

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210104.105

顾客感激表达对员工工作表现的影响及机制

王琦琦¹, 李增鑫², 刘军²

(1. 武汉大学经济与管理学院, 湖北武汉 430072; 2. 中国人民大学商学院, 北京 100872)

摘要: 现有的关于顾客行为的研究大多着眼于探讨顾客消极行为的消极后果, 很少关注顾客积极行为的影响。本文基于情绪社会信息模型, 研究顾客在与员工互动过程中对员工的服务行为和贡献表示感谢这一积极的顾客行为对员工工作表现的影响。研究发现: 顾客感激表达确实有助于提升员工的工作表现。这是因为顾客感激表达能够促使员工主动转变对工作的看法, 进而影响员工的工作表现, 包括针对顾客的服务质量和更一般意义上的工作绩效等。本研究在一定程度上弥补了关于顾客与员工积极互动行为研究的空缺, 拓展了顾客行为的研究范围, 同时帮助学界更加全面地认识顾客与员工的互动关系, 进而探索顾客与员工互动过程中的其他积极行为。

关键词: 顾客感激表达; 认知重塑; 深层表演; 工作绩效; 调节焦点

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)08-0121-17

一、引言

企业管理领域的顾客研究大致经历了从聚焦顾客—企业关系到关注顾客—员工关系的转变。早期的研究大多关注顾客忠诚、顾客美誉度等对企业绩效的影响, 并衍生出企业如何获取顾客满意度、忠诚度等以获得更好绩效的相关研究 (Andreassen和Lindestad, 1998; Dick和Basu, 1994)。后来, 有学者指出服务型员工是企业与顾客缔结交易的中间人, 作为与顾客互动的主体, 他们是顾客眼中的企业代言人, 他们的表现 (如服务态度和质量) 势必会影响到顾客的满意度、忠诚度和企业绩效等 (Liao, 2007; Salanova等, 2005)。由此, 学者们开始考虑员工—顾客关系对企业绩效的影响, 不过此时的研究焦点大多是员工对顾客的单向关系。近年来, 随着许多恶性事件的发生, 顾客对员工的影响, 尤其是消极影响开始受到学者们的重视。学者们研究了顾客不文明行为 (Walker等, 2014)、顾客不当行为 (徐虹等, 2018)、顾客欺凌 (赵金金和刘博, 2019) 等对员工的负面影响。

然而, 任何一枚硬币都有正反两面, 顾客的行为同样有积极的一面, 也会对员工产生积极

收稿日期: 2020-08-18

基金项目: 国家杰出青年科学基金项目 (71425003)

作者简介: 王琦琦 (1993—), 女, 武汉大学经济与管理学院讲师, 博士;

李增鑫 (1996—), 女, 中国人民大学商学院博士研究生;

刘军 (1974—), 男, 中国人民大学商学院教授 (通讯作者, junliu@ruc.edu.cn)。

的影响。现实中企业与顾客、员工与顾客之间都不是对立的,而是可以在相互包容、文明互动中共创价值(Dong等,2015)。而当前学术界对顾客在与员工互动过程中的积极行为及其积极影响仍缺乏关注。因此,在关注顾客消极行为的同时,我们也需要对顾客积极行为进行更深入地探索。只有这样,才能帮助学界更全面地认识员工与顾客的互动关系,同时帮助企业“趋利避害”,在认识顾客消极行为带来的消极影响的同时,充分意识到并有效利用起顾客积极行为带来的积极影响。

受到尊重和认可是个体重要而普遍的需求。对于处在顾客与员工权力不对等关系中劣势方的服务型员工而言,自身及自身的服务受到顾客尊重和认可的需求则更为强烈(Bergsieker等,2010)。2019年的一项调研显示,12万外卖小哥把“收餐时说声谢谢”列为仅次于“及时接电话”和“把收餐地址写对”的第三想对顾客说的话。因此,本文选择顾客感激表达,即顾客在员工互动过程中对员工的服务行为和贡献表示感谢(Bock等,2016;Grant和Gino,2010)这一服务型员工最渴望的、能够传递认可和尊重信息的顾客积极行为作为前因,并探索其对服务型员工认知及工作表现的影响。

具体来说,基于情绪社会信息模型(Van Kleef,2009),顾客感激表达会向员工传递其服务被尊重和认可的社会信息,这种正面信息会激发员工对自身工作的积极认知加工,在认知加工的过程中形成对工作的积极看法(Wrzesniewski和Dutton,2001),进而有更好的工作表现。由此,本文构建起了“顾客感激表达—员工认知重塑(即员工改变他们对于自身工作的看法和认知表征)—员工工作表现”的逻辑链条。考虑到顾客感激表达诱发的员工认知重塑能够使员工形成对整体工作的积极看法,本文认为其积极作用会外溢向员工服务行为之外的其他方面(Zhang和Parker,2019),并因此将员工工作表现区分为针对顾客的行为维度(情绪劳动中的深层表演行为,即员工通过自我说服、想象等手段调整自己的内在感受,使内心感受与展现规则一致)和针对企业的结果维度(领导评价的工作绩效这一直接为企业创造价值,同时也较为全面和普遍的指标)。另外,员工自身处理信息的动机、能力和倾向会影响其认知加工顾客感激表达中蕴含信息的过程(Van Kleef,2009),因而本文引入了员工调节焦点这一影响员工信息敏感度、信息加工动机和认知方式的变量(Higgins,1997,1998;Schwabe等,2018),作为边界条件。综上,本文引入了顾客感激表达这一积极的顾客行为,并探索了其对员工工作表现的影响及其边界条件。

总体而言,本文的研究贡献主要表现在三个方面:(1)通过探索顾客和员工之间的良性互动行为(即顾客感激表达),本研究不仅拓展了顾客行为的研究范围,也弥补了以往研究中主要关注消极互动行为而忽视了积极互动行为的局限性。(2)与以往研究中将顾客感激作为一种情绪状态探索其对顾客自身产生的影响不同,本研究从人际互动视角出发,探索了感激表达行为对感激接收者的影响;另外,通过引入中介变量(即认知重塑),本研究还很好地解释了顾客感激表达为何会对员工的整体工作表现产生积极的溢出效应。(3)本研究还在一定程度上丰富了工作重塑的研究。通过检验认知重塑的前因变量(即顾客感激表达)和结果变量(即员工工作表现),本研究从人际互动视角丰富了认知重塑的前因变量的研究,并检验了学者提出的“认知重塑能够产生更广泛影响”的猜想(Zhang和Parker,2019)。

二、理论基础与研究假设

(一)顾客感激表达与员工认知重塑

认知重塑指的是员工从认知上改变自己看待工作的方式;经过认知重塑,员工将工作由“一组离散的任务”重新构建为“相互关联、有自身意义的整体”(Wrzesniewski和Dutton,2001)。

在这个过程中,员工在看待工作时会将其与对他们有意义的东西结合起来,从而为工作赋予更多的意义(Slemp和Vella-Brodrick, 2014)。结合情绪社会信息理论、工作重塑理论以及感激表达相关的文献,本文提出顾客感激表达会通过认知推断路径为员工认知重塑提供线索、机会和动机;通过情感反应路径拓宽员工的认知范围、增强认知灵活性、增加资源和信心,从而增强认知重塑的能力,因而会促进员工的认知重塑。

首先,基于情绪社会信息理论中的认知推断路径,即情绪可以作为一种社会信息影响接收者的认知推理(Van Kleef, 2009),顾客感激表达向员工传递了其工作和努力是被认可和尊重的信息(Lambert等, 2010)。员工在受到顾客感激后,会对其中蕴含的信息进行认知加工,并解读出自己的工作行为对顾客有价值并为顾客所需要和重视等内容,进而认识到自己和工作意义和价值(Grant和Gino, 2010)。此时,工作将不再是单纯的、零散的任务,而是一个有意义和价值的实体。而且,顾客感激表达传递的信息能够在一定程度上满足员工的内在需要:来自顾客的肯定使得员工意识到自己的工作是有意义的(获取工作意义的需要),自身是被肯定和认可的(积极自我形象的需要)。为了维持这种积极的自我感觉和形象(Judge等, 1998),员工会主动在认知层面将这些有价值的部分聚焦、放大,并重构为自身工作的目的和意义(Wrzesniewski和Dutton, 2001)。员工得以超越琐碎的任务、从更宏大的背景下看待工作:工作不再是离散任务的叠加,而是为顾客提供帮助、创造价值的有意义实体,即实现认知重塑(Buonocore等, 2020)。

其次,基于情绪社会信息理论中的情感反应路径,顾客感激表达会通过情绪传染机制感染到员工,使员工也有一种积极的情绪状态(Hsee等, 1992)。感激是一种充满爱、温暖和愉悦的积极情感(Emmons和Shelton, 2002; Fredrickson, 2001),蕴含着表达者对接收者的善意。当它由顾客表达给员工时,会通过情绪传染机制感染到员工,使员工也感受到正向、积极的情绪(Hsee等, 1992)。基于Caever和Scheier(1998)的情感—认知框架,这种积极的情绪状态会使得员工在认知加工时更加关注积极的方面,同时以更积极的方式解读自己的工作(Caever和Scheier, 1998; Hill等, 2020);同时,基于积极情绪的拓展—建构理论,这种积极状态也会使得员工拓宽自身的认知加工范围、有更灵活的认知方式,构建个体资源并提升个体效能(Fredrickson, 2001)。拓宽的认知范围使得员工更可能以更整体的方式看待自己的工作;灵活的认知方式、积极的心理状态和较高的个体效能感则满足了员工在识别工作中有价值意义的部分作为重塑方向之后实现重塑所需要的精神努力和心理资源(Kim等, 2018; Wrzesniewski和Dutton, 2001),从而使得员工更愿意和精力改变自身对于工作的看法和认知表征。因此,这种积极的状态不仅使得员工可以在更广阔背景下思考自身的工作意义,将注意力更多转向工作的积极层面,还能够为员工打破习惯性的认知方式提供必要的积极心理资源。由此,提出假设:

假设1:顾客感激表达对员工认知重塑具有正向影响。

(二)员工认知重塑与工作表现

基于情绪社会信息模型,员工在对顾客感激表达进行认知加工的基础上,会对自身的行为进行调整。因此,本文指出顾客感激表达不仅促使员工重塑工作认知,还会进一步影响其工作表现。

影响员工情绪劳动策略选择的因素包括情绪劳动效价和自身资源状况(Diefendorff和Gosserand, 2003)。顾客感激表达带来的认知重塑,能够使员工感知到情绪劳动的价值并拥有更多的认知和情绪资源,因而能够促使员工进行更多的深层表演。

首先,顾客感激表达能够提升员工对情绪劳动的效价,因而能够促进其针对顾客的深层表演行为。在认知重塑的过程中,员工会形成对工作的认同,感知到工作的价值。这种在认知重塑

过程中形成的对工作的积极认知能够提升员工对情绪劳动的效价,即对情绪劳动结果的价值评价认知。具体而言,顾客感激表达传递了顾客对员工服务的认可和尊重,使员工感知到自身的工作是有价值的,因而对工作具有积极的认知。在此情况下,自身行为的意义感和积极的自我认知,使得员工会感知到较高的情绪劳动效价,即自身的努力是有结果的、会被认可的。因而员工愿意在接触顾客时付出更多的努力调整自己的情绪状态。另外,这种由顾客感激带来的认知重塑能够满足员工的获取意义感和积极自我认知的需要,为了维持这种积极的认知和感受,员工也会愿意付出更多努力调整内在状态,对感激表达的发出者(即顾客)展现更多的积极情绪(Grant和Gino,2010)。

其次,由顾客感激表达带来的员工认知重塑为员工提供了更多认知资源,使其能够更好地调整自身内在情绪感受,展现出组织需要的积极情绪(Loi等,2020)。另外,资源保存理论也指出,当员工获取资源后会增加投入以获取更多的资源(Hobfoll,1989)。因而,顾客感激表达带来的认知资源的增加会使得员工愿意进一步投入资源来调整内在情绪,为顾客提供更好的服务(Kim等,2018)。因此,顾客感激表达激发的员工认知重塑使得员工有意愿有能力实施深层表演。由此,提出假设:

假设2a:员工认知重塑在顾客感激表达与员工深层表演之间的关系中起中介作用。

由于在认知过程中形成的积极工作看法能够使得感激表达的积极作用从指向感激表达发出者(即顾客)外溢到更广泛的工作范围(Zhang和Parker,2019),因而本文还关注了为企业创造价值的、更普遍意义上的员工工作表现的指标——工作绩效,以此来检验顾客感激表达在影响员工针对顾客行为的基础上,是否存在积极的溢出效应。

首先,员工在接收到顾客的感激之后,会在认知加工过程中意识到自身工作于顾客而言有价值,以更有意义感的方式看待自己的工作(吕晓艺和白新文,2019),这种意义感会增加员工在整体工作任务中的投入(Soane等,2013),更高的投入更可能带来更好的绩效表现。其次,顾客感激表达带来的认知重塑使得员工以更整体、宏观的方式看待工作(而不是将工作看成是零碎的任务),这能够使得员工对工作感知到更强烈的责任感(Weseler和Niessen,2016),更可能感知到自己的工作是重要的(Parker,2007),因而会有更强烈的内部动机更好地完成工作(Deci和Ryan,2000;Steger等,2012)。感激表达的研究也表明,当个体接收到他人感激时,会切实体会到自身工作的意义和价值,这种认可和意义感会使得个体有更强烈的责任感来继续投入工作(Grant和Gino,2010)。因而,在这种由顾客感激表达激发的认知重塑下,意义感和责任感使得员工更加投入于自身的工作,因而会有更高的绩效。另外,顾客感激表达带来的认知重塑,使得员工以积极、整体的方式看待工作,这种积极的认知方式能够帮助员工满足内在的需求,即获取工作意义的需要、积极的自我认知(Wrzesniewski和Dutton,2001)。工作意义感、积极的自我认知对员工来说都是有价值的个人资源(Hobfoll,1988,1989)。这些资源一方面能够帮助员工更有效地完成工作,另一方面能增加员工工作投入的意愿(Hobfoll,1989;Kim等,2018)。因而,员工可能会有更好的工作表现。

假设2b:员工认知重塑在顾客感激表达与员工工作绩效之间的关系中起中介作用。

(三)员工调节焦点

基于情绪社会信息模型,员工处理信息的动机、能力和倾向会影响其认知加工顾客感激表达中蕴含信息的过程。调节焦点反映了个体对环境中不同信息的敏感度以及对信息的认知加工方式(Brockner和Higgins,2001;Higgins,1997),因此本文认为调节焦点会影响员工对顾客感激表达这一积极行为中蕴含信息的认知加工。

具体而言,高促进型调节焦点的个体常常以成长、提高和发展为驱动力,并在趋近目标的过程中定位于自己或他人所希望的“理想的自我”(Tumasjan和Braun,2012)。他们更加关注工作的积极结果,对工作环境中的积极信息更加敏感(Brockner和Higgins,2001),也更愿意对信息做出积极的解读。此外,他们对环境持开放、探索性态度,乐于接受新思想,愿意做出改变(Friedman和Förster,2001)。因此,一方面,高促进型调节焦点的员工更容易注意到顾客感激表达这一反映积极工作结果的线索,从中解读出自己为顾客所重视、需要的信息,构建起顾客帮助者的工作认知。另一方面促进型调节焦点使得员工愿意做出改变,因而在积极的社会信息下,更可能做出认知改变。反之低促进型调节焦点的个体对积极信息的关注度较低,做出改变的意愿较弱,因此在面对顾客感激表达这一传递积极社会信息的行为时,较少进行认知重塑。由此,提出假设:

假设3:员工促进型调节焦点调节顾客感激表达与员工认知重塑之间的关系。促进型调节焦点越高,顾客感激表达对员工认知重塑的正向影响越强,反之则越弱。

假设2阐述了员工认知重塑在顾客感激表达与员工工作表现之间的中介作用。假设3阐述了员工促进型调节焦点在顾客感激表达和员工认知重塑之间的调节作用。结合两者的论述,本研究进一步预期员工促进型调节焦点会调节顾客感激表达经过员工认知重塑影响员工工作表现的间接作用。对于促进型调节焦点较高的员工,认知重塑在顾客感激表达和员工工作表现之间的中介作用较强;而对于促进型调节焦点较低的员工,认知重塑在顾客感激表达和员工工作表现之间的影响较弱。由此,提出假设:

假设3a:促进型调节焦点调节认知重塑在顾客感激表达与员工深层表演关系间的中介作用。员工的促进型调节焦点较高,认知重塑的中介作用较强,反之则较弱。

假设3b:促进型调节焦点调节认知重塑在顾客感激表达与员工工作绩效关系间的中介作用。员工的促进型调节焦点较高,认知重塑的中介作用较强,反之则较弱。

而高防御型调节焦点的个体常常以安全、保护、职责为驱动力,并在趋近目标的过程中定位于与职责、义务相关的“应该的自我”(Tumasjan和Braun,2012)。他们更多地关注有关工作的不利信息,对消极信息的存在与否更加敏感(Carver和White,1994;Van-Dijk和Kluger,2004),也更倾向于以负面的方式来解释事件(Lanaj等,2012)。在行事过程中,他们常常通过遵守规则和常规来创造一种安全感,倾向于维持现状,而不做出改变(Higgins和Spiegel,2004)。因此,高防御型调节焦点的员工对顾客感激表达的积极信息并不敏感,即使接收到顾客感激表达的信息,他们可能也会将其解读为“我的工作没有出错”。因为与追求工作意义和价值相比,他们可能对自己是否违背了最基本的规则和程序更加关注。同时为了维护自己安全感需要的满足,他们可能也不愿意去做出认知上的改变(Zhang等,2014)。反之,与高防御型调节焦点的员工相比,防御型焦点较低的员工可能对顾客感激表达蕴含的积极信息没有那么的不敏感,有一定的可能性做出认知调整。由此,提出假设:

假设4:员工防御型调节焦点调节顾客感激表达与员工认知重塑之间的关系。防御型调节焦点越高,顾客感激表达对员工认知重塑的正向影响越强,反之则越强。

结合假设2和假设4的论述,本研究进一步提出员工防御型调节焦点会调节顾客感激表达经过员工认知重塑影响员工工作表现的间接作用。对于防御型调节焦点较高的员工而言,顾客感激表达与员工认知重塑之间的关系较弱,顾客感激表达通过员工认知重塑的中介作用对员工工作表现产生的间接效应也随之减弱。而对于防御型调节焦点较低的员工,顾客感激表达与员工认知重塑之间的关系相对较强,顾客感激表达通过员工认知重塑的中介作用对员工工作表现产生的间接效应也相对更强。由此,提出假设:

假设4a:防御型调节焦点调节认知重塑在顾客感激表达与员工深层表演关系间的中介作用。员工的防御型调节焦点较高,认知重塑的中介作用较弱,反之则较强。

假设4b:防御型调节焦点调节认知重塑在顾客感激表达与员工工作绩效关系间的中介作用。员工的防御型调节焦点较高,认知重塑的中介作用较弱,反之则较强。

本文的模型图构建如图1所示。

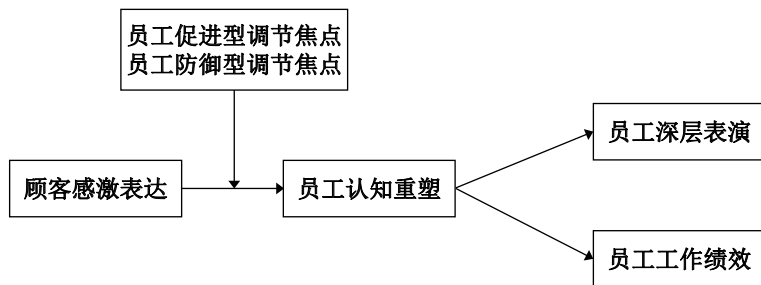


图1 研究模型

三、研究设计

(一)研究样本

基于研究问题,本文选取了与顾客互动频繁的话务员作为研究对象,并于2018年11月到12月在一家通讯公司开展了数据收集。为了减少同源误差,本研究在不同时间点收集了领导—员工配对数据。第一阶段,员工报告了基本信息、社会赞许性和顾客感激表达,第二阶段(距离第一阶段二周后)测评了员工的调节焦点和认知重塑,第三阶段(距离第二阶段二周后)员工和领导分别评价了员工的工作表现(即深层表演和工作绩效),其中深层表演由员工自评,工作绩效由领导评价(每名领导评价1—4名员工)。本次调查共邀请了344名话务员以及他们的领导(94人)参加,最终回收有效配对问卷304份(领导问卷94份),员工问卷有效回收率为88.372%,领导问卷有效回收率为100%。最终员工样本中男性占比6.600%(女性占比93.400%),平均年龄为29.743岁(标准差为2.560),平均组织工作年限为8.082年(标准差为2.234),与现有领导工作年限的平均值为4.345年(标准差为3.064)。在教育程度上,高中、中专或技校学历占比21.382%,大专学历占比67.763%,大学本科及以上占比10.855%;领导样本中男性占比9.200%,平均年龄为30.296岁(标准差为2.913),平均组织工作年限为9.320年(标准差为2.760),在教育程度上,高中、中专或技校学历占比21.382%,大专学历占比60.855%,大学本科及以上占比17.763%。

(二)变量测量

本研究所使用的量表均为国外成熟量表。经过翻译—回译迭代的程序,对这些量表进行了翻译,保证了量表的有效性。

顾客感激表达采用Lambert等(2010)的3题项量表。在测量时采用5点Likert量表,1=“几乎从不”,5=“总是”。具体题项如“我为顾客提供服务时,他/她会表示感谢”等。Cronbach's α 系数为0.851。

调节焦点采用的是Lockwood等(2002)开发的量表。在测量时采用5点Likert量表,1=“非常不同意”,5=“非常同意”。其中促进型调节焦点和防御型调节焦点各有9个题项。促进型调节焦点的题项包括“大体上讲,我的精力集中在追求积极正面的东西上”等。Cronbach's α 系数为0.916。防御型调节焦点的题项包括“大体上讲,我的精力集中在预防消极负面的事情上”等。

Cronbach's α 系数为0.916。

认知重塑使用了Slemp和Vella-Brodick(2013)开发的5题项量表。在测量时采用5点Likert量表,1=“几乎从不”,5=“总是”。具体题项包括“提醒自己,我的工作对社会十分重要”等。Cronbach's α 系数为0.914。

深层表演使用的是Diefendorff等(2005)开发的4题项量表。在测量时采用5点Likert量表,1=“非常不同意”,5=“非常同意”。具体题项包括“我努力感受我需要向顾客展现的情绪”等。Cronbach's α 系数为0.918。

工作绩效的测量使用了Tsui等(1997)开发的领导评价员工绩效的量表。在测量时采用5点Likert量表,1=“几乎从不”,5=“总是”。具体题项包括“这名员工的工作质量高于平均水平”等。Cronbach's α 系数为0.954。

控制变量:基于现有的关于感激表达的研究,本文控制了员工的性别、年龄、教育程度、组织工作年限、与现有领导工作的年限、社会赞许性(Ritzenhöfer等,2017,2019)。社会赞许性使用Reynolds(1982)开发的量表。通过13个题项进行了测量,在测量时采用5点Likert量表,1=“非常不同意”,5=“非常同意”。具体题项包括“如果得不到别人鼓励,有时我很难将事情继续做下去”等。Cronbach's α 系数为0.789。另外,由于领导的性别和年龄可能会影响其对员工工作绩效的评价,因而在分析工作绩效时,控制了领导的年龄和性别。

(三)统计方法与分析思路

本文使用Mplus 7.0对研究变量进行了验证性因子分析,并在此基础上通过路径模型检验了相关假设。由于采用了领导评价每名员工的工作绩效,员工数据嵌套在每一个领导下。经计算组间差异ICC(1)为0.627,ICC(2)为0.845,组间差异较大。为了控制这种嵌套效应,本文在进行验证性因子分析和检验相关假设时,均使用了“sandwich estimator”方法来保证标准误稳健(Muthén和Muthén,2012)。

四、数据分析与结果

(一)共同方法偏差检验

虽然本研究采用的领导—员工配对的匿名调查方法能够在一定程度上降低共同方法偏差的影响。但为了保证研究的严谨性,本文仍采用“Harman单因素检验(周浩和龙立荣,2004)”和“加入非可潜在方法因子(Podsakoff等,1990)”的统计方法对可能存在的共同方法偏差进行了估计。Harman单因素检验结果表明,对顾客感激表达、促进型调节焦点、防御型调节焦点、认知重塑、深层表演和工作绩效的所有题项进行探索性因子分析后,未旋转前的第一个因子方差解释量为26.474%,低于50%,因而共同方法偏差在可接受范围内,对研究结果的影响不大。“加入非可潜在方法因子”的结果表明,在验证性因子分析模型中加入一个共同方法因子的7因子模型结果显示模型设定不当,无法聚合,而不加入共同方法因子的6因子模型(即顾客感激表达、促进型调节焦点、防御型调节焦点、认知重塑、深层表演和工作绩效)的拟合指标良好(详见表1)。因而,不存在严重的共同方法偏差问题。

(二)变量区分效度

如表1所示,6因子模型的拟合指标均达到了临界值要求,且明显优于其他备选模型,说明本研究的6个变量之间具有良好的区分效度。

(三)描述性统计和相关性分析

表2总结了变量的均值、标准差和相关系数。其中,顾客感激表达与认知重塑($r=0.220$, $p<0.001$),认知重塑与深层表演($r=0.274$, $p<0.001$)和工作绩效($r=0.148$, $p<0.01$)之间均具有相

表1 研究变量的验证性因子分析结果

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
6因子模型	955.121	512	1.865	0.923	0.916	0.053	0.058
5因子模型	2045.836	517	3.957	0.735	0.712	0.099	0.119
4因子模型	3128.967	521	6.006	0.548	0.513	0.128	0.145
3因子模型	3444.518	524	6.574	0.494	0.458	0.135	0.152
2因子模型	3892.510	526	7.400	0.416	0.378	0.145	0.159
1因子模型	4459.893	527	8.463	0.318	0.274	0.157	0.170

注:样本数304(下同)。6因子模型为顾客感激表达、促进型调节焦点、防御型调节焦点、认知重塑、深层表演、工作绩效;5因子模型为顾客感激表达、促进型调节焦点+防御型调节焦点、认知重塑、深层表演、工作绩效;4因子模型为顾客感激表达、促进型调节焦点+防御型调节焦点、认知重塑、深层表演+工作绩效;3因子模型为顾客感激表达+认知重塑、促进型调节焦点+防御型调节焦点、深层表演+工作绩效;2因子模型为顾客感激表达+认知重塑+促进型调节焦点+防御型调节焦点、深层表演+工作绩效;1因子模型为顾客感激表达+认知重塑+促进型调节焦点+防御型调节焦点+深层表演+工作绩效。

表2 均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.性别	1.930	0.248	-												
2.年龄	29.743	2.560	-0.089	-											
3.教育程度	3.895	0.559	-0.003	0.249***	-										
4.组织工作年限	8.082	2.234	0.110 ⁺	0.377***	0.043	-									
5.与领导工作年限	4.345	3.064	0.023	-0.041	-0.044	0.228***	-								
6.社会赞许性	3.378	0.509	-0.015	-0.030	0.038	-0.001	-0.022	-							
7.领导性别	1.908	0.290	-0.039	-0.048	0.021	-0.065	0.034	-0.041	-						
8.领导年龄	30.296	2.913	-0.046	-0.033	-0.030	0.115 [*]	0.035	-0.018	-0.292***	-					
9.顾客感激表达	3.806	0.737	-0.028	-0.007	0.028	-0.058	0.014	0.060	-0.011	0.063	-				
10.促进型调节焦点	3.972	0.499	0.028	-0.128 [*]	-0.038	-0.126 [*]	-0.048	0.056	-0.029	0.040	0.293***	-			
11.防御型调节焦点	3.489	0.692	-0.004	-0.083	-0.015	0.018	0.069	-0.161**	0.110	-0.100 ⁺	0.027	0.288***	-		
12.认知重塑	3.743	0.705	0.101 ⁺	-0.082	0.014	-0.108 ⁺	0.093	0.023	0.029	0.074	0.220***	0.567***	0.185**	-	
13.深层表演	3.721	0.698	0.029	-0.008	0.061	-0.005	0.107 ⁺	0.039	-0.036	0.137 [*]	0.113 [*]	0.238***	0.051	0.274***	-
14.工作绩效	4.124	0.736	-0.039	-0.040	0.013	-0.027	-0.067	0.129 [*]	0.075	-0.125 [*]	0.102 ⁺	0.096 ⁺	-0.002	0.148**	0.090

注:^{*} $p<0.10$;^{*} $p<0.05$;^{**} $p<0.01$;^{***} $p<0.001$ (下同);男性取值为1,女性取值为2(下同)。

关性。这为假设1和假设2的成立提供了初步证据。

(四)假设检验

从表3可知,顾客感激表达对员工认知重塑有显著的正向预测作用($b=0.203, p<0.001$),因而假设1得到了支持。

顾客感激表达通过员工认知重塑作用于员工深层表演的间接效应为0.051,95%无偏置信区间为[0.015,0.086],故假设2a得到支持。顾客感激表达通过员工认知重塑作用于员工工作绩效的间接效应为0.033,95%无偏置信区间为[0.000,0.066],故假设2b得到支持。

假设3指出调节焦点调节顾客感激表达和员工认知重塑之间的关系。如表4所示顾客感激表达和促进型调节焦点的乘积项对员工认知重塑有显著的正向预测作用($b=0.224, p<0.05$),因而假设3得到了支持。顾客感激表达和防御型调节焦点的乘积项对员工认知重塑有显著的负向预测作用($b=-0.172, p<0.01$),因而支持了假设4。图2和图3的交互作用图更为清晰地展示了

调节焦点的作用。如图2所示,当促进型调节焦点较高时(+1个标准差),顾客感激表达会促进员工认知重塑($b=0.179, p<0.01$);当促进型调节焦点较低时(-1个标准差),顾客感激表达对员工认知重塑的影响作用不显著($b=-0.045, ns$);且两者之间的差异显著[0.224, 95%无偏置信区间为(0.007, 0.441)]。如图3所示,当防御型调节焦点较高时(+1个标准差),顾客感激表达对员工认知重塑的影响作用不显著($b=-0.052, ns$);当防御型调节焦点较低时(-1个标准差),顾客感激表达促进员工认知重塑($b=0.186, p<0.01$),且两者之间的差异显著[-0.238, 95%无偏置信区间为(-0.396, -0.079)]。

表3 路径分析结果(假设1和假设2)

变量	认知重塑			深层表演			工作绩效		
	非标准化系数	标准误	标准化系数	非标准化系数	标准误	标准化系数	非标准化系数	标准误	标准化系数
性别	0.331*	0.142	0.117*	0.009	0.199	0.003	-0.196	0.167	-0.066
年龄	-0.006	0.016	-0.023	0.001	0.019	0.003	-0.018	0.015	-0.061
教育程度	0.031	0.080	0.024	0.073	0.070	0.058	0.010	0.070	0.007
组织工作年限	-0.030*	0.002	-0.127*	0.000	0.002	0.002	0.002	0.002	0.064
与领导工作年限	0.002*	0.001	0.117*	0.002	0.001	0.086	-0.002+	0.001	-0.091+
社会赞许性	0.018	0.090	0.013	0.041	0.084	0.030	0.167*	0.084	0.115*
顾客感激表达	0.203***	0.061	0.212***	0.050	0.059	0.053	0.073	0.069	0.073
认知重塑				0.251***	0.056	0.253***	0.162**	0.058	0.155**
领导性别							0.099	0.241	0.039
领导年龄							-0.037	0.024	-0.144
R ²	0.086**	0.028		0.089**	0.034		0.080*	0.040	

表4 路径分析结果(假设3和假设4)

变量	认知重塑			深层表演			工作绩效		
	非标准化系数	标准误	标准化系数	非标准化系数	标准误	标准化系数	非标准化系数	标准误	标准化系数
性别	0.310*	0.124	0.109*	0.037	0.192	0.013	-0.188	0.170	-0.063
年龄	0.009	0.014	0.033	0.004	0.020	0.013	-0.018	0.015	-0.063
教育程度	0.043	0.063	0.034	0.078	0.072	0.062	0.000	0.067	0.000
组织工作年限	-0.002+	0.001	-0.091+	0.000	0.002	0.003	0.002	0.002	0.070
与领导工作年限	0.003**	0.001	0.139**	0.002+	0.001	0.104+	-0.002	0.001	-0.087
社会赞许性	-0.007	0.068	-0.005	0.028	0.082	0.020	0.150+	0.084	0.103+
顾客感激表达	0.067	0.049	0.070	0.033	0.060	0.035	0.070	0.065	0.070
促进型调节焦点	0.711***	0.075	0.503***	0.186+	0.109	0.133+	-0.013	0.089	-0.009
防御型调节焦点	0.077	0.056	0.076	-0.004	0.067	-0.004	-0.074	0.063	-0.069
顾客感激表达×促进型调节焦点	0.224*	0.111	0.120*	0.114	0.112	0.061	0.144	0.110	0.073
顾客感激表达×防御型调节焦点	-0.172**	0.059	-0.123**	-0.067	0.077	-0.048	0.152	0.102	0.104
认知重塑				0.167*	0.070	0.168*	0.180**	0.062	0.172**
领导性别							0.127	0.242	0.050
领导年龄							-0.038+	0.024	-0.151+
R ²	0.374***	0.045		0.105**	0.036		0.098*	0.040	

为了检验假设3a和假设3b提出的被调节的中介作用,本文计算了高促进型调节焦点(+1个标准差)和低促进型调节焦点(-1个标准差)两种情况下认知重塑的中介效应(参见表5)。结果

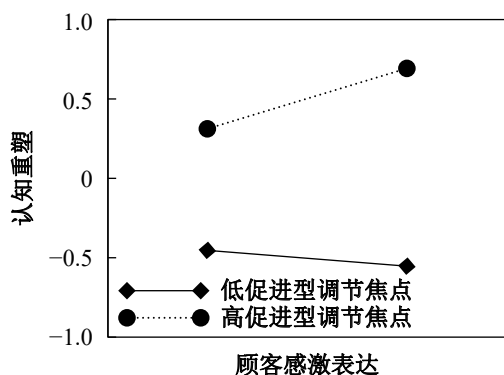


图2 促进型调节焦点的调节作用

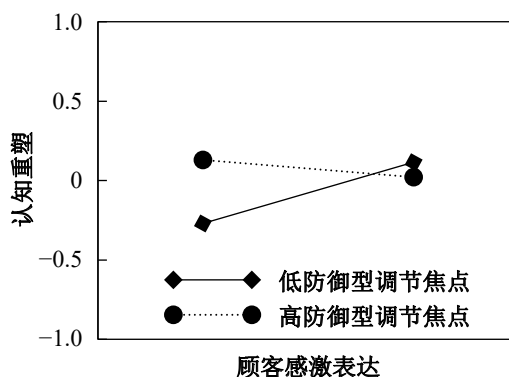


图3 防御型调节焦点的调节作用

表5 被调节的中介效应

调节变量	深层表演				工作绩效				
	水平	间接效应标准误	95%无偏置信区间	90%无偏置信区间	间接效应标准误	水平	95%无偏置信区间	90%无偏置信区间	
促进型调节焦点	高	0.030*	0.015	[0.001, 0.059]	[0.005, 0.054]	0.032*	0.014	[0.004, 0.060]	[0.009, 0.056]
	低	-0.007	0.016	[-0.039, 0.024]	[-0.034, 0.019]	-0.008	0.016	[-0.040, 0.023]	[-0.034, 0.018]
	差异	0.037	0.026	[-0.014, 0.089]	[-0.006, 0.081]	0.040*	0.023	[-0.004, 0.085]	[0.003, 0.078]
防御型调节焦点	高	-0.009	0.012	[-0.032, 0.014]	[-0.028, 0.011]	-0.009	0.012	[-0.032, 0.014]	[-0.028, 0.010]
	低	0.031*	0.015	[0.002, 0.060]	[0.006, 0.055]	0.034*	0.017	[0.000, 0.067]	[0.005, 0.062]
	差异	-0.040*	0.021	[-0.081, 0.002]	[-0.075, -0.004]	-0.043*	0.021	[-0.085, -0.001]	[-0.078, -0.008]

表明,当促进型调节焦点较高时,顾客感激表达通过员工认知重塑作用于员工深层表演的间接效应显著[0.030,95%无偏置信区间为(0.001,0.059)];当促进型调节焦点较低时,顾客感激表达作用于员工深层表演的间接作用不显著[-0.007,95%无偏置信区间为(-0.039,0.024)]。但两种情况下的差异不显著[0.037,95%无偏置信区间为(-0.014,0.089)],因而假设3a未得到支持。当促进型调节焦点较高时,顾客感激表达通过员工认知重塑作用于员工工作绩效的间接效应显著[0.032,95%无偏置信区间为(0.004,0.060)];当促进型调节焦点较低时,顾客感激表达作用于员工工作绩效的间接作用不显著[-0.008,95%无偏置信区间为(-0.040,0.023)]。但两种情况下的差异仅在90%无偏置信区间显著[0.040,95%无偏置信区间为(-0.004,0.085),90%无偏置信区间为(0.003,0.078)]。因而,从严格意义上来讲,假设3b未得到支持。

假设4a和假设4b指出防御型调节焦点会调节顾客感激表达至员工深层表演和工作绩效的间接作用。数据分析结果表明,当防御型调节焦点较高时,顾客感激表达至员工深层表演的间接效应不显著[-0.009,95%无偏置信区间为(-0.032,0.014)];当防御型调节焦点较低时,间接作用显著[0.031,95%无偏置信区间为(0.002,0.060)]。但两种情况下的差异仅在90%无偏置信区间显著[-0.040,95%无偏置信区间为(-0.081,0.002),90%无偏置信区间为(-0.075,-0.004)],因而,从严格意义上来讲,假设4a未得到支持。针对假设4b,当防御型调节焦点较高时,顾客感激表达至员工工作绩效的间接效应不显著[-0.009,95%无偏置信区间为(-0.032,0.014)];当防御型调节焦点较低时,间接作用显著[0.034,95%无偏置信区间为(0.000,0.067)];且两种情况下的差异显著[-0.043,95%无偏置信区间为(-0.085,-0.001)]。因而支持了假设4b。

针对未得到支持的假设(即假设3a、3b和4a),本文从理论方面寻求了可能的解释。首先,防御型调节焦点对顾客感激表达经过员工认知重塑作用于深层表演的影响仅仅是单尾显著(假

设4a),但是对顾客感激表达经过员工认知重塑作用于工作绩效的调节作用则是双尾显著(假设4b)。因而造成这一结果的原因可能并不是防御型调节焦点对认知重塑的调节作用不够强,而是由于认知重塑对员工深层表演的影响作用不够强($\beta=0.168, p<0.05$)。可能的解释是当员工经过认知重塑感知到了工作的意义后,其内心的情绪状态已经是积极的了,因而再刻意地进行调整以使得自己的内心感受与组织要求的展现规则相一致(即深层表演)的可能性不够高(Grandey, 2003; Gross, 1998)。其次,促进型调节焦点对顾客感激表达经过员工认知重塑作用于深层表演的影响并不显著(假设3a),但是对顾客感激表达经过员工认知重塑作用于工作绩效的作用则是单尾显著(假设3b)。这也在一定程度上印证了上一点分析中提出的,认知重塑对深层表演的作用可能不够强。另外,从严格意义上来讲促进型调节焦点对中介作用的调节效应均未得到支持(假设3b只是单尾显著),可能的解释是促进型调节焦点对顾客感激表达作用于认知重塑的影响效力不够强($\beta=0.120, p<0.05$)。造成这一结果的理论解释可能是由于员工和顾客之间的权力不对等关系,来自顾客的感激对员工而言是非常积极正面的肯定,因而员工会积极正面地解读信息并有积极的情绪状态来实现认知重塑。在此情况下,员工已经关注并积极解读了顾客的感激表达行为,由于“天花板效应”的存在,积极个人特质能够发挥作用的空間就比较小了。以往研究也表明当某一事件或行为本身能够让个体对其某方面的特征进行解读时,与该方面特征紧密相关的个人特质所能够发挥的调节作用会比较有限(Tang等, 2020)。然而以上原因只是本文基于理论求证给出的一些猜想,仍需要未来研究进行深入探测。

五、结论与讨论

(一)研究结论

本文以情绪社会信息模型为基础,探讨了顾客感激表达这一顾客积极行为对员工工作表现的影响,研究结论是:(1)顾客感激表达会促进员工的认知重塑;(2)顾客感激表达通过员工认知重塑增进员工的工作表现(包括深层表演和工作绩效);(3)员工的调节焦点(促进型调节焦点和防御型调节焦点)会影响顾客感激表达和员工认知重塑之间的关系;(4)员工的防御型调节焦点会弱化顾客感激表达通过员工认知重塑对员工工作绩效的间接作用。

(二)理论贡献

首先,本文拓宽了顾客研究领域对顾客、员工、企业三方互动的理解。以往的顾客行为研究大多关注顾客参与给企业带来的经济价值(武文珍和陈启杰, 2017;张红琪和鲁若愚, 2013; Van Doorn等, 2010)或者顾客负面行为对员工的消极影响(徐虹等, 2018;赵金金和刘博, 2019),忽视了顾客与员工互动关系中顾客实施积极行为、进而影响员工的可能性。通过引入顾客感激表达这一顾客积极行为并探索其通过员工认知重塑对员工深层表演和工作表现的积极作用,本文在一定程度上弥补了关于顾客与员工积极互动行为研究的空缺,拓展了顾客行为的研究范围,同时帮助学界更加全面地认识顾客与员工互动关系。

其次,本文不仅丰富了感激的研究视角还拓展了感激的结果。以往研究中,学者们主要将感激看作一种情感状态,探索其对情感所有者的影响(Palmatier等, 2009;Fazal-e-Hasan等, 2017;Hasan等, 2017)。本文则提出并证明了感激通过向外表达对接收者产生影响的可能性,由此拓宽了感激的研究视角。另外,本研究发现,感激表达不仅能促进接收者针对表达者的积极行为,还能激发接收者的整体工作表现,由此提出并验证了感激表达在双向人际关系互动中积极的溢出效应。

最后,本文加深了对认知重塑的理解。作为工作重塑中基础和重要的维度(Niessen等,2016;Yin等,2017),认知重塑尚未获得充分的关注(Rudolph等,2017;Zhang和Parker,2019)。本文响应学者们深入探索认知重塑的号召(Wrzesniewski和Dutton,2001;Zhang和Parker,2019),丰富了认知重塑的前因和结果的研究。一方面,与以往关注个体特征和工作特征不同(Demerouti,2014;Rudolph等,2017)。本文识别并检验了顾客感激表达对员工认知重塑的积极影响,从人际互动角度丰富了认知重塑的前因研究。另一方面,通过将员工工作表现划分为针对顾客的行为表现和针对企业的绩效表现,本文验证了学者们关于认知重塑能够产生更广泛影响的猜想(Zhang和Parker,2019)。

(三)实践意义

除了理论意义,本文对服务型企业的管理实践也具有启示意义。

首先,本研究的结果表明,顾客积极行为会正向影响员工的工作表现。这启示企业要做好顾客引导。通过创造良好的服务环境,提醒顾客尊重服务人员(如现今服务场所的标语主要是提醒员工的“微笑服务”,企业可以尝试使用针对顾客或者同时针对员工和顾客的标语,如“相互尊重”),引导顾客表现出积极行为;同时启示企业不仅要帮助员工规避顾客消极行为的不良影响,更要引导员工识别、感受顾客的积极行为,从中汲取积极能量,进而提升工作表现。

其次,本研究的结果表明,通过认知重塑,顾客积极行为的作用会从人际互动向更广泛的工作表现“外溢”;而且员工的认知重塑确实可以通过外部因素(顾客感激表达)进行激发。因此企业不仅要通过薪资、待遇等满足员工的基本需要,还要重视对员工认知的管理,使用能够刺激员工进行认知重塑的管理方式,以积极影响员工工作表现。

最后,本研究的结果表明,高促进型调节焦点和低防御型调节焦点的员工更可能对顾客的感激表达行为产生认知反应。这就启示企业管理者,为了更大限度发挥顾客积极行为的作用,在进行岗位安排时,应选择促进型调节焦点较高和防御型调节焦点较低的员工作为与顾客直接接触的人员。另外,虽然以往研究中将调节焦点看作比较稳定的特征,但是近年来的研究表明,调节焦点可以基于情境而有所变化(Keller和Bless,2006)。因而,除了在人员招聘和岗位安排时考虑该因素之外,企业也可以尝试对已有的服务型员工进行培训,帮助他们调整调节焦点,使其对顾客的积极行为更加敏感,获得更灵活的认知,进而有更好的工作表现。

(四)研究局限与展望

首先,研究设计、样本和测量的局限。(1)研究设计。虽然本文采取了多时点多源数据,但是仍不能严格检验因果关系。后续需要采用更严谨的设计(如实验、访谈等)进一步明确变量间的因果关系。(2)样本。本文的样本主要为女性接线员(而不是与顾客现场互动的员工),虽然感激表达的核心内涵在两种场景下不存在大的差异,但是顾客的行为和员工的感知可能由于空间距离的拉近而有所改变。因而后续研究可以通过收集不同类型样本的信息来比较检验本文的结论。(3)测量。本研究的量表均为国外成熟量表,可能存在文化适用性的问题。未来研究应当开发更适用的量表,进一步验证本文的结论。

其次,承袭前人的定义,本文将顾客感激表达界定为顾客对员工贡献表示感谢,并未对感谢的真实性和礼貌性进行区分。后续研究可以对顾客感激表达的内涵、形式和效果进行更加广泛和深入的探索。比如感激表达的内容是否有所不同(强调他人贡献的行为和细节还是强调他人贡献带来的积极影响)、不同的感激表达方式和内容是否会对表达者和接收者产生不同的影响效果?感激是否会给自身和他人带来情绪的和互惠压力的负担?

再次,本文检验了认知重塑在顾客感激表达和员工工作表现之间的中介作用。但在顾客感激表达和员工工作表现之间可能存在其他中介机制,如员工的积极情绪等。后续研究可以基于情绪社会信息模型,探索情绪和其他认知的中介作用,抑或基于其他理论(如社会交换理论)寻找更多可能的内在作用机制。

最后,虽然本文丰富了认知重塑的研究,但是仍存在许多理论问题需要探索。比如,认知重塑的深层次的文化前因是什么?认知重塑是由未满足的需求激发的,还是在某些需求满足的情况下诱发的?领导行为和风格如何影响认知重塑?除了前因因素,认知重塑的影响结果也尚不清晰。虽然学者们从理论上分析了认知重塑相较于关系重塑和任务重塑而言有更广泛的影响效果的可能性,但是这一更广泛的效果仍未得到充分的验证,需要通过更扎实的理论分析、更精巧的研究设计来进行检验。

主要参考文献

- [1]刘喆,杨勇,唐加福,等.自主动机、服务型领导力对情绪劳动的多层次作用机制:一个有中介的调节作用模型[J].管理工程学报,2018,32(3):52-62.
- [2]吕晓艺,白新文.互惠感恩表达提升员工工作绩效[J].浙江大学学报(理学版),2019,46(5):641-650.
- [3]武文珍,陈启杰.基于共创价值视角的顾客参与行为对其满意和行为意向的影响[J].管理评论,2017,29(9):167-180.
- [4]徐虹,梁佳,李惠璠,等.顾客不当对待对旅游业一线员工公平感的差异化影响:权力的调节作用[J].南开管理评论,2018,21(5):93-104.
- [5]张红琪,鲁若愚.服务企业顾客参与对员工创新行为的影响研究[J].科研管理,2013,34(3):99-105,136.
- [6]赵金金,刘博.顾客欺凌对酒店一线员工工作疏离感的影响机制——自我损耗视角的分析[J].商业研究,2019,(5):1-9.
- [7]周浩,龙立荣.共同方法偏差的统计检验与控制方法[J].心理科学进展,2004,12(6):942-950.
- [8]Andreassen T W, Lindestad B. Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise[J]. *International Journal of Service Industry Management*, 1998, 9(1): 7-23.
- [9]Bergsieker H B, Shelton J N, Richeson J A. To be liked versus respected: Divergent goals in interracial interactions[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, 99(2): 248-264.
- [10]Brock D E, Folse J A G, Black W C. When frontline employee behavior backfires: Distinguishing between customer gratitude and indebtedness and their impact on relational behaviors[J]. *Journal of Service Research*, 2016, 19(3): 322-336.
- [11]Brockner J, Higgins E T. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(1): 35-66.
- [12]Buonocore F, De Gennaro D, Russo M, et al. Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige[J]. *Human Resource Management Journal*, 2020, 30(2): 244-259.
- [13]Carver C S, Scheier M F. On the self-regulation of behavior[M]. New York: Cambridge University Press, 1998.
- [14]Carver C S, White T L. Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS scales[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 67(2): 319-333.
- [15]Deci E L, Ryan R M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 2000, 11(4): 227-268.
- [16]Demerouti E. Design your own job through job crafting[J]. *European Psychologist*, 2014, 19(4): 237-247.
- [17]Dick A S, Basu K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994, 22(2): 99-113.
- [18]Diefendorff J M, Croyle M H, Gosserand R H. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66(2): 339-357.
- [19]Diefendorff J M, Gosserand R H. Understanding the emotional labor process: A control theory perspective[J]. *Journal of*

[Organizational Behavior](#), 2003, 24(8): 945-959.

- [20]Dong Y T, Liao H, Chuang A, et al. Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership[J]. [The Journal of Applied Psychology](#), 2015, 100(5): 1364-1380.
- [21]Emmons R A, Shelton C M. Gratitude and the science of positive psychology[A]. Snyder C R, Lopez S J. Handbook of positive psychology[M]. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- [22]Fazal-e-Hasan S M, Lings I N, Mortimer G, et al. How gratitude influences customer word-of-mouth intentions and involvement: The mediating role of affective commitment[J]. [Journal of Marketing Theory and Practice](#), 2017, 25(2): 200-211.
- [23]Fredrickson B L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions[J]. [American Psychologist](#), 2001, 56(3): 218-226.
- [24]Friedman R S, Förster J. The effects of promotion and prevention cues on creativity[J]. [Journal of Personality and Social Psychology](#), 2001, 81(6): 1001-1013.
- [25]Grandey A A. When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery[J]. [Academy of Management Journal](#), 2003, 46(1): 86-96.
- [26]Grant A M, Gino F. A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior[J]. [Journal of Personality and Social Psychology](#), 2010, 98(6): 946-955.
- [27]Gross J J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review[J]. [Review of General Psychology](#), 1998, 2(3): 271-299.
- [28]Hasan S F E, Mortimer G, Lings I N, et al. Examining the antecedents and consequences of gratitude[J]. [Journal of Services Marketing](#), 2017, 31(1): 34-47.
- [29]Higgins E T. Beyond pleasure and pain[J]. [The American Psychologist](#), 1997, 52(12): 1280-1300.
- [30]Higgins E T. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle[J]. [Advances in Experimental Social Psychology](#), 1998, 30: 1-46.
- [31]Higgins E T, Spiegel S. Promotion and prevention strategies for self-regulation: A motivated cognition perspective[A]. Baumeister R F, Vohs K D. Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications[M]. New York: Guilford Press, 2004.
- [32]Hill E T, Matta F K, Mitchell M S. Seeing the glass as half full or empty: The role of affect-induced optimistic and pessimistic states on justice perceptions and outcomes[J]. [Academy of Management Journal](#), 2020.
- [33]Hobfoll S E. The ecology of stress[M]. New York: Hemisphere, 1988.
- [34]Hobfoll S E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress[J]. [The American Psychologist](#), 1989, 44(3): 513-524.
- [35]Hsee C K, Hatfield E, Chemtob C. Assessments of the emotional states of others: Conscious judgments versus emotional contagion[J]. [Journal of Social and Clinical Psychology](#), 1992, 11(2): 119-128.
- [36]Judge T A, Erez A, Bono J E. The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance[J]. [Human Performance](#), 1998, 11(2-3): 167-187.
- [37]Keller J, Bless H. Regulatory fit and cognitive performance: The interactive effect of chronic and situationally induced self-regulatory mechanisms on test performance[J]. [European Journal of Social Psychology](#), 2006, 36(3): 393-405.
- [38]Kim H, Im J, Qu H, et al. Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach[J]. [International Journal of Contemporary Hospitality Management](#), 2018, 30(3): 1863-1881.
- [39]Lambert N M, Clark M S, Durtschi J, et al. Benefits of expressing gratitude: Expressing gratitude to a partner changes one’s view of the relationship[J]. [Psychological Science](#), 2010, 21(4): 574-580.
- [40]Lanaj K, Chang C H D, Johnson R E. Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis[J]. [Psychological Bulletin](#), 2012, 138(5): 998-1034.
- [41]Liao H. Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer

- loyalty after service failures[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2): 475-489.
- [42]Lockwood P, Jordan C H, Kunda Z. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(4): 854-864.
- [43]Loi R, Xu A J, Chow C W, et al. Linking customer participation to service employees' work-to-family enrichment: The role of job crafting and OBSE[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2020, 93(2): 381-404.
- [44]Muthén L K, Muthén B O. Mplus: Statistical analysis with latent variables[M]. 7th ed. Los Angeles: Muthén & Muthén, 2012: 251-338.
- [45]Niessen C, Weseler D, Kostova P. When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting[J]. *Human Relations*, 2016, 69(6): 1287-1313.
- [46]Palmatier R W, Jarvis C B, Bechhoff J R, et al. The role of customer gratitude in relationship marketing[J]. *Journal of Marketing*, 2009, 73(5): 1-18.
- [47]Parker S K. "That is my job": How employees' role orientation affects their job performance[J]. *Human Relations*, 2007, 60(3): 403-434.
- [48]Podsakoff P M, MacKenzie S B, Moorman R H, et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors[J]. *The Leadership Quarterly*, 1990, 1(2): 107-142.
- [49]Reynolds W M. Development of reliable and valid short forms of the marlowe-crowne social desirability scale[J]. *Journal of Clinical Psychology*, 1982, 38(1): 119-125.
- [50]Ritzenhöfer L, Brosi P, Spörrle M, et al. Leader pride and gratitude differentially impact follower trust[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2017, 32(6): 445-459.
- [51]Ritzenhöfer L, Brosi P, Spörrle M, et al. Satisfied with the job, but not with the boss: Leaders' expressions of gratitude and pride differentially signal leader selfishness, resulting in differing levels of followers' satisfaction[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 158(4): 1185-1202.
- [52]Rudolph C W, Katz I M, Lavigne K N, et al. Job Crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 102: 112-138.
- [53]Salanova M, Agut S, Peiró J M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6): 1217-1227.
- [54]Schwabe M, Dose D B, Walsh G. Every saint has a past, and every sinner has a future: Influences of regulatory focus on consumers' moral self-regulation[J]. *Journal of Consumer Psychology*, 2018, 28(2): 234-252.
- [55]Slemp G R, Vella-Brodrick D A. The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting[J]. *International Journal of Wellbeing*, 2013, 3(2): 126-146.
- [56]Slemp G R, Vella-Brodrick D A. Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2014, 15(4): 957-977.
- [57]Soane E, Shantz A, Alfes K, et al. The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model[J]. *Human Resource Management*, 2013, 52(3): 441-456.
- [58]Steger M F, Dik B J, Duffy R D. Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI)[J]. *Journal of Career Assessment*, 2012, 20(3): 322-337.
- [59]Tang P M, Yam K C, Koopman J. Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2020, 160: 68-86.
- [60]Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, et al. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1089-1121.
- [61]Tumasjan A, Braun R. In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition[J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(6): 622-636.
- [62]Van-Dijk D, Kluger A N. Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?[J]. *Applied Psychology: An International Review*, 2004, 53(1): 113-135.

- [63]Van Doorn J, Lemon K N, Mittal V, et al. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions[J]. *Journal of Service Research*, 2010, 13(3): 253-266.
- [64]Van Kleef G A. How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model[J]. *Current Directions in Psychological Science*, 2009, 18(3): 184-188.
- [65]Walker D D, Van Jaarsveld D D, Skarlicki D P. Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(1): 151-161.
- [66]Weseler D, Niessen C. How job crafting relates to task performance[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(3): 672-685.
- [67]Wrzesniewski A, Dutton J E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work[J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2): 179-201.
- [68]Yin K, Sun J M, Chen L N. The effect of cognitive crafting on job engagement: A chain-mediation model[J]. *Chinese Journal of Management*, 2017, 14(4): 528-536.
- [69]Zhang F F, Parker S K. Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(2): 126-146.
- [70]Zhang S, Cornwell J F M, Higgins E T. Repeating the past: Prevention focus motivates repetition, even for unethical decisions[J]. *Psychological Science*, 2014, 25(1): 179-187.

The Impact of Customer Gratitude Expression on Employee Working Outcomes and Its Mechanism

Wang Qiqi¹, Li Zengxin², Liu Jun²

(1. *School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, China;*
2. *Renmin Business school, Renmin University of China, Beijing 100872, China*)

Summary: In recent years, research on customer behaviors has raised increasing attention among scholars. Totally, the focus of customer research witnessed a conversion from customer-company relationship to customer-employee interaction. However, existing studies in the customer-employee interaction domain have mostly discussed the negative outcomes of customers' negative behaviors, and few of them have examined customers' positive behaviors. In reality, companies, employees, and customers are not enemies; rather, they can create and share value through mutual understanding and civilized interaction. Therefore, it is necessary to deeply explore customers' positive behavior in addition to customers' negative behavior. Drawing on the Emotions as Social Information Model, this paper focuses on customer gratitude expression—a positive customer behavior which refers that customers express their gratitude to employees for employees' service and contribution—and explores its impact on employees. Based on a sample of 304 leader-subordinate dyads, our findings suggested that customer gratitude expression promoted employees' cognitive crafting, which further helped to improve employees' working outcomes (i.e., deep acting in behavioral dimension and job performance in outcome dimension). In addition, employees' prevention focus—which represented more sensitivity to negative information and more intention to maintain the status quo—weakened the effect of customer gratitude expression on employees' cognitive crafting and working outcomes. Our research made

contributions in several aspects. Firstly, by examining the effect of customer gratitude expression on employees' working outcomes, our research filled in the blank in customer-employee positive interaction domain, which not only inspired researchers to pay attention to "the other side of the coin", but also offered practical implications for managers to build civilized customer-employee relationship. Secondly, our paper enriched the research about gratitude. Previous studies mostly identified customer gratitude as emotional states and examined its effect on customer per se. Our research, on the contrast, revealed the interpersonal effect of gratitude by exploring the impact of gratitude expression on receivers. Thirdly, our study answered the call of further investigating cognitive crafting by examining the antecedent (i.e., customer gratitude expression) and outcomes (i.e., employee working outcomes) of cognitive crafting, which also enlarges studies in the job crafting domain.

Key words: customer gratitude expression; cognitive crafting; deep acting; job performance; regulatory focus

(责任编辑:宋澄宇)