出的建议。我们在本次修改稿中采用文字和图、表相结合方式来汇报调节作用的检验结果。首先，中心化之后的个性化工作协议与工作负荷的交互项对员工心理需求满足的效应显著（对于能力需求满足， $B = 0.21, p < .05$ ；对于自主需求满足， $B = 0.18, p < .05$ ）；其次，我们根据 Cohen 等学者（2003）的建议，将工作负荷对“个性化工作协议-能力需求满足/自主需求满足”作用的调节效应根据不同水平的工作负荷程度（+1 SD/-1 SD）进行了图示；最后，我们也在本次修改稿的正文当中报告了“个性化工作协议对能力需求满足/自主需求满足”关系工作负荷在高、低情况下的效应，以及它们之间的差异。我们根据以上结果，得出了工作负荷的调节效应显著的结论。

#### 参考文献

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

**意见 16:** 筷子图还需增加有调节的中介效应的图。

**回应:** 感谢评审提出的这一建议，我们在本次修改稿中将被调节的中介变量的检验结果进行了更完整的报告。根据评审老师的建议，我们在这一轮的修改稿中也将被调节的中介检验结果分别进行了图示。

**意见 17:** “当工作负荷高时，个性化工作协议对员工主动性职业行为（通过能力需求满足）的间接作用更强（Effect = .08, SE = .03, CI 95% [.038 .150]）；工作负荷调节个性化工作协议与员工创新绩效（通过能力需求满足）的间接作用，当工作负荷高时，个性化工作协议对员工创新绩效（通过能力需求满足）的间接作用更强（Effect = .08, SE = .03, CI 95% [.036 .143]）（见表 6）。”为何高低的情况下效应都是 0.08，SE=0.03？请作者再次核对一下数据。

**回应:** 感谢评审老师指出的这一重大问题，这也引起了我们的高度重视，我们在本次修改稿中用 Mplus 7.4 软件对数据进行了重新计算，并反复核查了数据计算和报告的结果。根据 bootstrap 置信区间（5000 次抽样）的计算结果，工作负荷显著调节了个性化工作协议通过能力需求满足对主动性职业行为的影响（ $B = 0.039, 95\% \text{ CI} = [0.003, 0.088]$ ）。当工作负荷水平较低（-1 SD）时，个性化工作协议通过能力需求满足促进员工主动性职业行为的间接影响为 0.012，95% CI = [-0.012, 0.044]；当工作负荷水平较高（+1 SD）时，该间接效应为 0.058，95% CI = [0.013, 0.118]，二者之间的差异为 0.046，95% CI = [0.003, 0.104]。

**意见18:** “第一，本研究从自我决定理论视角出发，探讨个性化工作协议对员工行为的



影响，揭示了个性化工作协议有助于接受者更好地做出自我决定行为，回应以积极的表现。”并不能准确、有高度的表述理论贡献。请作者用更准确、有高度的凝练本研究的理论贡献。“第三，本研究验证了工作负荷在“个性化工作协议-能力需求满足”关系中的调节作用，以及在“个性化工作协议-能力需求满足-主动性职业行为（和创新绩效）”关系中的调节中介作用，拓展了对个性化工作协议边界效应的研究。”也有同样的问题。

回应：谢谢评审的意见。已在修稿中对本研究的理论贡献部分进行了修改。

意见 19：研究结论并不是简单的罗列研究结果。

回应：谢谢评审的意见。已在修稿中对研究结论部分进行了修改。

意见 20：请作者对英文摘要做更地道的表达。

回应：谢谢评审的意见。已在修稿中对英文摘要进行了修改。

.....

### 审稿人 3 意见：

该论文尝试从 SDT 的视角，探讨 i-deals 对员工工作行为的影响，角度有创新性；采用 3 阶段多数据来源的方法获取数据，提高了假设检验的效力。然而，论文仍需继续完善，具体建议如下。

意见 1：紧密围绕 SDT 设计研究和解释假设，以提高论文的理论贡献。中介变量的选择除能力外，自主性也是 SDT 的三种核心需求之一。以往多个研究均发现自主性是主动性行为和创新行为的重要前因变量，而个性化自我协议正是高自主性的体现，故在围绕 SDT 探讨个性化协议对主动/创新行为的影响时，自主性也应是关键的中介变量，以充分利用 SDT 的解释力；令人遗憾的是，作者并未对排除自主性进行说明，严重影响了该研究的完整性和理论贡献。建议：如作者有自主性的数据，建议补充一起分析；如作者认为在本研究中不应涉及自主性，也应将其作为控制变量，并充分说明不探讨的缘由。

回应：谢谢评审提出这一建议。已在修改稿中增加了自主性需求满足这一变量及假设论证，并对数据进行了重新分析。

意见 2：因变量的选择。同理，SDT 理论也可解释其它工作行为（如角色内和角色外绩效、其它的主动性行为）的出现，作者需清晰说明为何在利用 SDT 探讨 i-deals 的影响时，只选择主动性职业行为和创新绩效。

回应：谢谢评审提出这一问题。关于员工主动性职业行为和创新绩效的影响因素受到学界的广泛关注（Strauss, Griffin & Parker, 2012; Liu et al., 2013; 张剑, 王浩成, 刘佳, 2013）。自我决定理论在组织管理领域的研究证明，工作特征、外部奖励等组织环境因素对员工的内部动机、自主决定行为、创新有积极影响（张剑, 王浩成, 刘佳, 2013, Strauss, Griffin & Parker, 2012）。我们认为，I-deals 在某种程度上改变了工作的特征，尤其是增加了工作的

复杂性和个人控制水平，激发了工作动机，可能会对主动性职业行为和创新绩效产生积极的影响。另外在 i-deals 的研究中，已有证明 i-deals 对员工工作相关的感知、态度和行为等产生广泛影响，但对员工的主动性职业行为和创新绩效这两个结果变量的研究很少，更没有在同一个理论框架下考虑。然而这两个变量对推动员工职业发展和提升组织创新能力具有重要作用，选择这两个变量，具有重要的理论和现实意义。

#### 参考文献(除去以上已经列文献)

Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580-598.

张剑, 王浩成, 刘佳. (2013). 时间压力与创造性人格对员工创造性绩效影响的情景模拟实验研究. *管理学报*, 10(9), 1330-1337.

**意见 3:** 调节变量的选择。同理，在 SDT 下，为何选择工作负荷作为调节变量，也需要清晰说明。

**回应:** 谢谢评审的意见。在修改稿中问题提出部分对为什么在 SDT 下选择工作负荷作为调节变量，做了更清晰的说明。

**意见 4:** 完善假设推导。目前多个假设的推演过于简略，论据未能印证解释（如：假设 1 在推导时先提出了主动性职业行为的产生需要有充足理由，但其后并未就工作协议如何提供了充足理由进行论述，而所提供的两个研究证据似乎也“充分理由”或“从中获益”不直接关联），需对目前多个假设进行更充分和缜密的逻辑推导。

**回应:** 谢谢评审的意见。在修改稿中对多个假设进行了重新论证推导。

**意见 5:** 调节作用的逻辑推导有误，作者论述的实为直接作用而非调节作用。

**回应:** 谢谢评审的意见。在修改稿中对调节作用进行了重新推导。

**意见 6:** 假设 3 并非研究的主要问题，应删掉，并修改数据分析。

**回应:** 谢谢评审的意见。已删去该假设，并对数据进行了重新分析。

**意见 7:** 作者是打包数据后才进行验证性因素分析的，如无充足理由，不应打包，请报告不打包的结果；如有必要打包，需在论文里告知读者，并提供合理解释。

**回应:** 感谢评审老师提出的这一问题，我们在这一轮修改稿中也重新用不打包的方式进行了验证性因子分析，并在修改稿正文中重新报告了验证性因子分析的结果：由于个性化工作协议和员工主动性职业行为的量表分别涉及了三个和四个子维度（个性化工作协议三个子维度为：基于发展的、基于灵活性的和基于工作任务的；主动性职业行为四个子维度为：职业计划行为、职业技能培养行为、职业咨询行为、网络行为）。因此在验证性因子分析中，本研究验证了由两个二阶因子和四个一阶因子组成的六因素模型的数据拟合度。从验证性因子分析的结果来看，本研究所假设的六因子模型的拟合指数最为理想，表明本研究中的 6

个变量有较好的区分效度，体现了 6 个不同的构念。

**意见 8：**假设 1、2 的检验做法有误，作者错误解读了数据分析结果。

**回应：**感谢评审指出我们的问题，我们在本轮修改的过程中重新进行了数据分析，在 Mplus 7.4 中用三个回归模型对所提出的假设进行了检验。在本次修改稿中，我们在模型一中首先估计了自变量对中介变量、因变量的影响效应；在模型二中，我们在模型一的基础上估计了中介变量对因变量的影响效应；在模型三中，我们在模型二的基础之上估计了中心化之后的自变量与调节变量交互项对中介变量和因变量的影响效应。从模型一和模型二的结果来看，个性化工作协议显著促进了员工的能力需求满足 ( $B=0.17, p<.01$ )，自主需求满足 ( $B=0.22, p<.01$ )，主动性职业行为 ( $B=0.36, p<.01$ ) 和创新绩效 ( $B=0.21, p<.01$ )，为研究假设提供了支持。

**意见 9：**相关表中，创新绩效和主动职业行为的相关系数是.38，只在.05 水平上显著，但能力需求满足和个性化工作协议只有.21 相关却在.01 水平上显著，请核查数据。

**回应：**感谢审稿提出的这一重大问题，我们对数据进行了重新核查，创新绩效和主动性职业行为的相关系数是 0.38，在 0.01 水平上显著。我们也将更正后的数据更新在了本轮修改稿的表 2 中。

**意见 10：**报告 SEM 结果的标准化系数，而不是非标准化系数。

**回应：**感谢评审指出了上一轮稿件中系数报告的问题。我们在这一轮修改的过程中，改变了数据分析策略，采用 3 个回归分析模型进行了假设检验，将回归分析的非标准化系数重新报告在修改稿的表 3 和正文中。

**意见 11：**报告 ICC 等结果。

**回应：**感谢评审提出的这一建议。我们在本轮修改稿中在研究方法部分补充了各个变量的 ICC，并根据 ICC 的计算结果补充说明了在个体层面进行模型检验的适宜性。

---

## 第二轮

**审稿人 2 意见：**

感谢作者对文章认真、细致的修改。作者对审稿人所提出的建议也做了比较好的回应。阅读本版修改稿，我仍然觉得文章还有很对地方需要进一步完善。以下是我的一些看法，希望对作者进一步提高本文质量有所帮助。

**意见 1：**问题提出部分太长，建议分成“1.问题的提出”和“2.理论背景与研究假设”两个部分。

**回应：**感谢评审专家的建议。在本次修改稿中，我们将原来的“问题提出部分”分成了

“1.问题的提出”和“2.理论背景与研究假设”两个部分，以使各部分的脉络更加清晰。

**意见 2：**作者在问题提出部分凝练以往研究不足时，显得啰嗦，没有切中要害。作者需要在问题提出部分更加准确地、透彻地组织本文的科学问题以及潜在的理论贡献。在问题提出部分，其实只需要作者回答以下四个问题即可：**Why the topic you study is important? What the problem is with the current state of the science? How your study addresses that problem, and how this contributes significantly to the science?**

**回应：**非常感谢评审专家的意见和指导。在本次修改稿的“1.问题的提出”部分，我们着重从本选题的重要性、现有研究的不足、本研究如何回应和解决，以及本研究的预期贡献四个方面进行撰写。

**意见 3：**“个性化工作协议的解释机制需进一步拓展”。什么意思？

**回应：**谢谢评审提出这一问题。此处“个性化工作协议的解释机制需进一步拓展”，主要指需要进一步揭示个性化工作协议对员工影响的中介机制。在这一轮的修改稿中我们删掉了此类不太清晰的语言表述，改为更准确的说明。

**意见 4：**“Liu et al., (2013) 研究发现，个性化工作协议与行为之间的积极关系是由不同的机制介导的，取决于个人主义这个重要的文化维度。获得特殊工作协定的员工，当个人主义倾向较低时，更可能表现出对社会交换（即 POS）的回报，表现出组织承诺和积极行为，而有较高个人主义倾向的员工，则主要是通过自我提升（OBSE）的中介作用驱动积极行动。这提示我们“个性化工作协议”的影响机制，可以超越社会交换理论获得更多解释。因此，加强和拓展对个性化工作协议解释机制的研究，有助于我们更清晰地认识和理解其作用机理。”作者引用 Liu 等（2013）的研究目的是什么？跟你们的研究有什么关系？

**回应：**谢谢评审提出这一疑问。引用 Liu 等（2013）的研究，主要目的是为了佐证个性化工作协议对员工的影响，除了可以通过目前研究中主要采用的理论——社会交换理论来解释，还可以由其他理论进行解释，同时也希望可以为本研究采用自我决定理论的理论视角提供间接支持。不过在这次修改稿中，我们汲取了评审专家的宝贵建议，删去冗余、不必要的一些例证，仅根据研究需要做言简意赅的论述。例如，在这次修改稿的前两部分，我们对为什么选用自我决定理论，它与本研究契合性，进行了较详细的解释。

**意见 5：**作者阐述引入工作负荷作为调节变量的理由并不充分，甚至有点词不达意。可以考虑吸收 JD-R 模型的一些思想。比如，在高工作要求下，工作资源更有可能转化为绩效等。

**回应：**非常感谢评审专家提供这一宝贵建议。在本次的修改稿中，我们汲取了 JD-R 模型中关压力应对假设的思想和相关例证，对引入工作负荷作为调节变量的理由进行了细致说明。JD-R 模型最后和最近的一个主张是压力应对假设，即：在压力应对状态下，工作资源的重要性尤为突出，它对工作动机和工作投入的积极影响更加显著（参见 Demerouti &

Bakker, 2011; Bakker, & Demerouti, 2007; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007)。由于个性化工作协议正是员工在工作中能够用以应对工作压力、促进个人成长和达成工作目标的关键工作资源 (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010), 因此, 本研究根据工作要求-资源理论, 提出这一关键工作资源作用的发挥也受到员工所面临的工作要求 (如工作负荷水平) 的影响, 推断工作负荷 (工作要求) 会增强个性化工作协议 (工作资源) 对个体能力需求和自主需求的满足感, 并进而增强工作协议 (工作资源) 对结果变量 (主动性职业行为和创新绩效) 通过能力需求和自主需求满足的间接作用。

### 参考文献

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.

**意见 6:** 作者采用 SDT 作为 I-deals 与员工主动性职业行为和创新绩效关系的理论基础, 有其合理性而且模型中也确实包含了 SDT 的核心变量。但是, 读者需要更清楚地了解作者为什么要采用 SDT 作为解释理论, 其独特性在什么地方。也就是说, 作者需要更清楚地说明 SDT 理论与你研究问题的匹配性。不能笼统地说“现有研究多立足于社会交换理论, 但已有学者指出个性化工作协议接受者的积极回应可能基于多种原因 (Liao, Wayne, & Rousseau, 2016)……这提示我们“个性化工作协议”的影响机制, 可以超越社会交换理论获得更多解释。因此, 加强和拓展对个性化工作协议解释机制的研究, 有助于我们更清晰地认识和理解其作用机理。”

**回应:** 非常感谢评审专家提出这一问题。在本次修改稿中我们详细阐述了采用自我决定理论的理由及与本研究的匹配性问题。

自我决定理论揭示了环境因素对个体动机和行为影响的路径及过程, 其中心理需求是联接外部环境与个体动机与行为的核心, 信息性的环境 (如, 工作中的选择权、民主参与机会) 能满足个体的心理需求, 促进个体的内部动机及随后的行为 (Deci & Ryan, 1985; 张剑, 张建兵, 李跃, Deci, 2010; 张剑, 张微, 宋亚辉, 2011)。Rousseau (2005) 指出, 个性化工作协议并不会提供给组织中的每位员工, 它“是以个体对其雇主的价值为前提” (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006, p. 978)。因此, 本研究认为个性化工作协议传递了组织对个人的积极反馈, 价值认可等信息, 这种信息增强了个体心理需求的满足感, 激励他们做出积极行动。此外, 从个性化的工作协议的内容上看, 它赋予员工更灵活的工作安排、差异化的工作任务和职责、更多的培训提升机会, 在不同程度改变了工作的特征, 满足了员工个性化的诉求, 增强了他们对工作的胜任感和掌控, 也将促进他们心理需求的满足和随后的行动。鉴于上述

分析，我们认为本研究采用自我决定理论为解释理论具有很好的契合性。

#### 参考文献（除去以上已经列文献）

Deci, E. L., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Rousseau, D. M. (2005). I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. *New York: M. E. Sharpe*.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review, 31*(4), 977-994.

Zhang J, Zhang J.B, Li Y, & Deci E. L. (2010). An Effective Path for Promoting Work Motivation: The Self-determination Theory Perspective. *Advances in Psychological Science. 18*(5), 752–759

[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. *心理科学进展. 18*(5), 752–759]

Zhang, J., Zhang W., & Song Y. H (2011) Creation and Prosperity: Development of Self-determination Theory. *Journal of University of Science and Technology Beijing (Social Sciences Edition)*, 27(4), 131-137.

[张剑, 张微, 宋亚辉. (2011). 自我决定理论的发展及研究进展评述. *北京科技大学学报(社会科学版)*, 27(4), 131-137.]

**意见 7:** 相对于上次版本，作者在理论推导部分有很大进步。但是，问题仍然很多。需要作者再好好研读一下 SDT 的内在逻辑，对相关假设做更加严密、细致地推导。特别是调节作用假设，显得更加单薄。当员工处于高工作负荷（压力）时，个性化工作协议对能力需求和自主需求的满足感的作用更强。当员工处于低工作负荷（压力）时，个性化工作协议对能力需求和自主需求的满足感的作用更弱。为什么？

**回应:** 谢谢评审专家提出这些重要问题。在这次修改稿中我们根据 SDT 的逻辑对相关假设的推导进行了再次修改和完善，并借鉴了 JD-R 模型的思想，对调节作用的论证部分进行了重写。

JD-R 模型的压力应对假设提出，在高工作要求下，工作资源更能影响到工作者的动机（如工作投入、与工作相关的学习等），并带来良好的组织结果（Demerouti & Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007）。这是因为资源本身只有适度的影响，个人更愿意在压力应对条件下将资源用作应对机制或减压行动（Hobfoll, 2002）。在面临高水平工作压力的情形中，个体更需要运用更多个体以及组织赋予的资源以应对这样的压力情境，因而在高工作要求的情形中，个体所拥有的工作资源所发挥的作用也就更大（Bakker et al., 2010; Seers, McGee, Serey, & Graen, 1983）。由于个性化工作协议正是员工在工作中能够用以应对工作压力、促进个人成长和达成工作目标的关键工作资源（Bakker et al., 2010），因此，本研究根据工作要求-资源理论，提出这一关键工作资源作用的发挥也受到员工所面临的工作要求（如工作负荷水平）的影响，推断工作负荷（工作要求）会增强个性化工作协议（工作资源）对个体能力需求和自主需求的满足感，并提出一个更为互动的命题，即能力需求满足和自主需求满足中介了个性化工作协议与员工主动性职业行为以及创新绩效之间的关系，但是该中介作用的大小受工作负荷（工作要求）差异的影响。当员工面临高工作负荷（工作要求）时，个性

化工作协议（工作资源）对能力需求和自主需求满足感的作用更强，并进一步促进了员工主动性职业行为和创新绩效；然而，当员工面对低工作负荷（工作要求）时，个性化工作协议（工作资源）对个体能力需求和自主需求的满足作用被弱化，也进而削弱了对员工主动性职业行为以及创新绩效的影响。

#### 参考文献（除去以上已经列文献）

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.

Seers, A., McGee, G. W., Serey, T. T., & Graen, G. B. (1983). The interaction of job stress and social support: A strong inference investigation. *Academy of Management Journal*, 26, 273-284.

**意见 8：**文章中，作者反复提到 I-deals 是外部奖励。I-deals 是外部奖励吗？有点牵强。按照我的理解，在 SDT 框架内，I-deals 应该属于信息性环境，因为它传递了组织对个人的积极反馈、个人价值的认可等信息。

**回应：**感谢评审指出这一问题。我们反复研读了 SDT 理论、I-deals 的相关文献及本研究的主要问题，认为在 SDT 的框架中，把 I-deals 理解为信息性环境，确实更为贴切。所以在本次修改稿的相关论证和表述中，我们统一将 I-deals 界定为信息性环境。

**意见 9：**在上次评审中，我提到研究样本与 I-deals 匹配性问题。特别是，我提到作者目前的测量方式可能并不能测量 I-deals，而是测量了其他概念。作者对此作了相对说得过去的解释。但是，需要作者在取样过程做更进一步说明。比如，抽样方法是什么？随机抽样、方便抽样还是目的性抽样？再比如，作者在修改回复中提到“考虑到样本的匹配和可获得性，我们根据现有的企业资源选取符合条件的员工开展数据收集工作”。有多少员工不符合要求？

**回应：**谢谢评审专家提出这些问题。本研究采用的是目的抽样的方法。目的抽样又称判断抽样方法，虽然从广义上说，也是随机抽样的一部分，但它与一般的随机抽样有所不同。它强调抽样的针对性与目的性，而不是泛泛地任意抽取样本。目的抽样在实行时，先是要根据特定的目的与需要，挑选出符合抽样目的与需要的对象，然后再在这些已挑选出的对象中进行抽样。以此确定合适的调查对象，有针对性的抽取样本，达到研究的目的。由于本研究的调查对象有一定的特殊性，必须先经过一定的筛选，在符合抽样目的范围内进行抽样，以保证样本都具有一定的代表性，免去其它随机抽样的任意性与偶然性因素，便于集中精力，取得检验的实际效益。

具体在本研究中，为了保证顺利采集到符合个性化协议条件的样本，我们事先联系了多家有合作过的调研单位，详细说明了研究的目的，抽样的原则和样本的条件，在沟通的过程中对个性化工作协议的内涵、外延、表现形式等做了详尽地解释说明。调研单位根据我们的抽样原则和样本的条件，把符合条件的人员挑选出来，将名单提供给我们，我们再从这些名单中随机抽取样本。需要说明的是，其中有些企业没有或极少有员工获得过个性化的工作协议，考虑到样本的匹配性和调研的时间及成本，我们放弃了在这部分企业中选取样本。

最终我们在 30 家符合条件的企业进行了调研,这 30 家企业中 25 家的企业规模在 30~80 人不等,3 家规模在 100 人左右,另两家企业分别超过 200 人和 300 人,经过 30 家合作企业的初次筛选,共提供了 360 名符合 I-deals 条件的员工名单给我们,我们再从这些名单中随机挑选了 300 名进行问卷调查,第一次问卷收集(wave1),有 271 位交回问卷,另 29 位未填写或不愿意参加,交回的问卷中 13 份问卷信息填写不完整(主要为关键题项未答,如未采集到核心变量 I-deals 的数据),258 份问卷有效。两个月后,我们对有效完成 wave1 问卷的被试进行了 wave2 的测量,共发放 254 份问卷(4 位员工在这期间离职),12 位未交回问卷,剔除 3 份填写不完整(主要是关键题项未答),我们得到 239 份有效问卷。wave3 是在又两个月后进行,最终我们得到有效的主管-员工配对问卷共 230 份,其中主管 40 人、员工 230 人。尽管调查对象的选取非常困难,三个 wave 的数据收集,时间长、跨度大,也增加了调研工作的难度,最终在调研单位的支持和协助下,在全体调研人员的共同努力下,我们克服了困难,完成了数据采集工作,为接下来的研究统计工作奠定了基础。

**意见 10:**“样本流失未对统计分析造成实质性影响。”作者是基于什么证据做出这种判断的。至少作者需要看看最后留下来的样本与流失的样本在人口学变量上是否有差异。当然,如果可能还可以看看在研究变量上是否有差异。

**回应:**感谢评审老师提出的这一问题,并提示我们针对流失样本与最终样本进行更严谨的统计检验。根据评审老师的建议,我们在本次修改稿中将独立样本与最终样本在人口统计学变量以及本分研究研究变量上的独立样本 t 检验结果补充在了“3.1 样本及程序”的部分中。具体而言,独立样本 t 检验的结果表明,最终样本与流失样本在年龄( $t = 1.27, p > 0.05$ )、性别( $t = 0.84, p > 0.05$ )、个性化工作协议( $t = 0.78, p > 0.05$ )、工作负荷水平( $t = -0.69, p > 0.05$ )、能力需求满足( $t = -0.70, p > 0.05$ )、自主需求满足( $t = 0.74, p > 0.05$ )和主动性职业行为( $t = -0.24, p > 0.05$ )上均无显著差异,为进一步的统计分析打下了基础。

**意见 11:**作者对研究结果的呈现仍然显得非常混乱,让读者阅读起来非常费劲。建议作者再次认真阅读 APA manual(6th)的第 153 页 Figure 5.2。当然,如果作者有更加简洁明了的呈现方式,更好。

**回应:**感谢评审老师的仔细审阅,再次为我们结果呈现方面提出的宝贵意见。我们再次参照了 APA manual (6th) 的第 153 页 Figure 5.2,并考虑到在同一图形中标注两个路径系数结果的确容易引起混淆、降低阅读性,因此在本次修改稿中,我们将原来的图 2 分解为图 2a 与图 2b,分别对模型二与模型三的路径系数估计结果进行展示,希望能够更严谨、清晰地呈现研究结果。

**意见 12:**表 3 中的标准差,不应该是标准差吧?应该是标准误(SE)。

**回应:**感谢评审老师为我们指出的这一重要问题。在上一轮修改稿中,我们的确将模型估计结果中的标准误误写为了标准差,我们已在本次修改稿中将这一错误改正过来,并予以全文审阅和校对,希望能够提升稿件的严谨性与准确性。再次感谢评审老师的仔细审阅!



**意见 13:** 作者所概括的理论贡献仍然让人不满意。建议作者阅读: 秦宇 (2017). 什么是理论贡献? 旅游导刊 (2), 1-8. Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.

**回应:** 非常感谢评审专家的建议, 并提供参考文献, 方便我们检索和研读。本次修改稿, 我们围绕本研究的主要问题和得出的研究结论, 对理论贡献部分进行了较大的修改。本研究的理论贡献主要体现在: I-deals 与两个结果变量关系的检验、中介机制的验证、以及边界效应的界定上。修改稿中的理论贡献部分, 我们紧密围绕这三个方面进行撰写。

**意见 14:** 实践启示有点随意, 请作者根据研究结果提出相应实践启示。

**回应:** 谢谢评审专家提出这一问题。在本次修改稿中, 我们根据本研究的结果, 重新撰写了实践启示部分, 提出了两点实践建议: 1. 在主效应的应用上, 呼吁企业重视个性化工作协议(信息性环境和支持性工作资源)对增强员工内在动机, 促进主动性职业行为和创新绩效的积极作用。2. 调节变量的检验结果启示我们, 在压力应对条件下(高工作负荷), 工作资源(个性化工作协议)对员工的激励作用更强, 因此, 在高压的工作环境中, 为员工提供充足的工作资源也尤为关键。

.....

**审稿人 3 意见:**

我认为作者根据之前的评审意见做了修改, 论文质量有提升, 主要体现在围绕自我决定理论(主要是基本心理需求理论)这一关键理论框架来论述和推导研究假设, 因而论文主线更加清晰。作者也基本上回答了我提出的大部分问题。但目前看来, 还有几个地方需要作者进一步考虑。

**意见 1:** 工作负荷的调节效应。事实上, 我难以理解工作负荷的调节效应的推导逻辑。在调节效应(即假设 5)推导部分, 一共有三个相关概念——工作压力, 信息性压力和控制性压力。按照作者推论, 工作压力究竟是促进还是阻碍创造力, 取决于员工如何认识其性质。如果是控制性压力, 则其阻碍作用; 相反, 如果是信息性压力, 则起到促进作用。我存在疑惑的地方在于: (1) 这和个性化工作协议与需求满足程度之间, 是什么关系? 比如以 H5a 为例, 是因为当工作负荷高时, 个性化工作协议使得较高的工作负荷转变为信息性压力吗? 照此逻辑, 当工作负荷低时, 个性化工作协议的存在将其性质转变为控制性压力?

**回应:** 谢谢评审提出这些疑问。在第一轮修改稿的调节变量论证中, 我们遵循自我决定理论的逻辑, 参照之前研究的做法, 将压力区分为信息性和控制性(参见, 张剑, 刘佳, 2010; 张剑, 王浩成, 刘佳, 2013), 信息性压力让个体更好地理解和认识到任务的重要性与紧迫性, 从而体验到使命感, 此时压力会促进个体的内部动机与积极行动; 相反控制性压力会削弱员工内在动机, 进而阻碍创新等主动性行为(张剑, 刘佳, 2010; 张剑, 王浩成, 刘佳, 2013)。根据自我决定理论的思想 and 个性化工作协议的相关研究, 我们认为个性化工作协议

具有信息性环境的性质，而工作负荷在以往的研究中也多被归为挑战性压力源（Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000），具有信息性压力的特征。因此我们假设的前提是把工作负荷的属性界定为信息性的，并推断，当工作负荷高时（即信息性压力高），信息性环境和信息性压力的叠加效应增加，进而增强了个体的动机（心理需求满足）及随后的行动（主动性职业行为和创新行为），然而当工作负荷低时（即信息性压力低），信息性环境和信息性压力的叠加效应减弱，从而降低了对个体内在动机（心理需求满足）及随后行动（主动性职业行为和创新行为）。并不是指工作负荷高时，个性化工作协议使高工作负荷转变为信息性压力，工作负荷低时，个性化工作协议又将其性质转变为控制性的。由于这一点我们在第一轮修改稿调节变量的论述中没有阐明清楚，对此给评审专家阅读和理解上带来的困扰，致以歉意。由于现有文献从自我决定理论角度论证压力因素调节效应的研究很少，所以我们确实没能找到充足的研究证据，致使在调节变量的论证上显得说服力不够。

在本次修改的过程中，我们也参照另一位评审老师的宝贵建议，汲取工作要求-资源理论模型（JD-R 模型）的思想，对文章的理论基础和假设推导部分进行了补充，重新撰写了调节变量的假设推导。工作要求-资源理论模型最后和最近的一个主张为压力应对假设，即：当工作要求高时，工作资源更能影响到工作者的动机（如工作投入、与工作相关的学习等），并带来良好的组织结果（Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; 吴亮, 张迪, 伍新春, 2010）。这是因为资源本身只有适度的影响，个人更愿意在压力应对条件下将资源用作应对机制或减压行动（Hobfoll, 2002）。在面临高水平工作压力的情形中，个体更需要运用更多个体以及组织赋予的资源以应对这样的压力情境，因而在高工作要求的情形中，个体所拥有的工作资源所发挥的作用也就更大（Bakker et al., 2010; Seers, McGee, Serey, & Graen, 1983）。也就是说，员工所拥有的工作相关资源（如个性化协议）的重要性以及所发挥作用程度的大小在不同的工作压力情境下有所不同：当员工所面临的工作要求水平较低（如工作负荷水平较低）时，他/她即使不动用较多的工作相关资源也能够应对工作要求，此时员工所拥有的工作相关的资源对其工作动机、行为的影响相对较弱；与之相反地，当员工需要面对更高强度的工作要求（如面临更高水平的工作负荷）时，他/她则需要充分调动所具备的工作资源（如个性化工作协议中约定的内容）以应对工作挑战，此时这些工作资源在帮助员工应对工作压力、投入到工作相关的任务中扮演了更重要的角色，因而对员工工作动机、行为的影响也就更突出。因此，本研究根据工作要求-资源理论，提出这一关键工作资源（个性化工作协议）作用的发挥也受到员工所面临的工作要求（如工作负荷水平）的影响，并推断工作负荷（工作要求）会增强个性化工作协议（工作资源）对个体能力需求和自主需求的满足感，并进而增强工作协议（工作资源）对结果变量（主动性职业行为和创新绩效）通过能力需求/自主需求满足的间接作用。

#### 参考文献（除去以上已经列文献）

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W., (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Wu L., Zhang D., Wu X. C. (2010). The Effect of Job Characteristics on Workers: Comparison between DC Model

and JD-R Model. *Advances in Psychological Science*, 18(2), 348-355

[吴亮, 张迪, 伍新春. (2010). 工作特征对工作者的影响——要求-控制模型与工作要求-资源模型比较. *心理科学进展*, 18(2), 348-355.]

Zhang J., & Liu J., (2010). Study on the Impact of Time Pressure on Staff's Creative Performance. *Chinese Journal of Management*, 7(6), 846-850.

[张剑, 刘佳. (2010). 时间压力对员工创造性绩效的影响. *管理学报*, 7(6), 846-850.]

Zhang J., Wang H. C., & Liu J., (2013). Situational Experiments on the Interaction Effect from Time Pressure and Creative Personality for Creative Performance. *Chinese Journal of Management*, 10(9), 1330-1337.

[张剑, 王浩成, 刘佳. (2013). 时间压力与创造性人格对员工创造性绩效影响的情景模拟实验研究. *管理学报*, 10(9), 1330-1337.]

**意见 2:** 另一个疑惑是, 遵照这一逻辑, 事实上个性化工作协议才是调节变量, 因为这使得工作压力的性质发生了根本性变化, 从而以不同方式产生影响。

**回应:** 谢谢评审提出这一疑问。在现有的文献中确实有一些以压力为前因变量, 探讨环境因素调节效应的研究。但在本研究中, 我们关注的重点是个性化工作协议对员工主动性职业行为和创新绩效的影响, 在此基础上检验工作负荷(压力因素)的调节效应, 以探讨员工面对较高工作负荷(工作要求)时, 是否促进了个性化工作协议(工作资源)对个体的激励作用。

在上一个问题的回复中, 我们已经做了相应说明, 本研究中我们只是借鉴了现有研究的做法, 根据自我决定理论的逻辑, 将压力区分为信息性和控制性两种属性, 但本研究假设的前提是把工作负荷视为信息性的压力, 并不是指个性化工作协议可以改变压力的性质。

另外, 以往的研究显示, 工作资源是工作参与最强的预测因子, 工作资源是工作投入、绩效的重要预测变量 (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2010)。工作要求-资源理论模型进一步提出, 在高工作要求下, 工作资源更能影响到工作者的动机(如工作投入、与工作相关的学习等), 并带来良好的组织结果 (Demerouti & Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007), 因为资源在苛刻或具有挑战性(压力或资源流失)的背景下获得显著性, 此时个体更愿意将资源用作应对机制或减压行动, 从而更有效地发挥了资源的激励作用 (Hobfoll, 2002)。所以, 我们认为, 本研究探讨个性化工作协议(工作资源)对个体的影响的主效应, 检验工作负荷(工作要求)的调节效应, 是科学和可行的。

#### 参考文献(除去以上已经列文献)

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. D., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2010). Using the job demands - resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

**意见 3:** 在假设推导部分，主要论述工作压力的两种性质（信息性或控制性压力）。但是在 H5a 和 H5b 的表述中，则换成了工作负荷高或低的界定。那么，工作压力的性质和高低水平之间，是如何对应的？此外，H6 的四个子假设是基于 H5 的两个子假设基础上的。因而，上述疑惑同样存在与 H6 的推导中。

**回应:** 谢谢评审专家提出这些疑问。正如我们对上两个问题的回复，在本研究中我们是把工作负荷的属性界定为信息性的，这是我们调节作用假设的前提。工作负荷的高低并没有改变其信息性的属性，并不是高工作负荷对应信息性压力，低工作负荷对应控制性压力。我们试图探究信息性压力（工作负荷）在信息性环境（个性化工作协议）和个体动机及行为关系中的作用，检验在高工作负荷情形下（信息性压力水平高），信息性环境和信息性压力的叠加增强效应，是否进而增强对个体的动机及随后行动的影响；在低工作负荷情况下（信息性压力水平低），信息性环境和信息性压力的叠加效应减弱，是否也降低了对个体内在动机及随后的行动的影响。综合我们对上两个问题的解释和回复，希望可以消除对这一问题的疑惑。

另外，我们在这次修改中，汲取了 JD-R 理论模型的思想，重新撰写了调节作用的推导，详见第二轮修改稿的“2.3 工作负荷的边界效应”部分，请评审专家予以审阅和指导。

**意见 4:** 理论贡献的提炼。本研究的主要研究问题是个性化工作协议如何影响员工的主动性职业行为和创新绩效，我不太理解，为何要将研究的主要理论贡献定位与对自我决定理论的完善和发展。自我决定理论是指导性理论框架，其主要作用体现在解释个性化工作协议的作用机制，如果研究反过来能对指导理论有一定回馈和回应，那当然好，但这并不是你开展本研究的主要目的。我建议作者围绕研究问题来提炼理论贡献。

**回应:** 感谢评审专家的宝贵建议。在本轮修改中，我们围绕本研究的主要问题和得出的研究结论，重新撰写了理论贡献部分。本研究的理论贡献主要体现在：个性化工作协议与两个结果变量关系的检验、中介机制的验证、以及边界效应的界定上。在这次修改稿的理论贡献部分，我们紧密围绕这三个方面来提炼理论贡献。

**意见 5:** 仅报告 ICC(1)是不够的；

**回应:** 感谢评审老师提出的这一问题。我们在本次修改稿的“3.2 变量测量”的部分中，除了各个变量的 ICC(1)之外，也补充汇报了各个变量的 ICC(2)与 Rwg(j)平均值，希望能够更好地反映变量方差在组内与组间的成分，为进行个体水平上个性化工作协议影响的进一步分析打下基础。

**意见 6:** 表 3 回归分析结果中应报告标准误而非标准差。

**回应:** 感谢评审老师为我们指出的这一重要问题。在上一轮修改稿中，我们的确将模型估计结果中的标准误误写为了标准差，我们已在本次修改稿中将这一错误改正过来，并予以全文审阅和校对，希望能够提升稿件的严谨性与准确性。再次感谢评审老师的仔细审阅！

**意见 7:** 一个小错误。文中的“SET”是否应为 CET（认知评价理论）？建议尽量避免用英文缩略语，而直接用中文概念。

**回应:** 谢谢评审提出这一问题。文中的“SET”应为 CET（认知评价理论）。在这次修改稿中我们直接使用了中文概念。

**意见 8:** 一点其他建议。作者在回复审稿意见是，许多地方作者只是简单提到“修改稿中已对讨论部分进行了修改补充，详见修改稿的……部分”。审稿过程中，我无法只阅读回复意见部分就清晰理解和知晓作者是如何修改的，而必须在作者意见回复和正文之间反复对比阅读。建议作者以后在意见回复部分，就将相应的修改总结一下。

**回应:** 谢谢评审提出这一重要问题，我们对因此给专家阅读稿件带来的不便，致以深深的歉意。在本次的意见回复中，我们都做了相应的概括和说明。

---

### 第三轮

#### 审稿人 2 意见:

感谢作者对文章认真、细致地修改。经过两轮修改后，文章质量得到了比较大地提升。但是，我认为仍然未达到《心理学报》发表的要求。以下是我的一些看法，希望对作者进一步修改论文有所帮助。

**意见 1:** 经过上一轮修改后，问题提出部分得到了比较大的改善。但是，作者目前提出问题的方式是引入变量式。我认为这种方式所蕴含的理论贡献明显不如引入一种新的视角更大。(1) “首先，虽然研究表明，个性化工作协议对员工产生积极影响，并带来良好的组织结果，但是为什么这种个性化的工作安排会驱动员工做出积极回应，仍有待进一步探讨(Liao et al., 2016)。个性化的工作协议赋予员工更灵活的工作安排、差异化的工作任务和职责、更多的培训提升机会，这在某种程度上改变了工作的特征(Hornung et al., 2010)。因此，它在不同程度满足了员工个性化的诉求，增强了他们对工作的掌控，也可能带动工作动机的变化，激励他们做出自觉行为，但目前尚缺乏相关的实证研究。另一方面，个性化工作协议并不会提供给组织中的每位员工(Rousseau, 2005)，它传递了一种正面的信息。Rousseau 等学者(2006)首次提出个性化工作协议具有传达信号的功能——“向接收者传达和表明雇主对他们价值和贡献的看法”(Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006, p.979)，Rousseau 等学者虽然提供了个性化工作协议向员工传达正面信息的逻辑，但并没有阐明具体的机制，关于这一点 Ho & Kong (2015) 也呼吁研究者进一步探讨其信息转化和增强员工行为的具体机制。鉴于此，深入探究个性化工作协议对员工影响的机理，验证其是否通过激发员工的内在动机，继而激励他们采取积极行动，具有重要意义，这既是对现有研究不足的积极回应和拓展，更有助于我们清晰认识个性化工作协议作用于员工的内在逻辑。”其实，通过这段话，自我决定理论的视角已经呼之欲出，为何不直接引入 SDT 呢？当然，引入一种新的理论视角，需要考虑到以往的理论视角以及引入新的理论视角的恰当性。

**回应：**感谢评审老师提出宝贵建议。在这次修改稿中我们汲取评审老师的建议，对问题提出部分进行了比较大的修改。在自我决定理论的运用和引入方面，我们在之前的稿件中的确没有能够在问题提出的章节中更快地将自我决定理论引入，未能更清晰地说明研究的理论基础和意图。而在本次修改稿中，我们在问题提出部分，依照评审老师的点拨，在提出个性化工作协议影响员工行为的具体机制里，借助自我决定理论并结合个性化工作协议的构念内涵与具体特征，直接将自我决定理论进行引入和介绍，并在这一章节中论述了个性化工作协议在自我决定理论中的适用性及其作用，更为直接地阐述了本研究的研究意图和理论基础，使稿件质量有了更进一步的提升。

具体而言，我们首先介绍了自我决定理论中信息性环境的特征与作用，即信息性环境强调员工参与、自主选择，能够使员工体会到自我决定感，从而增强内部动机（Deci & Ryan, 2000, 2004；张剑等，2010）。其次，我们结合个性化工作协议的构念内涵，指出个性化工作协议赋予员工更灵活的工作安排、差异化的工作任务和职责、更多的培训提升机会（Hornung et al., 2008, 2010），属于员工所享有的典型的信息性工作环境，论述了在个性化工作协议的研究情境中自我决定理论的适用性，并借用自我决定理论框架，展开了针对本研究的理论模型的论述和探讨（具体请评审老师参见修改稿正文“1. 问题的提出”部分，p2）。感谢评审老师提出的这一建议，帮助我们进一步提升了稿件的质量！

**意见 2：**“其次，个性化工作协议与一些重要的结果变量的关系仍有待验证。近年来，研究支持了个性化工作协议在吸引、激励和保留员工等方面起到了积极作用（Rousseau, Hornung, & Kim, 2009; Ho & Kong, 2015; Liao et al., 2016; Liao, Wayne, Liden, & Meuser, 2017），并能有效预测组织承诺（Guerrero, Bentein, & Lapalme, 2014），组织公民行为（Anand, Vidyarthi, Liden, & Rousseau, 2010），建言行为（Ng & Feldman, 2015）、工作投入（Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, & Weigl, 2010）和工作绩效（Ng & Lucianetti, 2016）等一系列组织关注的结果。但值得注意的是，不同于其他一般性的组织政策与领导行为，员工与组织通过谈判协商而共同达成的个性化工作协议是对工作的再设计或重塑，它改变了工作的特征（Hornung, Rousseau, & Glaser, 2009; Hornung et al., 2010），既赋予员工个性化的工作内容、发展指导，也增加了员工在工作中的自主性，这与员工自身的职业发展是息息相关的，促进了员工在工作中充分发散思维、发挥自主性，创造性地解决工作相关问题。可见，除了以往研究中所涉及的一般性工作态度和行为，个性化工作协议也应当能够促进员工的主动性职业行为和创新绩效。主动性职业行为是一种积极的、变革性的职业生涯管理行为（Grant & Ashford, 2008; Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998），它是推动员工职业发展的关键因素（Seibert, Kraimer, & Crant, 2001）。创新包括了广泛的创新过程，个人创新是组织变革的基础，是推动企业创新发展的发动机（Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004）。加强对员工主动职业行为和创新绩效的研究，对推动员工职业发展、提升组织创新能力具有重要意义。”为什么要引入主动职业行为和创新绩效？一种建构科学问题的方式可能是：之前研究主要关注了个性化协议对组织效果变量的影响，而忽视了个性化协议对员工自身的影响，特别是员工职业发展的影响。

**回应：**感谢评审老师对问题提出部分的思路框架提出中肯建议！我们在上一轮稿件中单纯从构念或变量的角度提出研究问题的确比较狭隘，而在本次修改稿中，我们根据评审老师的建议从个性化工作协议对员工自身的影响、尤其是对员工职业发展影响的角度作为问题的引入。从这一角度出发，一方面确实能够更好地将本研究所关注的结果变量与以往研究所关注的结果变量区分开来，另一方面也的确与自我决定理论所强调的个体自主发展和行为导向的理论内涵相契合，的确是更为科学严谨的问题建构方式，也更贴合我们这一研究所选用的理论基础。因此，我们在本次修改稿中，按照评审老师的建议，将“以往研究主要关注个性化工作协议对组织效果变量的影响，而忽视了个性化协议对员工自身的影响，特别是员工职业发展的影响”作为引入本研究关注因变量的切入点，对文章问题提出部分进行了修改（具体请评审老师参见修改稿正文“1. 问题的提出”部分，p2）。

**意见 3：**文章使用了自我决定理论和 JD-R 理论作为本文的理论基础。自我决定理论构成了主效应和中介效应推动的理论基础，JD-R 理论构成了调节作用理论基础。我之所提到的意见是借鉴 JD-R 的思想，并不是主张直接引入一个不一样的理论作为调节假设的理论基础。这样会给读者文章在理论上跳跃感。建议作者再好好斟酌一下。最近读到两篇论文，作者在这些方面做的非常好，与作者分享：Deng, H., & Leung, K.. (2014). Contingent punishment as a double-edged sword: a dual-pathway model from a sense-making perspective. *Personnel Psychology*, 67(4), 951-980. Deng, H., Wu, C. H., Leung, K., & Guan, Y. (2016). Depletion from self-regulation: a resource-based account of the effect of value incongruence. *Personnel Psychology*, 69(2), 431-465.

**回应：**非常感谢评审老师提出的中肯建议，尤其感谢与我们分享了两篇高质量的论文以参考。我们仔细阅读了评审老师推荐的两篇文章，两篇文章的理论构建，尤其是调节变量的引入和论述章节给了我们很大的启发。的确如评审老师所言，引入两个不同的理论作为模型理论基础确实有较大的跳跃感，我们在本次修改中也着重对这一问题，在涉及到调节变量提出的部分进行了修改。具体而言，在本研究中，我们还是将自我决定理论作为全文的主要理论基础，将个性化工作协议视为员工在组织中面临的信息性环境和能够享有的工作资源，而在探讨个性化工作协议对促进员工心理需求满足的作用过程中，主要参照 Deci（1975）提出的个体心理需求的满足、内在动机的激发在一定工作挑战的环境中更为突出的观点，从进一步强化信息性外部环境特征的角度论述了工作负荷的调节作用。在这一逻辑中，我们也结合了 LePine 等学者（2005）将工作压力细分出挑战性压力（challenge stressor）的观点，指出一定水平的工作负荷（如需要在有限时间内完成大量的工作）往往是工作挑战的表现（LePine, Podsakoff, & LePine, 2005），且较高的工作负荷水平应当能够进一步彰显工作资源（如信息性工作环境）的重要作用（Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010）。基于此，我们能够按照评审老师的建议，以自我决定理论为主线，融入 JD-R 的思想，挖掘个性化工作协议作用的边界条件，避免了两个理论所产生的跳跃感。再次感谢评审老师的中肯建议，帮助我们大大提升了稿件的质量。

#### 参考文献

- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- 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, 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research Handbook of Self-Determination Research. Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Zhang J, Zhang J.B, Li Y, & Deci E. L. (2010). An Effective Path for Promoting Work Motivation: The Self-determination Theory Perspective. *Advances in Psychological Science*. 18(5), 752–759
- [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. *心理科学进展*. 18(5), 752–759]

**意见 4:** “我们提出一个更为互动的命题”什么意思？提出有调节的中介效应就是互动的命题？

**回应:** 感谢评审老师指出这一问题，此处是指提出调节中介作用的假设，在本次修改稿中我们修改了相关不太严谨的表述，恳请评审老师再次审阅指导！

**意见 5:** “（原论证）”：小错误

**回应:** 感谢评审老师的仔细审阅并指出这一错误，我们已将这一错误改正过来，并对文章各部分进行了再次核对，希望能够呈现出更严谨、准确的稿件。

**意见 6:** 作者在做验证性因子分析时，应该对潜变量是做了打包处理的。需要作者做说明为什么这样做，怎么做的。

**回应:** 感谢评审老师对我们稿件的仔细审阅和提出的中肯建议！的确如评审老师所言，我们在最初所提交的稿件（即稿件第一稿）中，在验证性因子分析的部分里的确对潜变量进行了打包处理。在原稿件所涉及的理论模型中，员工个性化工作协议、工作负荷、能力需求满足、主动性职业行为、创新绩效所组成的五因素理论模型在题项打包之后能够呈现出较好的模型拟合度（ $\chi^2 = 205.42$ ,  $df = 94$ ,  $RMSEA = 0.07$ ,  $CFI = 0.92$ ,  $TLI = 0.90$ ）。但在经过评审老师的指点、增补阅读了有关验证性因子分析的相关文献之后，我们意识到在这一过程



中不进行打包分析应当是更为合适的做法。因此，在我们目前所提交的稿件中，所呈现的是没有进行打包处理的验证性因子分析的结果。在目前的理论模型中，由于加上了员工自主需求满足作为新的中介，因此是涉及了员工个性化工作协议、工作负荷、能力需求满足、自主需求满足、主动性职业行为、创新绩效的六因素模型，尽管相较于原本打包之后的验证性因子分析结果，模型拟合度稍有下降，但拟合指数仍可接受 ( $\chi^2 = 1647.16$ ,  $df = 1105$ ,  $RMSEA = 0.05$ ,  $CFI = 0.90$ ,  $TLI = 0.90$ )，且该理论模型的模型拟合度也优于其他备择模型。因此，我们最终选择了不打包的方式来进行验证性因子分析，并依此结果在稿件正文中进行了汇报。

从模型估计的自由度来看，也能够看出我们目前进行的验证性因子分析是没有经过打包的分析，我们在这里以六因子模型为例进行说明：在六因子模型中，员工个性化工作协议由 12 个条目所测量，其中的 5 个条目、3 个条目和 4 个条目分别测量了个性化工作协议中基于发展、工作灵活、工作任务的 3 个子维度；能力需求满足由 3 个条目测量；自主需求满足由 3 个条目测量；工作负荷由 9 个条目测量；主动性职业行为由 13 个条目测量，其中的 4 个条目用于测量员工职业计划行为，3 个条目用于测量职业技能培养行为，3 个条目用于测量职业咨询行为，3 个条目用于测量网络社交行为，包含了 4 个子维度；创新绩效由 9 个条目测量。可见在验证性因子分析中，数据结构中包含了 49 个测量条目，测量了 6 个潜因子，其中 2 个潜因子中包含了二阶子维度（子维度的个数分别为 3 个和 4 个）。因此，在我们的验证性因子分析模型中，共包含了  $n = 49 * 50 / 2 = 1225$  个可能存在的系数。

而在验证性因子分析的六因子理论模型中，我们需要估计的系数有：（1）各题项在各潜因子中的因子载荷系数：49 个题项 + 7 个子维度 - 13 个固定用于量纲的载荷系数 = 43 个。（2）潜因子的方差：6 个。（3）各题项以及潜因子子维度的残差：49 个题项 + 7 个子维度 = 56 个。（4）6 潜因子两两之间的协方差：15 个。因此，在包含六因子的验证性因子分析模型中，总共固定的估计系数为  $43 + 6 + 56 + 15 = 120$  个。

由于模型自由度等于所有可估计系数与固定估计系数之差，由以上信息可见，包含六因子的验证性因子分析模型中，模型自由度为  $1225 - 120 = 1105$ 。这一结果也与我们在稿件中所报告的结果一致，也从侧面佐证了验证性因子分析的检验中没有进行打包的做法。

在各位老师的指点下，我们在修改稿件的过程当中也获得了宝贵的学习机会，各位评审老师所提出的意见与建议帮助我们在理论基础和统计检验方面的严谨性都得到了大幅度的提高，从而也更有助于我们获得更稳健更科学的研究结论，我们也再次感谢评审老师对我们的帮助和提点！

**意见 7:** Pearson 相关系数已经约定俗称为皮尔逊相关系数。约定俗成的翻译，不需要用英文表示，也不需要加括号。

**回应:** 感谢评审老师所提出的这一建议，我们已经根据老师的建议在本次修改稿中，将变量间的相关系数统一表述为皮尔逊相关系数。

**意见 8:** 建议作者将图 2a、图 2b 删除。

**回应：**感谢评审老师的意见，我们在本次修改稿中，已经删除了图 2a、图 2b，恳请老师审阅。

**意见 9：**“个性化工作协议通过能力需求满足促进员工主动性职业行为的间接影响为 0.012，95% CI = [-0.012, 0.044] 需要加句话：置信区间包括零，中介效应不显著。

**回应：**感谢评审老师提出的这一意见。我们在本次修改稿中，在介绍间接效应检验结果的过程中，依据评审老师的建议，补充完整了对置信区间是否包含零、是否能够支持间接效应假设的讨论。感谢老师的建议，帮助我们更完整、严谨地呈现研究结论。

**意见 10：**“当工作负荷水平较低（-1 SD）时，个性化工作协议通过能力需求满足促进员工主动性职业行为的间接影响为 0.013，95% CI = [-0.012, 0.047]”。同意意见 7。

**回应：**同样感谢评审老师的建议，我们在本次修改稿中对所有涉及间接效应检验的报告都依据这一建议进行了补充，也恳请老师再次审阅。

**意见 11：理论贡献部分：**第一，格式与前面部分有所差异。是两个人写的？第二，理论贡献凝练的高度仍然需要进一步提升。作者可以参考我推荐的两篇论文，或者高水平论文。

**回应：**感谢评审老师提出这一问题并推荐参考文献帮助我们学习提高。文章的修改是由本文作者共同参与完成的，在上一次修改稿的最后排版过程出现了格式上的不统一的问题。在本次修改过程中我们在格式上进行了仔细校对，认真研读了老师推荐的参考文献，针对本研究的结果，着重从三个方面进一步凝练和提升理论贡献：首先，本研究结果支持了将个性化工作协议界定为信息性外部环境的理论假说，为自我决定理论在个性化工作协议研究中的适用性提供了实证支持，为个性化工作协议的理论研究开辟了新的研究视角。第二，区别于以往个性化工作协议研究着重于对组织效果变量的影响的探讨，本研究借助自我决定理论，更关注个性化工作协议对于员工自身的影响，特别是对于员工职业发展的影响，将组织与员工签订的个性化工作协议与员工自身心理需求满足及相应的积极工作行为（如聚焦于发展自身的主动性职业行为和聚焦于优化工作效果的创新绩效）相联系起来，进一步丰富和拓展了个性化工作协议领域的相关理论知识。第三，通过探讨工作负荷在个性化工作协议影响作用中的边界作用，本研究更深入地挖掘和探讨了个体所处工作环境中不同环境特征的交互作用对个体心理需求满足以及后续具体行为的影响效应。通过关注员工所面临的工作环境中所包含的工作资源与工作压力两方面特征，本研究也进一步拓展了自我决定理论，为自我决定理论中针对于外部环境的探讨提供了更细腻深入的理论探讨思路，为 Deci（1975）提出的挑战性工作环境进一步强化个体心理需求满足感的理论假说提供了实证支持。（详见修改稿“4. 讨论与结论”中“4.1 理论贡献”部分，p21-22），恳请评审老师予以审阅、指导！

**意见 12：**请作者注意一下图 5 和 6 纵坐标的标注，跟图 3 和 4 在视觉上有很大差异。

**回应：**感谢评审老师提出的这一重要问题。的确，在上一次提交的修改稿中，我们根据其他评审老师的建议，试图在图 5 和图 6 中通过折线图的形式来展示不同水平工作负荷下的

间接效应。但在这次稿件修改的过程中，我们经过两位评审老师的指点，学习了其他学者在研究中对间接效应的报告方式，决定将图 5 和图 6 删除，改为通过表格的方式来对被调节的中介效应结果进行汇报，请老师参见稿件正文中的表 5。

**意见 13：**“在苛刻条件、压力应对条件下，工作资源能更好地干预和预测个体的动机和行动。员工面临高（相对低）工作负荷时，个性化工作协议在满足员工能力需求，激发员主动性职业行为和创新绩效上发挥了更显著的作用。”苛刻条件是什么条件？理论上，条件如果太苛刻，工作资源再多的人也会出现倦怠，因为觉得达不成目标或自我消耗太多而主动放弃。学术论文的用词需要准确、严谨。

**回应：**感谢评审老师指出这一问题。在本次修改稿中我们对这一表述进行了修改，以使论文用词更加准确、严谨。在本研究中，主要是为了说明：组织与员工所协商制定的个性化工作协议作为增强员工参与和决策的信息性环境，是员工在工作中能够用以应对工作压力和挑战的关键工作资源（Deci & Ryan, 2000, 2004；张剑等，2010），这一关键工作资源在员工面临一定挑战的工作环境中，能够更好地发挥其效用（Deci, 1975）。即，相较于面临较低水平工作负荷的情形而言，当员工面对较高水平的工作负荷时，应当能够进一步彰显工作资源（如信息性工作环境）的重要作用（LePine, Podsakoff, & LePine, 2005；Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010），此时个性化工作协议对员工心理需求满足（即能力需求满足和自主需求满足）的促进作用更强，个性化工作协议通过满足员工能力需求，进而促进主动性职业行为和创新绩效的间接作用也更强。

.....

**审稿人 3 意见：**

总体上看，作者很好吸纳了前几轮几位审稿人的意见，做了较大修改。特别是对自我决定理论在研究中的指导作用，做了较为清晰的阐述。此外，引入工作要求-资源模型，能较好揭示工作负荷的调节效应。此外，还存在几点问题。

**意见 1：**作者增加了最终样本与流失样本的差异比较，我觉得非常有必要。但性别是分类变量，无法进行 t 检验，应进行卡方检验。

**回应：**感谢评审老师为我们指出的这一重要统计检验的问题，我们在上一轮针对流失样本的检验中，的确没有考虑到性别是分类变量的问题，直接进行了 t 检验。我们在本次修改中，针对流失样本和最终样本在性别方面差异的比较，进行了卡方检验，并将结果更新在本次提交的稿件中。具体而言，卡方检验结果表明，最终样本与流失样本在性别上也没有显著差异（ $\chi^2 = 0.71, p > 0.05$ ）。再次感谢评审老师帮助我们进一步提升统计检验的严谨性！

**意见 2：**不能很好理解图 5 和图 6 所代表的含义。从图的横坐标、纵坐标和分类标签来看，似乎是展示个性化工作协议和工作负荷对因变量（分别是主动性职业行为及创新绩效）的交互作用。但模型中并没有直接分析两者交互作用如何直接影响这两个因变量。另外，简

介效应怎么用折线图来展示呢？

**回应：**感谢评审老师为我们提出的这一重要问题。经过老师的提点，我们也认识到在前一次修改稿中所补充的图 5 和图 6 的确不妥，应采用间接效应置信区间的方式来比较不同水平的调节变量下间接效应的差异。因此，我们在本次修改稿中，删除了图 5 和图 6，并依照审稿老师的建议，补充了间接效应在调节变量（即工作负荷）不同水平下的置信区间总结表格（请详见正文稿件中表 5），希望能够更严谨科学地呈现研究结果。

**意见 3：**表 5 所展示的被调节的中介效应，指的是什么？一般来说，要展示被调节的中介效应，应该比较在调节变量（这里是工作负荷）的高和低水平时，简介效应的大小及其置信度区间，并比较两个水平下，简单效应的差异是否达到显著。事实上，你们在正文中也是这么描述的，但我无法和这个表的数据相对应。

**回应：**感谢评审老师提出的意见。我们在上一轮修改稿中，的确没有将间接效应在调节变量不同水平下的效应总结在表格中，仅仅在稿件正文中进行了描述。经过评审老师的提醒，我们在本次修改稿中，将间接效应在调节变量（即工作负荷）不同水平下的置信区间总结在了正文表 5 中，我们也再次感谢评审老师为我们提出的中肯建议！

---

#### 第四轮

**审稿人 2 意见：**

感谢作者对文章认真、细致地修改。经过三轮修改后，文章质量得到了非常大地提升。有以下几个问题请作者做进一步修改或说明。

**意见 1：**“首先，虽然研究表明个性化工作协议对员工个体和组织都产生积极影响，但其中的具体机制仍有待进一步探讨(Liao et al., 2016)。借助自我决定理论(Deci & Ryan, 2000, 2004; 张剑, 张建兵, 李跃, Deci, 2010), .....”这里引入了一个新的理论视角（即自我决定理论）解释个性化工作协议对员工个体和组织的积极影响。科学研究往往是需要站在前人的肩膀上进行，因此建议作者说明一下以往在解释个性化工作协议对员工个体和组织的积极影响时，主要采取了什么样的理论视角，以让读者在了解前人研究的基础上，判断本研究的理论贡献。

**回应：**感谢评审老师提出宝贵建议。上一轮修改稿中我们在问题提出部分直接引出自我决定理论的研究视角，没有对之前相关研究所采取的理论机制做相应交代，确实显得有些唐突，也不利于读者对本研究的贡献进行判断。这次稿件修改中我们根据老师的建议，做了相应补充，从而方便读者更直观地了解 and 判断本研究的理论贡献，也恳请评审老师再次审阅指导。

通过对以往相关文献的回顾和分析，我们发现，在现有关于个性化工作协议影响机制的探究中，研究者主要从社会交换的理论视角分析个性化工作协议通过员工感知到的组织支

持、组织信任，以及提升领导-成员的交流关系质量等对员工的态度和行为产生影响（例如，Rousseau et al., 2006; Liu et al., 2013; Ng & Feldman, 2015; Anand, 2012; Liao et al., 2016），忽视了员工心理需求满足在其中的作用。自我决定理论认为，心理需求的满足作为个体成长和发展的“内在心理营养”，对个体成长和具有关键作用（Deci & Ryan, 2000, 2004）。个性化工作协议传递了组织对个人的积极反馈，价值认可等信息，增强了个体心理需求的满足感（Hornung et al., 2010），具有信息性工作环境的特征，但目前对其如何通过满足个体心理需求进而促进具体行动的机制尚缺乏实证检验。因此，本研究针对现有研究不足，从自我决定理论视角（Deci & Ryan, 2000, 2004; 张剑, 张建兵, 李跃, Deci, 2010），探究个性化工作协议对员工影响的作用机制，拓展现有研究，丰富个性化工作协议领域的相关理论知识。

### 参考文献

- Anand, S. (2012). Multi-level examination of idiosyncratic deals: Antecedents and consequences (Doctoral dissertation). The University of Illinois at Chicago.
- 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. (2004). *Handbook of Self-Determination Research Handbook of Self-Determination Research. Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 187–215.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9–S29.
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., Ho, K. K., & Long-Zeng Wu. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 832–840.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893–928.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994.
- 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. *心理科学进展*. 18(5), 752–759

意见 2: “……个性化工作协议是对工作的再设计或重塑，改变了工作的特征（Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008; Hornung et al., 2010），既赋予员工个性化的工作内容、发展指导，也增加了员工在工作中的自主性。”由这段话推导出“可见，个性化工作协议的制定一方面与员工自身的职业发展息息相关，另一方面也促使员工在工作中充分发散思维、发挥自主性，创造性地解决工作相关问题。因此，区别于以往有关个性化工作协议的研究，本研究从自我决定理论出发，旨在探索个性化工作协议对员工主动性职业行为和创新绩效的促进作

用。”这一结论逻辑上不够坚实。

**回应：**感谢评审认真阅读稿件并指出这一问题。这次修改稿中我们对相关论述做了修改和完善，以使稿件在逻辑推导上更加严谨。主要修改思路如下：

一方面，个性化工作协议是雇佣双方对工作进行的再设计，员工在此过程中就其工作内容、职业技能发展指导和工作自主性等方面与组织谈判磋商（Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008; Hornung et al., 2010），由此达成的个性化工作安排不仅具有量身定制、人-工作匹配的特点，能够满足员工的个性化诉求（Hornung et al., 2010），更是为员工长期发展和成长创造了条件，指明了方向。因此，个性化工作协议应该能够促进员工的主动性职业行为。

另一方面，个性化工作协议也为员工创新提供了支持，能够激发员工创新的积极性。个性化工作协议中明确的任务职责使员工对所从事工作的性质、内容有更深刻的认识，从而工作的方向和目标更加明确，专注性更高，能促进创造力提升；同时，个性化工作协议也赋予员工更多的工作自主权，使员工拥有相对宽松的工作环境，自我决定能力增强，有利于员工在工作中充分发散思维，创造性地解决工作相关问题。

第三，以往研究在探究个性化工作协议的作用方面，主要采取社会交换的理论视角探讨组织更为关注的个体对组织目标的承诺和需要员工进行调整适应为主的回馈行为，较少关注员工在获取较高水平的个性化工作之后，主动采取措施，积极改造环境的自我提升行为和创新行为（Hornung et al., 2008; 刘晋等, 2018）。鉴于此，本研究着重于探讨个性化工作协议对员工自我提升和创新行为的影响，具体探讨个性化工作协议对员工主动性职业行为和創新绩效的促进作用。

#### 参考文献（除去以上已经列文献）

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664.

刘晋, 黄波, 盛小丰, 王颖, 于晓彤. (2018). 跨越职业边界的新途径：员工的主动职业行为. *中国人力资源开发*. 35, 129-140.

**意见 3：**作者需要进一步强化对“个性化协议与创新绩效正相关”研究假设的理论推导。仅从个性化协议增强了自主权就推导出个性化协议与创新绩效正相关这一假设是不够的。事实上，本研究还发现，个性化协议虽然确实增强了员工的自主需求的满足，但是自主需求却不能中介个性化协议与创新绩效之间的正向关系。

**回应：**感谢评审老师指出这一问题。确实如老师所言，仅仅从个性化协议增强了个体工作自主权方面推导出个性化工作协议与创新绩效的正相关关系，的确显得说服力不够。本轮修改我们对这一假设的论证进行了补充和强化。主要修改如下：

本研究认为个性化工作协议对员工创新绩效有促进作用：第一，个性化工作协议为员工提供具有一定挑战性的工作任务和针对性的发展指导，使员工能够从事他们感兴趣工作，并获得对任务性质、内容，以及愿景更深刻的认识，从而工作方向更加明确，专注性更强，能促进创造力提升。第二，员工与组织谈判达成个性化工作协议意味着组织对员工的认同，也意味着他们作为对组织有价值、有贡献的员工，有能力完成更高水平的创新型工作。第三，

个性化工作协议提供了自主支持的工作环境，在相对宽松的工作环境中，员工有更多的时间和空间去构思创造性的想法，有利于发散思维对不同工作任务和内涵进行重新组合、换位思考，从而达到解决工作问题、提升创新绩效的效果（Tierney & Farmer, 2004; Wang & Cheng, 2010）。

#### 参考文献（除去以上已经列文献）

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591–620.

Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106–121.

**意见 4：**作者需要进一步强化一下对中介效应假设的理论推导。

**回应：**感谢评审老师的意见。在这一轮修改中我们结合另一位评审老师的建议，补充了关系需求满足的相关假设，在中介作用的理论推导上，遵循了自我决定理论三种基本心理需求的逻辑，分别论述了能力需求满足、自主需求满足和关系需求满足，对激发个体内部动机，促进主动性职业行为和创新绩效的中介作用，请评审老师再次审阅指导。（修改内容请老师参阅修改稿正文第 6-7 页）

**意见 5：**为什么要报告 Rwg(j)的结果。Rwg(j)是团队内部的评价一致性，本研究并没有涉及到由个体变量聚合到团队层次的问题。

**回应：**谢谢！我们已在本次修改稿中将变量的 Rwg(j)删除。

**意见 6：**随着有关对控制变量问题研究的深入，我们已经认识到并不是一股脑的将所有人口统计学变量纳入模型的做法就是一种严谨的做法，甚至这种做法有时还会出现结果的偏差。具体的理论文章以及做法，请参考如下文章： Bernerth, J. B., & Aguinis, H.. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J.. (2010). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.

**回应：**谢谢评审老师的宝贵意见以及推荐的相关文献。我们在本次修改稿中也补充了模型初步分析的部分（请见正文第 14-15 页），并在模型初步分析部分针对模型估计中控制变量的选用进行了分析。在本研究中，的确只有员工的性别、工作年限以及年龄对所涉及的被预测变量有显著的影响。因此，我们在最终模型估计中，仅将员工的性别、工作年限以及年龄纳入作为控制变量，而将员工的教育水平以及婚姻状况剔除，避免过度削弱模型检验的统计效力，并将这一模型的估计结果汇报了在本次修改稿的正文中。结果表明，将不必要的控制变量剔除之后，模型估计所得到的研究结论没有发生变化，即模型所涉及的各个路径显著性及其方向没有发生改变。

此外，我们也检验了将所控制变量剔除的模型，我们也发现，将所有控制变量剔除之后，

研究结论也没有发生变化，因而本研究得到的研究结论应当是比较稳健的。

**意见 7：**“2.4 数据分析方法”的内容不应该放到这里。其内容属于假设检验过程的内容。

**回应：**谢谢！我们在本轮修改稿中将“数据分析方法”这部分调整到了“假设检验结果”章节之前，作为“假设检验数据分析方法”进行了介绍。

**意见 8：**主效应假设为什么要控制工作负荷？

**回应：**谢谢评审老师的意见！由于在本次修改稿中，我们依据其他评审老师的意见，加入了员工“关系需求满足”作为第三个中介变量，重新进行了模型检验。在检验个性化工作协议对因变量的效应时，我们在前期提交的稿件中，主要参考了近年来发表在《心理学报》上的研究范式（e.g., 季浩, 谢小云, 肖永平, 甘小乐, 冯雯, 2019; 卫利华, 刘智强, 廖书迪, 龙立荣, 廖建桥, 2019），在判断自变量对因变量的影响效应时，也纳入了研究所选用的调节变量作为控制。

而在本次稿件修改的过程中，我们重新进行了文献检索，我们也发现的确也有学者在检验研究主效应假设时没有控制理论模型中的调节变量（e.g., 朱瑜, 谢斌斌, 2018），因而我们在本次提交的修改稿中估计了不包含工作负荷的主效应模型（请参见第 22 页，模型二），此时个性化工作协议对主动性职业行为以及创新绩效的主效应也都显著。而数据分析结果表明，在模型估计中，不论是否纳入工作负荷，个性化工作协议对主动性职业行为和创新绩效的效应均显著，研究结论都没有发生改变，这也说明了本研究的研究结论应当是比较稳健的。

**参考文献**（除去以上已经列文献）

季浩, 谢小云, 肖永平, 甘小乐, & 冯雯. (2019). 权力层级与团队绩效关系: 权力与地位的一致与背离. *心理学报*(3), 366-382.

卫利华, 刘智强, 廖书迪, 龙立荣, 廖建桥. (2019). 集体心理所有权、地位晋升标准与团队创造力. *心理学报*, 51(6): 677-687.

朱瑜, & 谢斌斌. (2018). 差序氛围感知与沉默行为的关系: 情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用. *心理学报*, 50(5), 71-80.

**意见 9：**为什么没有调节的中介效应图？

**回应：**谢谢！我们第一轮稿件修改的过程中，的确依据评审老师的意见，加入了被调节的中介效应的图，但在第三轮稿件评审的过程中，另一位评审老师提醒，展示被调节的中介效应，应该比较在调节变量（这里是工作负荷）的高和低水平时，间接效应的大小及其置信度区间，并比较两个水平下，简单效应的差异是否达到显著，因而通过表格的方式汇报结果比较恰当。我们也进一步参阅了近期发表在《心理学报》上有关被调节的中介效应的文章，发现学者们所进行图示的的确都是被调节的直接效应、而非中介效应（e.g., 季浩等, 2019; 卫利华等, 2019; 朱瑜, 谢斌斌, 2018）。因此，我们仍选用了表格的方式汇报了被调节的中介效应（请参见第 23 页）。



意见 10：图 3 和图 4 的纵轴标为什么不一致？建议保持一致。

回应：谢谢！我们在本次修改稿中已将图 3 与图 4 的纵坐标轴统一。

意见 11：“积极性人格”什么意思？

回应：积极性人格（proactive personality）在有的研究中也称为主动性人格，作为一种独特的人格特质，主要是指个体采取主动行为去影响和改变周围环境的一种稳定倾向。研究表明，个体水平上的人格特征、价值观等可能影响其对信息性环境和工作特征的反应

（Parker, Jimmieson, & Amiot, 2010, 2013）。具有主动性人格的员工不受环境束缚并且会产生积极行动去改变所处环境（张颖，杨付，2017；赵蕾，翟心宇，2018），在对待机会方面，主动性个体更加能够识别自我提升的机会，抓住机会实现改变（詹小慧等，2018）。因此未来研究可以考虑在本研究的基础之上，将员工积极性人格这一个体特征纳入讨论，可以更深入了解个性化协议在不同个体的适用性。

参考文献（除去以上已经列文献）

Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 52–67.

Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2013). Self-determination, control, and reactions to changes in workload: A work simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 173–190.

詹小慧，杨东涛，栾贞增，安彦蓉. (2018). 主动性人格对员工创造力的影响——自我学习和工作投入的中介作用. *软科学*, 32(4), 82-85.

张颖，杨付. (2017). 主动性人格：机制与未来走向. *心理科学进展*, 25(9), 1544-1551.

赵蕾，翟心宇. (2018). 工作自主性对员工建言行为的影响——工作投入和主动性人格的作用. *中国社会科学院研究生院学报*, 228(6), 33-44.

.....

审稿人 3 意见：

感谢作者根据审稿意见所进行的认真修改，论文质量有了较大改善。但仍存在几点问题，希望作者能继续完善。

意见 1：在假设推导和讨论部分，需补充对关系需求满足的探讨，说明作者的观点，并加以论证。本文最大贡献是引入 SDT 讨论 i-deals 的作用机制，论文开篇也从这角度切入。该写作思路的优势是最大彰显了研究的亮点，但风险是若偏离该理论论述研究会显得理论基础与研究设计是割裂的。根据 SDT，自主、能力和关系需求是个体的三个核心基本需求；基于 SDT 研究影响机制，合乎逻辑的做法是同时讨论这三个需求，或有影响或无影响，而非不加讨论直接排出在外。并且，以往解释 i-deals 影响机制时常依据的社会交换/LMX，指出 i-deals 于员工而言是上级/组织满足对其要求的满足，而满足要求是社会接纳的信号。若从 SDT 出发讨论 i-deals 的影响，应包含对归属需求满足的讨论。无论是认为在理论上不存在影响，还是在理论上存在影响而在数据上不显著，都应要说明。

回应：感谢评审老师从切实提升文章质量出发对本文的进一步改进提出中肯建议。

由于自主需求满足和关系需求满足的内在激励作用（中介作用）在本研究中没有得到数据支持，自主需求满足中介作用不显著（i-deals通过促进自主需求满足，进而提升员工主动性职业行为的间接效应为0.016，95%的bootstrap置信区间为[-0.009, 0.050]，包含零，中介效应不显著；i-deals通过促进自主需求满足，进而提升员工创新绩效的中间效应为0.000，95%的bootstrap置信区间为[-0.036, 0.032]，也包含零，中介效应也不显著），关系需求满足的中介作用也没有得到支持（i-deals通过促进关系需求满足，进而提升员工主动性职业行为的间接效应为0.015，95%的bootstrap置信区间为[.000, 0.039]，尽管不包含零，但间接效应较微弱；i-deals通过促进关系需求满足，进而提升创新绩效的中间效应为0.006，95%的bootstrap置信区间为[-0.007, 0.038]，也包含零，中介效应不显著）。考虑到模型的简化，以及突出能力需求满足这一对本研究结果变量（主动性职业行为和创新绩效）产生内在驱动力的关键因素，在最初的稿件中我们没有将自主需求满足和关系需求满足纳入研究模型。

但正如评审老师的所言，本文旨在通过引入SDT的理论视角对i-deals的作用机制进行拓展，而SDT理论中自主、能力和关系需求是个体的三个核心基本需求，同时对这三种需求进行讨论会更加合乎SDT的理论逻辑，也能更加全面地呈现三种需求在i-deals对员工影响过程中的作用。事实上，本研究假设检验的结果也显示了i-deals对三种基本心理需求均存在显著的预测力，其中：能力需求满足（ $B = 0.16, p < .01$ ），自主需求满足（ $B = 0.21, p < .01$ ）和关系需求满足（ $B = 0.10, p < .05$ ），一定程度上支持了本研究借鉴SDT将i-deals界定为信息性外部环境的理论假说，为SDT在i-deals研究中的适用性提供了支持。为了能够更客观和全面地呈现三种心理需求满足在i-deals与个体行为中的作用，本轮修改我们汲取了老师的建议，遵循SDT的理论框架，将三种需求同时纳入考虑，进一步完善了模型，补充了关系需求的相关假设论证和数据分析，并在文章最后的讨论部分对研究结果进行了解释说明。恳请评审老师再次审阅指导。

**意见 2:** 需要充分且清晰说明该研究为何挑选了主动性职业行为和创新绩效来作为因变量。目前论文在该部分的陈述主要是：“但值得注意的是，不同于其他一般性的组织政策与领导行为，员工与组织通过谈判协商而共同达成的个性化工作协议是对工作的再设计或重塑，改变了工作的特征（Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008; Hornung et al., 2010），既赋予员工个性化的工作内容、发展指导，也增加了员工在工作中的自主性。可见，个性化工作协议的制定一方面与员工自身的职业发展息息相关，另一方面也促使员工在工作中充分发散思维、发挥自主性，创造性地解决工作相关问题。”

“自我决定理论指出，信息性环境能够使个体认识到事情本身的价值，从而起到促进员工心理需求满足、提升个体内部动机水平的作用。现有研究结果也表明，内部动机与员工的专注力、工作投入、工作绩效、尤其是创造力正相关（张剑等，2010）。”

这两段论述是模糊的，工作特征、自主性和内部动机对许多行为都有影响，并没能说明研究为何只选择了主动性职业行为和创新绩效，而非其他工作行为；特别是主动性职业行为，而非其他主动性行为。建议作者在梳理这部分逻辑时，根据主动性职业行为与创新行为之于其它工作行为，主动性职业行为之于其它主动性行为，主动性职业行为与创新行为之间关系

等，加以思考和论述。

**回应：**感谢评审老师指出文章论述的不足，并提供宝贵建议。针对评审老师提出的上述问题，我们在修改稿中进行了修改和补充。

一方面，为了能够更清晰地体现本研究所选取的结果变量与其他相近概念的区别，我们在论述中针对主动性职业行为和创新行为之于其它工作行为，主动性职业行为之于其它主动性行为，主动性职业行为与创新行为之间的区别与联系进行了必要的补充说明。

首先，相较于一般的工作行为，主动性职业行为和创新行为是一种更为积极、主动的工作行为，个体不是被动适应当下的工作情境，而是发挥能动性主动挑战困难。其中主动性职业行为是一种积极的、变革性的职业生涯管理行为（Grant & Ashford, 2008; Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998），包括职业生涯规划行为、技能拓展行为、咨询行为和关系网构建行为四个重要内容（Strauss, Griffin & Parker, 2012; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998）。创新行为是员工创造性的开展工作，针对产品、服务、工作流程等提出有价值且新颖的创意和想法，包括了从创新思想到实施的广泛的创新过程（Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004）。

其次，主动性职业行为和主动性行为的相同点在于两者都具有自发性、前瞻性和变革性的特征，均是在自发、主动的基础上，提前计划并且采取行动进行有利变革，Grant 和Parker（2009）将主动性职业行为确认为主动性行为的一个高阶维度，是关于员工在职业生涯发展中表现行为的研究。不同于工作中一般的主动性行为，主动性职业行为的目的是为了改善个体职业生涯发展，通过自我学习、职业规划、构建关系网等，最终获取职业生涯的成功（刘晋等，2018），而其他主动行为，如主动工作行为则主要是尝试改善和优化工作程序，进而提高组织绩效等（胡青等，2011；刘晋等，2018）。

再者，创新行为、主动性行为和主动性职业行为，三者的共同点在于都强调对现状的积极改变，但创新行为突出新颖性，而后两者并不一定需要新颖，主动性行为和主动性职业行为也不一定是创新行为。比如，员工主动解决先前就已存在的问题，这些行为是主动性行为，但并不一定是创新行为。以未来和变革为导向的主动性行为和主动性职业行为就非常需要创新性（Parker & Collins, 2010），例如，谏言行为与个体创新性有很高的相关（Parker & Collins, 2010）。另外，具有主动性行为和主动性职业行为的个体能够跳出既定工作的局限和约束，制定符合自己能力的挑战性工作目标，发挥主动性，更有可能提出和达成创新的想法，能促进创新行为。

另一方面，我们对本研究为什么选取主动性职业行为和创新绩效这两个结果变量也进行了补充论述。

首先，个性化工作协议不同于其他一般性的组织政策与领导行为，它是员工与组织共同对工作进行的再设计，员工在此过程中就其工作内容、职业技能发展指导和工作自主性等方面与组织谈判磋商（Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008; Hornung et al., 2010），由此达成的个性化工作安排不仅具有量身定制、人-工作匹配的特点，能够满足员工的个性化诉求（Hornung et al., 2010），更是为员工长期发展和成长创造了条件，指明了方向。因此，个性

化工作协议应该能够促进员工的主动性职业行为。

其次，个性化工作协议也为员工创新提供了环境支持，能够激发员工创新的积极性。个性化工作协议中明确的任务职责使员工对所从事工作的性质、内容有更深刻的认识，从而工作的方向和目标更加明确，专注性更高，能促进创造力提升；同时，个性化工作协议也赋予员工更多的工作自主权，使员工拥有相对宽松的工作环境，自我决定能力增强，有利于员工在工作中充分发散思维，创造性地解决工作相关问题。

此外，以往研究在个性化工作协议的作用探究上，大多从社会交换理论出发探讨组织更为关注的个体对组织目标的承诺和以员工调整适应为主的回馈行为（Hornung et al., 2008；刘晋等，2018），较少关注员工在获取较高水平的个性化工作之后，主动采取措施，积极改造环境的自我提升行为和创新行为的促进作用。

基于以上理由本研究着重探讨个性化工作协议对个体主动性职业行为和创新绩效的促进作用。

#### 参考文献（除去以上已经列文献）

- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state of the science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
- Claes, R., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 357–378.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
- 胡青, 王胜男, 张兴伟, 程斌, 孙宏伟. (2011). 工作中的主动性行为的回顾与展望. *心理科学进展*, 19(10), 1534-1543.

**意见 3：**修改模型图。本文关于需求满足是完全中介假设，而非部分中介假设，但模型图中是部分中介假设；作者 H2a 和 H2b 是自变量到因变量总效应假设，而模型图中是直接效应假设。需修改。

**回应：**谢谢！我们在本次修改稿中，依据您的本条意见与另一位评审老师有关于模型图没有呈现具体因子个数的意见，重新修改了模型图（请参见第 10 页）。在重新修改的模型图中，我们去掉了有关自变量对因变量直接假设的箭头。

**意见 4：**进一步凝练本研究在因变量选择上的理论贡献。“以往有关个性化工作协议的研究主要关注了个性化协议对组织效果变量的影响，而忽视了个性化协议对员工自身的影响”该结论不准确。诚然，以往相关研究较少涉及到 creativity 和 proactive career behavior，但直接下结论说以往研究忽视了其对个人的影响，是不合适的。Liao, Wayne, & Rousseau

(2016) 的综述和元分析显示已有相当多研究探讨了 i-deals 对员工的影响。需进一步凝练研究在因变量上的创新性，并在前沿和讨论部分修改相关表述。

**回应：**感谢评审老师指出这一问题。我们修改中进一步凝练了本研究在因变量上的创新性，前沿和讨论部分的相关表述也做了相应修改。大致改动如下：

区别于以往主要采取社会交换的理论视角对组织更为关注的以个体对组织目标的遵循和需要个体进行调整适应为主的回馈行为的探讨（如，组织承诺，Hornung et al., 2008），本研究着重于探讨个性化协议对员工主动采取措施，积极改造环境的自我提升行为和创新行为的促进作用，具体探讨了对员工主动性职业行为和创新绩效的影响。由此，本研究从自我决定理论视角出发，拓展了个性化工作协议的作用结果，将组织与员工签订的个性化工作协议与员工的积极工作行为（如聚焦于发展自身的主动性职业行为和聚焦于优化工作效果的创新绩效）相联系起来，进一步丰富和拓展了个性化工作协议领域的相关理论知识。

**意见 5：**修改写作表述。1) 全文文字表述仍不够简练清晰，特别是摘要；2) 人力资源（HR）管理实践，人力资源又称 HR，不是陌生概念，众所周知，无需英文注释。

**回应：**谢谢老师的意见。（1）我们对稿件的文字表述做了进一步简化和凝练，摘要部分也做了适当修改，请评审老师审阅。（2）修改稿我们去掉了这一概念的英文注释。

.....

**审稿人 1 意见：**

对于审稿人提出的三个问题，作者作了相应的回答，审稿人基本认可。但是，经过多次修改，稿件内容已变得相当臃肿，建议作者精炼一些不重要的内容。此外，修改稿仍存在诸多细节需要改进。

**意见 1：**所用检验统计，均没有提供效应量，应补充。

**回应：**谢谢评审老师的意见！我们在本次修改稿中，依据各位评审老师的意见，重新修改、汇报了模型估计的结果，在所汇报的统计检验结果中，除了各个变量间的相关系数、回归分析中的回归系数、中介效应的效应值、被调节的中介作用的效应值（effect size）之外，也汇报了各个模型的  $R^2$ ，补充完善了模型估计中效应量的相关信息。

**意见 2：**个性化工作协议等量表，最好能说明分数范围或类别，如工作负荷似乎只分高、低水平，而个性化工作协议既有高、低水平之分，似乎又有具体数值（或类别）之分（见图 3、图 4），需要厘清；

**回应：**谢谢！本研究所涉及的所有研究变量，均选用在国内外期刊中发表的成熟量表，我们在变量测量的第一段中集中汇报了所有变量的计分方式（请参见第 11-12 页）：所有量表均采用 5 点 Likert 计分，5 表示“非常赞同”，1 表示“非常不赞同”。

而在原稿件的图 3、图 4 中，我们依据 Cohen 等学者（2013）的建议，将被调节的效应依据调节变量的不同水平（即+1 SD 为高水平，-1 SD 为低水平）进行了图示。因而在原稿

件的图 3、图 4 中，尽管工作负荷也是采用 5 点 Likert 计分，但在图中标注的是高、低水平。在本次提交的稿件中，我们在图例中进一步明确了，高、低工作负荷的情形，分别为+1 SD、-1 SD 的水平，希望能够提升文章的易读性。

**意见 3：**一些表格的表题非常笼统，如“表 3 回归分析的结果”，应具体说明谁对谁的回归分析，需更加规范；

**回应：**谢谢老师的意见！我们在本次提交的修改稿中，已将各个表格的表题进行了具体说明，希望能使稿件更加严谨规范。

**意见 4：**表 1 的六个因子模型，对应什么样的结构，似乎难以从图 1 中看出来，另外，工作负荷（WL）似乎仅分高、低水平，如何与 ID、CS、AS 综合，后三者不仅与 WL 属于不同的数据类型，三者之间似乎也不能简单相加，这些细节应补充说明；

**回应：**谢谢评审老师的意见！首先，我们在本次修改稿中，依据另一位评审老师的意见，增加了第三个中介变量，并根据您的本条意见重新修改了模型图（请参见第 10 页），使之能够更清晰地体现研究模型所对应的七因子的模型。其次，由于在本研究中，工作负荷也是通过 9 个测量条目，由 5 点 Likert 量表测量所得，我们仅在对工作负荷的调节效应进行图示时，根据 Cohen 等学者（2013）的建议，分别依照+1 SD 和-1 SD 的标准，选取了高、低水平的工作负荷进行图示。因此在验证性因子分析中，也能够将工作负荷纳入进行分析。最后，我们理解到在原提交的稿件中，为了说明备择模型的构成，选用“+”号来体现将测量条目的合并可能存在一定的歧义。因而在本次提交的稿件中，我们借鉴了近期发表在《心理学报》上相关研究的做法（e.g.,沈伊默，马晨露，白新文，诸彦含，鲁云林，张庆林，刘军，2019），采用表下注释的方法，而非选用“+”号的方法，来说明备择模型的构成（请参见第 13 页），也希望能够进一步提升文章的易读性。

**意见 5：**各个统计量应提供基本的统计值（平均数、标准差等），以便了解样本的基本情况（如取样的代表性、覆盖面等）；

**回应：**谢谢！我们在本次更新的修改稿中，也在表 2 中（请参见第 17 页）统一汇报了主要研究变量的平均值、标准差。

**意见 6：**图 2 已删除，图号应重新安排。

**回应：**谢谢！我们在本次更新的修改稿中重新编排了图表序号。

---

## 第五轮

**审稿人 1 意见：**感谢作者根据审稿意见所进行的认真修改，论文质量有了很大改善，推荐发表。但表述仍然累赘，在发表前仍需精炼。

**回应：**感谢老师的指导和建议！我们对文章的语言表述做了进一步锤炼和精简，主要修改详见稿件中蓝色字体标注。

**审稿人 2 意见：**

感谢作者对文章认真、细致地修改。经过前四轮修改后，已经解决了我的所有问题，建议接受。但是，有以下几处请作者做小的修改。

**意见 1：**建议将问题提出部分中的“指明了方向”删除。

**回应：**谢谢老师的意见！我们在修改稿问题提出部分删除了“指明了方向”这一表述。

**意见 2：**建议将问题提出部分中的“借助自我决定理论”改为“采用自我决定理论”。

**回应：**谢谢老师的意见！我们已将“借助自我决定理论”修改为“采用自我决定理论”（详见修改稿正文第 2 页）。

**意见 3：**将“积极性人格”改为“主动性人格”以保持学术语言的统一。

**回应：**谢谢老师的建议！修改稿中已改为“主动性人格”（详见修改稿正文第 26 页）。

**意见 4：**将“4.3. 研究不足与展望”部分中的“由于各种条件的限制，本研究仍存在以下不足”。这句话显得有点多余。

**回应：**谢谢老师的建议！我们已删除这句多余的表述。

---

## 第六轮

**编委专家意见：**

谢谢你们认真负责的态度改进稿件的质量。请根据评审专家的建议，做必要的修改。

**回应：**感谢各位编委老师再次给予我们修改、提升稿件的宝贵机会！在本次修改中我们再次对稿件进行了完善，并根据以往评审专家的意见，对文章做了进一步锤炼。稿件正文中修改的地方已用蓝色字体标注，请再次审阅。谢谢！