

变革型领导对服务绩效的影响

——多层中介模型

苏方国¹,程德俊²,黄晓帆³

(1. 深圳大学管理学院,广东深圳 518060; 2. 南京大学商学院,江苏南京 210093;

3. 百胜餐饮集团中国事业部,广东深圳 518001)

[摘要]现有文献几乎没有涉及变革型领导对服务绩效的多层影响。文章构建并检验了变革型领导影响服务绩效的多层中介模型。数据采集于某知名服务型跨国公司内的多个来源与多个层次,包括223家分店(连锁餐厅)的208位管理人员与1690位一线员工。实证结果显示:个体层面的变革型领导与分店层面的变革型领导都可以显著提升员工的服务绩效;个体层面的心理授权部分中介个体层面的变革型领导与员工的服务绩效,分店层面的授权氛围部分中介分店层面的变革型领导与员工的服务绩效。因此,国内服务型企业既可以实行分店层面的变革型领导风格与营造授权氛围来提升员工服务绩效,又可以实施个体层面的变革型领导风格与增加员工心理授权来提升员工服务绩效。

[关键词]变革型领导;心理授权;授权氛围;服务绩效;多层模型

[中图分类号]F59

[文献标识码]A

[文章编号]1002-5006(2016)05-0101-10

Doi: 10.3969/j.issn.1002-5006.2016.05.016

引言

中国服务业占GDP的比重在2014年已达到48.1%^[1],但是也出现了“经济高速增长,而服务业低水平稳态发展”的“中国悖论”^[2]。除了宏观经济环境等外部因素以外,服务型企业的服务绩效等

竞争力问题可能是重要制约因素。服务型企业的服务绩效,已成为核心问题。

首先,员工的服务绩效是企业的服务效果和顾客满意度与忠诚度的直接决定因素^[3]。而越来越多的研究证明,变革型领导风格(transformational leadership, TFL)与员工的服务绩效之间存在显著的正向相关关系^[4-8]。但是,变革型领导作用于员工服务绩效的中介机制研究还很少^[5],而且不同研究呈现了不一致的实证结果,如Liao和Chang^[6]选择工作满意度、情感承诺作为变革型领导与服务绩效的中介,而不少研究将工作满意度、情感承诺视为变革型领导的结果变量^[9-10]。相对于有形产品,服务的提供是一个员工和顾客之间人际互动和情绪劳动过程。因为员工掌握了大量有关客户的隐形知识,笔者认为,只有员工感受到对工作过程和工作结果的控制感,才能达成良好的服务绩效。因此可推测,相对于其他中介变量,心理授权感是影响变革型领导与员工服务绩效的关键中介变量。论文试图通过实证研究发现变革型领导和员工服务绩效之间新的中介作用机制。其次,组织情景中的个体是镶嵌在组织环境中的,员工个体的行为既受到领导因素的影响,也受到其所处组织子环境的影响^[11],而现有研究几乎都停留在单一层面,忽视了数据多层嵌套的特征,无法全面揭示变革型领导对服务绩效的多层影响。本文引入多层模型,不仅探讨变革型领导在微观层面(个体层面)对员工服务绩效的影响,而且揭示其在宏观层面(分店层面)对员工服务绩效的影响,以期弥补过去仅从单一层面分析变革型领导与员工服务绩效关系的不足。

[基金项目]本文受国家自然科学基金项目“中国情境下高参与工作系统对人际信任的影响及其构建机制”(71172061)资助。

[This study was supported by a grant from the National Natural Science Foundation of China(to CHENG Dejun)(No. 71172061).]

[收稿日期]2014-08-21; **[修订日期]**2015-03-31

[作者简介]苏方国(1973—),男,安徽安庆人,博士,副教授,主要研究方向为服务业人力资源管理, E-mail:sufanguo@126.com;程德俊(1976—),男,江苏姜堰人,博士,教授,主要研究方向为战略人力资源;黄晓帆(1973—),男,广东梅州人,硕士,百胜餐饮集团中国事业部营运训练经理。

1 理论与假设

1.1 变革型领导与服务绩效

(1)变革型领导的概念

变革型领导最早可以溯源到 Weber 提出的魅力型领导概念^[12]。领导者通过个人的远见卓识,为团队树立目标和愿景,激发团队成员的自我和自尊,重新定义团队的规范,从而实现团队的目标^[13]。Burns^[13]提出从领导者与追随者的双向视角界定变革型领导,认为变革型领导常常需要超越传统框架下的目标和完成目标的方法,重新定义组织的愿景,找到完成团队目标的新方法。Bass^[14-15]认为变革型领导主要包括 4 个维度:领导魅力、领导感召力、智力激发与个性化关怀。比较而言,魅力型领导理论关注领导者自身的特质,而变革型领导认为领导过程是领导者和追随者相互影响的过程。这类领导过程是领导者完成自身目标的过程,也是下属获得自我,实现个人潜在需求的过程。在领导过程中,下属对目标的认同、对自己行为的控制感和心理的授权感,对于目标的完成具有关键的作用。Judge 和 Piccolo^[16]对变革型领导元分析显示,其是一个难以区分为 4 个相互独立维度的构念。Liao 和 Chuang^[5]通过对 20 个题项进行主成分分析,结果仅萃取一个特征根大于 1 的因子。可见,变革型领导是一个比较偏向整体的构念。因此,本文也将变革型领导视为一个整体性构念。

(2) 个体层面的变革型领导与分店层面的变革型领导

雇员个体是嵌套在具体组织情境中的,他的行为要受到所处组织情境的影响^[11]。因此,依据情境理论,雇员个体所在团队和组织的领导风格也影响到雇员个体的行为与工作绩效。基于多层视角,变革型领导可以分为微观层面(个体层面)的变革型领导与宏观层面(分店层面)的变革型领导^[5]。个体层面的变革型领导是指员工所感知的上级变革型领导风格,是员工对上级领导在日常经营管理活动中确立与分享共同愿景、激发与培育雇员的使命感等的感知。实质上,该变革型领导是员工对于上级变革型领导风格的心理认知和判断。而不同员工对上级领导风格的感知可能会直接影响工作态度与服务绩效^[5]。Menges 等^[17]将变革型领导氛围描述为在工作单元领导者出现变革型行为的强度。分店层面的变革型领导指整个分店层面(工作单元)中所有成员对分店经理的变革型领导风格的共同感知,是整个分店所有成员共享的变革型领导氛围。

(3) 变革型领导与服务绩效

因为一线员工直接与顾客进行互动,他们的服务行为直接影响顾客的满意度与忠诚度^[3,5]。员工

的服务绩效是指与客户导向相一致的“员工服务和帮助客户的行为”^[3]。Bowen 和 Waldman^[18]认为在服务行业中员工绩效通常是客户导向的,员工行为本身和行为结果都会影响客户对服务水平的感知,面对面服务顾客的一线员工同时扮演生产与销售的角色,而且与客户“协同生产”(coproduction)。这意味着员工的服务行为是服务绩效的重要维度。因此,员工和顾客之间的良性互动对于服务绩效与客户满意度至关重要。

有不少研究证明变革型领导风格与员工工作态度、工作绩效等存在正相关的关系^[19]。例如,变革型领导与员工的组织承诺^[20-21]、组织公民行为^[22]、员工满意度^[10,23]、任务绩效^[4,8,19,24]存在正相关关系。王震等^[25]对变革型领导的元分析结果也显示,变革型领导与员工积极性态度和行为显著正相关。在服务型企业中,员工的积极性态度和行为是决定服务绩效的关键。很多实证研究显示,变革型领导与服务绩效存在正相关的关系^[3,6]。另外,雇员个体的行为也受到所在分店的变革型领导风格的影响^[5]。基于前述研究,提出如下假设:

假设 1a: 个体层面的变革型领导与员工的服务绩效存在正相关关系

假设 1b: 分店层面的变革型领导与员工的服务绩效存在正相关关系

1.2 变革型领导与心理授权

(1) 心理授权和分店层面的授权氛围

心理授权是指“为了增加员工的内在工作动机而表现在员工工作任务评价方面的影响力、能力、工作意义感和选择权的多维认知”^[26]。Spreitzer^[27]界定心理授权是由工作意义、自我效能、工作自主性与影响力四维的激励结构。工作意义是个人对工作价值、社会贡献的信仰与信念,其中也包括个人工作信仰、价值观与工作行为的价值认知;自我效能是个体相信他能够执行某项工作任务的能力和胜任力的信念;工作自主性是个体自主决定工作方法、进度等工作行为的自主程度;影响力是个体对所在组织的战略决策、组织系统与工作过程的影响程度。

在 Spreitzer 的心理授权四维分类基础上,Kirkman 和 Rosen 提出团队的授权氛围,具体包括:团队的工作意义、团队的自主决策权、团队能力和影响力^[28]。团队的工作意义是团队成员集体开发与分享他们任务的意义,团队的自主决策权拥有制定

和实施重要决策的权力,团队能力是团队成员对于团队胜任具体任务的集体信念,影响力是团队成员实施对所在组织的重大战略与决策的影响程度。因此,团队的授权氛围实质上是团队成员在工作意义、团队的自主决策权、团队能力和影响力的四维集体认知与心理感受。而Seibert等^[29]认为授权氛围是管理人员愿意与下属分享信息,授予下属一定的工作自主权、鼓励下属团队承担工作职责,激励下属在工作现场更好地发挥主动性与灵活性,下属感知到上级授予多大自主权与决策权的总体评价。他们提出授权氛围包括3个维度:信息分享是管理者为下属提供整个企业的营业收入、生产成本、利润率等生产经营性信息;自治权是指组织内部赋予员工多大程度自我管理空间,包括开发清晰的共同愿景、设定绩效目标、工作流程等;团队责任包括团队决策权力与对团队绩效的结果负责,团队支持个体与小组甄选与培训决策。因此,分店层次的授权氛围是员工在分店信息分享、自治权与拥有多大的现场处理权力的一般认知与心理感受。因为服务企业的一线员工是与顾客“面对面”的互动,而且常常是“一对一”的互动,所以分店授权氛围的核心在于员工们感知到授权的共享状态。

(2) 变革型领导与心理授权

领导可能有利于追随者的成长、独立和心理授权^[14]。现有的研究结果支持变革型领导与心理授权之间存在显著的正相关关系^[9-10,20-21,30-31]。变革型领导通过领导魅力与感召力来协助下属更好地实现预期目标的过程,而非代替或者限制下属的职责、权力和主动性;而下属的业绩创造需要其在服务现场的积极性与创造性的发挥,也需要心理授权作为保障。林美珍^[32]认为,分店层面的变革型领导风格可能增加员工对于团队的整体授权氛围感知。分店层面的变革型领导风格有利于形成公司无形的规则与氛围,表明部门内部追求理想化影响与鼓励感召情境,提升员工对于部门整体授权氛围感知。基于上述文献,提出以下假设:

假设2a:个体层面的变革型领导与个体层面的心理授权存在正相关关系

假设2b:分店层面的变革型领导与分店层面的授权氛围存在正相关关系

1.3 心理授权对变革型领导与服务绩效的中介作用

在个体层面上,现有研究显示,变革型领导风格通过心理授权的中介机制,可以强化员工组织承

诺^[10,20-21]、鼓励下属员工的组织公民行为^[30]、提升工作满意度水平^[9-10]。Hechanova等^[33]以5个不同的服务业954位员工为样本的实证发现,心理授权与服务绩效之间存在显著正相关关系。变革型领导强调与员工分享愿景目标、为员工提供良好的支持、确立较高的服务标准、给予员工高期望,激励员工良好的服务精神与服务状态,这些都是良好服务绩效的前提。但是,现实情境中,拥有良好的服务精神与服务状态的服务人员如果没有感知到心理授权,即使了解和理解了顾客的个性化需求,可能也无法为其提供良好的服务。因此,员工感知的心理授权可能是变革型领导与服务绩效之间联系的最重要桥梁。服务企业鼓励员工创造性地为顾客提供个性化的服务,而只有服务人员感受到工作意义和价值时,才可能发自内心地为顾客提供服务,并且在给顾客提供良好服务过程中体验到实现人生价值和意义;服务人员有较高的自我效能感,可以保持良好的服务自信与信念,才可以更好地为服务建构可信用度;服务人员有一定的工作自主权才可以根据顾客的个性化需求和服务现场的情景,迅速及时响应顾客需求,提供差异化的卓越服务;在出现工作不到位或者失误时,感知到心理授权的服务人员可以及时地提供补救性服务工作,有效消除顾客的不满情绪,提升顾客感知的服务绩效;服务人员只有感知到一定影响力时,更容易建立一种掌控感,才可能有效地向顾客传递可信性与建立可信性。因为自我效能、情感承诺与工作满意感部分中介了个体层面的变革型领导风格与员工的服务绩效^[5],所以提出下列假设:

假设3a:个体层面的心理授权部分中介个体层面的变革型领导对员工的服务绩效的影响

Liao和Chuang实证支持了工作单元的变革型领导风格对员工的服务绩效存在显著的跨层正向作用^[5]。授权氛围是员工对于分店授权的心理感知,对员工提供个性化服务、主动换位思考、补救现场失误等方面,可能会发挥更重要的作用。因此,分店层面的授权氛围可能中介分店层面的变革型领导对员工服务绩效的跨层影响。而Avolio等^[20]的研究也间接支持我们的推测。他们的实证结果显示,团队的变革型领导风格通过心理授权的中介机制,跨层强化了员工组织承诺。而高承诺的员工更容易提供较高服务绩效。因为工作单元的领导行为还可以通过其他变量影响员工的服务绩效,比如服务氛围^[5],所以提出下列假设:

假设 3b: 分店层面的授权氛围部分中介分店层面的变革型领导对员工的服务绩效的影响

2 研究方法

2.1 样本与程序

笔者选取了 BSH 公司(化名)在中国多地多家连锁餐厅(分店)的一线员工和经理作为研究样本。BSH 餐饮集团作为国际知名的服务型跨国公司,其连锁餐厅一贯以高水平的服务绩效而著称。我们在 2011 年 9—11 月选取了 223 家餐厅(广东 166 家,海南 19 家,广西 38 家),发出 3345 份员工问卷(每家餐厅 15 份)和 223 份餐厅经理问卷(每家餐厅 1 份)。在每家餐厅选取餐厅经理及随机抽样 15 名一线员工(必须是面对面为顾客服务的员工)进行调查。在每家餐厅设立了调查协调人,规范了问卷调查的程序与要求。问卷填答是匿名的,且为每份问卷配有一个带双面胶封口的信封,被调查者在完成问卷并自行封口之后交回给调查协调人,以获得被调查者在没有填答压力下最真实的想法。调研结束回收了 3265 份员工问卷,回收率为 97.6%,其中有效卷为 1690 份,有效率为 51.8%;回收了 223 份餐厅经理问卷,回收率为 100%,其中有效卷为 208 份,有效率为 93.3%。1690 个一线员工样本中,女性占 86.3%,30 岁及以下占 93.0%,高中与中专及以下占 78.3%,在该餐厅工作年资 1 年或 1 年以上占 39.5%。208 个经理样本中,女性占 51.4%,25~30 岁占 54.3%,大专或大专以下学历占 63%,在该公司工作年资 5 年或 5 年以上占 75.5%。

2.2 变量测量

本研究采用多层软件 HLM 6.02 进行分析。本文所有量表均采用李克特 5 点量表,从 1 代表“非常不同意”到 5 代表“非常同意”。

(1) 个体层面的变革型领导

陈永霞等^[21]在 Bass^[14]基础上结合中国情境修订的变革型领导量表,显示出很高的效度与信度,因此本文采用其量表。员工填写的变革型领导量表是评价分店经理的领导风格。该量表的内部一致性信度系数 Cronbach's Alpha 为 0.901。变革型领导一因子的验证性分析结果显示,卡方值为 14.940 ($df=11$),近似误差均方根(RMSEA)=0.015<0.08,非规范适配指数(TLI)与比较拟合指数(CFI)值都大于 0.99,所以具有很高的拟合度。因此,变革型领导

量表有很好的效度与信度。基于 Judge 和 Piccolo^[16]、Liao 和 Chuang^[5]的研究,本文也用变革型领导指数表示变革型领导风格。

(2) 分店层面的变革型领导

笔者采用两种方法测量分店层面的分店经理的变革型领导,目的有两个:一是从不同来源获取数据来控制共同方法变异^[34],二是检验研究结果的稳健性。具体操作:分店经理自我评价的变革型领导,也采用了陈永霞等^[21]的量表。该量表的效度与信度上文已验证,不再赘述;依据多层的一般处理方法,通过“由下而上(bottom-up)”的数据聚合方法^[35],即用同一家分店不同员工对分店经理的变革型领导评分的均值衡量分店层面的变革型领导。变革型领导 Rwg (within-group agreement) 的平均值与中位值分别为 0.978、0.983,均远远超过了 0.70 的可接受标准^[36]。变革型领导的组内相关 ICC(1) 系数为 0.235,且卡方值 $\chi^2(144) = 466.425 (p < 0.001)$,均高于 0.12 的标准^[37]。变革型领导的群体平均数信度 ICC(2) 系数为 0.668,大于可接受的临界值 0.50。因此,数据聚合检验都显示组内一致性是充分的,将个体层面的变革型领导聚合到分店层面是合理有效的。

(3) 心理授权

笔者采用李超平等^[38]修订的 Spreitzer^[27]心理授权量表,内部一致性信度系数 Cronbach's Alpha 为 0.888。对该量表进行验证性因素分析,卡方值为 228.840 ($df=42$),RMSEA=0.051<0.08,TLI 与 CFI 值均大于 0.90,所以具有很高的拟合优度。因此,心理授权二阶一因子的验证性分析结果具有很高的拟合度。心理授权量表有很好的效度与信度。

(4) 授权氛围

因为授权氛围是下属感知到上级授予多大自主权与决策权的总体评价^[29],是员工们感知到授权的一般状态,具有共享单位特性,所以通过“由下而上”的数据聚合方法^[35]得到分店层面的授权氛围。授权氛围的 Rwg 的平均值与中位值分别为 0.982、0.986,均远远超过了 0.70 的可接受标准。授权氛围的 ICC(1) 系数为 0.187,且卡方值 $\chi^2(144) = 384.285 (p < 0.001)$,均高于 0.12 的标准。授权氛围的 ICC(2) 系数为 0.602,大于可接受的临界值 0.50。因此,将个体层面的心理授权聚合到分店层面是合理的。

(5) 服务绩效

笔者选取了 Borucki 和 Burke^[39]及 Liao 和 Chuang^[3]相关连锁零售店的员工服务绩效量表。为

了保证中英文量表的一致性,采取了标准的翻译-回译方法。该量表的内部一致性信度系数Cronbach's Alpha为0.878。对该量表进行验证性因素分析,各类适配度指标理想,卡方值为15.677($df=6$),RMSEA=0.031<0.08;TLI与CFI值均大于0.99,服务绩效一因子结构的具有很高的拟合度。因此,该量表有很好的效度与信度。

(6)控制变量

个体层面的控制变量,笔者主要控制了人口统计学变量,如性别、年龄、学历与在现餐厅的工作年限;因为要测量经理的变革型领导风格对于一线员工的影响,所以测量工作年限是该员工到具体餐厅的工作年限。

3 研究结果

3.1 变量的区分效度的验证性检验

为了测量研究变量的区分效度,先对个体变量进行了验证性因子分析。如表1所示,单因子模型与双因子模型的近似误差均方根(RMSEA)都大于可接受的临界值0.08,而假设模型的三因子模型的拟合指数最高,卡方值 $\chi^2=257.389$,自由度(df)=53,

非规范适配指数(TLI)=0.972,比较拟合指数(CFI)=0.981,近似误差均方根(RMSEA)=0.048,拟合程度明显优于其他巢状分析模型,结果支持三因子模型,显示了变革型领导、心理授权和服务绩效之间有很好的区分效度。

3.2 变量的描述性统计

在个体层面(层1)上各变量的均值、标准差与相关系数如表2。

3.3 多层线性模型(HLM)结果

(1)多层线性模型(HLM)

Level-1 Model(个体层面)

$$SP = \beta_0 + \beta_1*(Gender) + \beta_2*(Age) + \beta_3*(Edu) + \beta_4*(Tenure) + \beta_5*(TFL_1) + \beta_6*(PE_1) + r$$

Level-2 Model(分店层面)

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(TFL_2) + \gamma_{02}*(PE_2) + \mu_0$$

$$\beta_i = \gamma_{i0} + \mu_i \quad (i=1,2,\dots,6)$$

说明:SP为服务绩效,Gender为性别, Age为年龄, Edu为学历, Tenure为服务年限, TFL₁为个体层面感知到变革型领导, TFL₂为分店层面的变革型领导, PE₁为个体层面感知心理授权, PE₂为分店层面

表1 个体层面变量区分效度的检验

Tab.1 Results of discrimination validity of variables in individual level

模型 Model	卡方值 χ^2	自由度 df	非规范适配指数 TLI	比较拟合指数 CFI	近似误差均方根 RMSEA
三因子模型 Three-factor model	257.389	53	0.972	0.981	0.048
双因子模型 1: TFL ₁ 与 SP 组合 Two-factor model: TFL and SP combined	1108.973	54	0.858	0.902	0.108
双因子模型 2: TFL ₁ 与 PE ₁ 组合 Two-factor model: TFL and PE combined	906.549	54	0.886	0.921	0.097
双因子模型 3: PE ₁ 与 SP 组合 Two-factor model: PE ₁ and SP combined	970.871	54	0.877	0.915	0.100
单因子模型 One-factor model	1132.567	56	0.861	0.900	0.107

注: TFL₁: Transformational Leadership; PE₁: Psychological Empowerment, SP: Service Performance.

表2 个体层面(层1)各变量的描述性统计(N=1431)

Tab.2 Descriptive statistics of variables in individual level(N=1431)

变量 Variables	均值 Means	标准差 Standard deviations	性别 Gender	年龄 Age	学历 Edu	服务年限 Tenure	变革型领导 TFL ₁	心理授权 PE ₁
性别 Gender	1.87	0.336	1					
年龄 Age	1.51	0.749	0.054*	1				
学历 Edu	2.31	0.905	-0.113***	-0.041	1			
服务年限 Tenure	2.33	1.081	-0.003	0.335***	0.033	1		
变革型领导 TFL ₁	4.460	0.695	-0.069**	0.110***	0.013	0.098***	1	
心理授权 PE ₁	4.067	0.718	-0.109***	0.124***	0.026	0.142***	0.564***	1
服务绩效 SP	4.535	0.582	-0.054*	0.130***	0.042	0.135***	0.493***	0.623***

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

的授权氛围

(2)零模型

零模型结果显示, $\tau_{00}=0.052$ (参见表 3 模型 1), 且卡方检验的结果表明组间方差是显著的: $\chi^2(217)=477.565 (p<0.001)$ 。得到服务绩效的 ICC (1) = 0.153, 表示 15.3% 的服务绩效方差是来自组间方差, 而 84.7% 是来自组内方差。因为员工的服务绩效具有显著的组间方差, 所以需要进行跨层检验。

(3)个体层面(即层 1)的实证结果

在层 1 的引入控制变量, 实证结果显示(参见表 3 模型 2): 员工年龄与服务绩效的相关系数为 0.050 ($p<0.05$), 所以年龄越大的员工越能够提供较高的服务绩效。其次, 员工在该餐厅服务的年限与服务绩效的相关系数为 0.050 ($p<0.01$), 支持在该餐厅服务的年限越久的员工, 越能够提供较高的服务绩效。在层 1 引入变革型领导这一自变量之后, 回归显示稳健性(robust)结果: 员工感知到该餐厅经理的变革型领导与员工服务绩效有显著正相关关系 ($\gamma_{50}=0.364, p<0.001$, 参见表 3 模型 3), 且模型 3 比模型 2 的总离差减少了 222.251, 所以假设 1a 得到实证结果的支持。

为了检验心理授权是否具有中介效应, 笔者依据 Baron 和 kenny^[40]、Krull 和 Mackinnon^[41]的建议, 采

用下列步骤检验中介效应: 变革型领导与员工的服务绩效有显著正相关关系(参见表 3 模型 3); 变革型领导与心理授权的系数为 0.564 ($p<0.001$), 即变革型领导与心理授权之间存在显著正相关关系, 所以假设 2a 得到实证结果的支持; 引入中介变量之后, 变革型领导与员工的服务绩效的系数 γ_{50} 变为 0.165 ($p<0.001$, 参见表 3 模型 4), 但是比模型 3 中该系数减少了 0.199; 心理授权与员工的服务绩效的回归分别系数为 γ_{60} 为 0.397 ($p<0.001$); Sobel 检验的结果也表明, 变革型领导与员工的服务绩效之间存在显著的间接效应, Z 值为 10.772 ($p<0.001$); 另外, 模型 4 比模型 3 的总离差减少了 272.015。因此, 个体层面的心理授权部分中介个体层面的变革型领导与员工的服务绩效, 假设 3a 得到支持。

(4)分店层次(即层 2)的多层分步结果

分店层面的变革型领导与员工的服务绩效有显著正相关作用 ($\gamma_{01}=0.488, p<0.001$, 参见表 3 模型 5), 且模型 5 比模型 4 的总离差减少了 116.455, 所以假设 1b 得到实证结果的支持。变革型领导与授权氛围的系数为 0.647 ($p<0.001$), 即变革型领导与授权氛围之间存在显著正相关关系, 所以假设 2b 得到实证结果的支持。在分店层次引入中介变量, 分店的变革型领导与员工服务绩效的系数 γ_{01} 变为 0.189

表 3 多层次线性模型分析结果

Tab. 3 Output of hierarchical linear model

变量 Variables	模型 1 Model 1	模型 2 Model 2	模型 3 Model 3	模型 4 Model 4	模型 5 Model 5	模型 6 Model 6
固定效应 Fixed effect						
截距项 Intercept γ_{00}	4.533***	4.533***	4.533***	4.532***	2.355***	1.949***
层 1-个体层面 Level 1-Individual level						
性别 Gender γ_{10}		-0.040	-0.020	0.036	0.036	0.036
年龄 Age γ_{20}		0.050*	0.031	0.017	0.017*	0.017*
学历 Edu γ_{30}		0.011	0.018	0.021	0.021	0.021
服务年限 Tenure γ_{40}		0.050**	0.037*	0.021	0.001	0.001
自变量: Independent variable			0.364***	0.165***	0.165***	0.165***
变革型领导 TFL ₁ γ_{50}						
中介变量: Mediate variable				0.397***	0.397***	0.397***
心理授权 PE ₁ γ_{60}						
层 2-分店层面 Level 2-Branch level						
自变量: Independent variable					0.488***	0.189**
变革型领导 TFL ₂ γ_{01}						
中介变量: Mediate variable						0.428***
授权氛围 PE ₂ γ_{02}						
方差组成成分 Variance component						
τ_{00}	0.052***	0.053***	0.061***	0.070***	0.026***	0.011***
σ^2	0.287	0.283	0.235	0.187	0.187	0.186
总离差 Deviance	2443.034	2444.513	2222.262	1950.247	1833.792	1767.767

注: 表中所有系数是固定效应的稳健标准误估计, 最终配对样本量: 层 1 的 N1=1431, 层 2 的样本量 N2=218; * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

($p < 0.01$, 参见表3模型6), 但比模型5中该系数减少了0.299且显著性水平也降低了(从 $p < 0.001$ 到 $p < 0.01$); 分店的授权氛围与员工服务绩效的系数 γ_{02} 为0.428($p < 0.001$); Sobel检验的结果也表明, 变革型领导与员工服务绩效之间存在显著的间接效应, Z值为7.813($p < 0.001$)且模型6比模型5的总离差减少了66.025。因此, 分店层面的授权氛围部分中介变革型领导与员工服务绩效的关系, 假设3b得到实证结果的支持。

3.4 稳健性测试

为了检验多层模型结果的稳健性, 在数据采集时获取了经理人员自评的变革型领导评分。以经理来源的自评数据作为分店层次的变革型领导, 研究者将经理来源的自评数据与相应分店的员工数据进行匹配, 然后通过多层模型进行检验, 实证结果也支持前述所有假设(篇幅所限, 不列示结果, 结果备索)。因此, 研究结果具有较强的稳健性。

4 结论与建议

4.1 结论

基于变革型领导的多层概念, 本文揭示了变革型领导与员工服务绩效的多层中介机制, 理论贡献在于为变革型领导理论与服务绩效提供了新的整合, 具体如下:

(1) 研究揭示了个体层面的变革型领导与分店层面的变革型领导都与员工的服务绩效存在正相关关系。这一研究结果意味着, 不仅经理人员的领导风格可以直接正向影响到员工的服务绩效, 而且分店的领导风格氛围也会对员工的服务绩效有正向的作用。这将从单一层面的变革型领导对于员工绩效的影响(如Dust等^[42]、Wang等^[19]、隋杨等^[24]), 扩展到多层的(个体层面与分店层面)领导风格对员工服务绩效的影响。因此, 本研究扩展了集中于单一层面的现有文献, 揭示了变革型领导对员工服务绩效的多层影响。

(2) 研究发现了变革型领导与员工服务绩效的多层中介机制。具体而言, 个体层面的心理授权部分中介个体层面的变革型领导与员工的服务绩效; 分店层面的授权氛围部分中介分店层面的变革型领导与员工的服务绩效。在个体层次上, 员工感知的变革型领导可以通过心理授权来正向影响员工的服务绩效。在部门层次上, 与Seibert等^[29]和

Seibert等^[43]所分析的团队或部门授权氛围的作用机制一致, 服务型企业应当强化部门的授权氛围来扩展部门变革型领导风格对于员工服务绩效的正向影响。因此, 与以往在单一层面分析中介机制的研究不同, 本研究发现了变革型领导与员工服务绩效存在新的多层中介机制。

4.2 管理建议

BSH餐饮集团作为世界级的跨国公司在服务方面有很多值得学习与借鉴之处。标准化环境与标准化操作等良好服务的“有形”部分可能比较容易学习与模仿, 但是无形的服务绩效与互动顾客体验可能是良好服务的“神”, 却难以学习与模仿。近几年, 国内餐饮连锁企业进入了快速发展期, 全聚德、小肥羊、真功夫、海底捞等餐饮连锁企业在全国各地不断地开设分店, 在快速扩张的过程中面临如何创造卓越服务绩效的核心问题。(1) BSH餐饮集团的神秘顾客检测制度是通过选择神秘顾客到餐厅进行消费并对餐厅服务的各个环节进行评分, 而到访餐厅却不能识别神秘顾客身份, 所以餐厅需要保证每位顾客都要体验到101%(提供超越顾客100%期望的服务)的满意度。我国服务企业可以借鉴吸收BSH餐饮集团对顾客的高水准服务质量, 建立严格的神秘顾客检测制度, 奖励表现优秀的餐厅与员工, 不断提升与达成服务员高水准服务质量, 以建立与维持卓越的服务绩效。(2) 服务型企业可以通过培训来建立和强化经理人员的变革型领导风格。分店经理人员可以通过发挥领导魅力与感召力来赢得员工的尊重, 获得他们的认同与效仿; 也可以尝试为员工就共同愿景展开互动并最终确立团体的最终愿景目标, 塑造员工的使命感, 建立高预期的绩效标准, 改善和提升员工的服务绩效; 还可以通过信念与情绪感染力和鼓励性宣言努力营造变革型领导氛围, 来激发员工超越自我, 创造超越预期的绩效。(3) 分店经理人员可以通过宣传与实际行动强化和影响员工对于工作意义的认知与体验; 通过优秀员工评比等社会认知手段来提升与员工的自我效能; 在管理决策中可以邀请员工参与, 加强员工的自主权与影响力, 进而提升员工的服务绩效。

4.3 研究局限与未来研究建议

(1) 本文的调研是在一家大型跨国服务公司在华分部内部开展, 虽有利于控制影响服务绩效的竞

争策略、价格策略、企业规模等因素,但也一定程度上影响了结论的外部效度。未来研究可以在多组织中取样进行比较。(2)本文虽证实了变革型领导方式对员工服务绩效的积极影响,但家长式领导方式在中国文化下存在一定的普遍性。未来研究可比较家长式领导与变革型领导对员工服务绩效的影响机制。

参考文献(References)

- [1] National Bureau of Statistics of China. China Statistical Yearbook[EB/OL].www.stats.gov.cn, 2015-09-01. [中国国家统计年鉴.中国统计年鉴[EB/OL].http://www.stats.gov.cn, 2015-09-01].
- [2] Gao Chuansheng, Li Shantong. The paradox on service economy in China and the strategic choice for China to promote service economy[J]. *Economic Survey*,2007,(4):15-19. [高传胜,李善同.经济服务化的中国悖论与中国推进经济服务化的战略选择[J].*经济经纬*,2007,(4):15-19.]
- [3] Liao H, Chuang A. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47 (1):41-58.
- [4] Yammarino F J, Spangler W D, Bass B M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation[J]. *Leadership Quarterly*,1993, 4(1):81-102.
- [5] Liao H, Chuang A. Transforming service employees and climate: A multi-level multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships[J]. *Journal of Applied Psychology*,2007,92(4):1006-1019.
- [6] Liaw Y, Chi N, Chuang A. Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2010,25(3):477-492.
- [7] Lee P K C, Cheng T C E, Yeung A C L, et al. An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks[J]. *Omega*, 2011,39(6):690-701.
- [8] Wang X, Howell J M. A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes[J]. *Leadership Quarterly*,2012, 23(5):775-790.
- [9] Carmen B C, Ma Mar V P, Jose Carlos C B. Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment[J].*International Journal of Human Resource Management*,2008,19(10):1842-1863.
- [10] Li Chaoping, Tian Bao, Shi Kan. Transformational leadership and employee work attitudes: The mediating effects of multidimensional psychological empowerment[J]. *Acta Psychologica Sinica*,2006,38(2):297-307.[李超平,田宝,时勘.变革型领导与员工工作态度:心理授权的中介作用[J].*心理学报*,2006,38(2):297-307.]
- [11] Raudenbush S W, Bryk A S. *Hierarchical Linear Models*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage,2002:5.
- [12] Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*[M]. New York :Oxford University Press,1947 358.
- [13] Burns J M. *Leadership*[M].New York: Harper & Row,1978:19-20.
- [14] Bass B M. *Leadership and Performance Beyond Expectations* [M]. New York: Free Press,1985 33-118.
- [15] Bass B M. Two decades of research and development in transformational leadership[J].*European Journal of Work and Organizational Psychology*,1999,8(1):9-32.
- [16] Judge T A, Piccolo R F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004,89(5):755-768.
- [17] Menges J I, Walter F, Vogel B, et al. Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level[J]. *Leadership Quarterly*, 2011,22(5): 893-909.
- [18] Bowen D E, Waldman D A. Customer-driven employee performance[A]// Ilgen D A, Pulakos E D. *The Changing Nature of Performance*[M]. San Francisco: Jossey-Bass,1999 :154-191.
- [19] Wang H, Law S K, Hackett R, et al. Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2005,48 (3): 420-432.
- [20] Avolio B J, Zhu W, Koh W, et al. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance[J].*Journal of Organizational Behavior*, 2004,25(8): 951-968
- [21] Chen Yongxia, Jia Liangding, Li Chaoping, et al. Transformational leadership, psychological empowerment and organizational commitment of employees: An empirical study in china's context[J].*Management World*,2006,(1):96-105.[陈永霞,贾良定,李超平,等.变革型领导、心理授权与员工的组织承诺:中国情景下的实证研究[J].*管理世界*,2006,(1):96-105.]
- [22] Cho J, Dansereau F. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors[J]. *Leadership Quarterly*,2010,21(3): 409-421.
- [23] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Bommer W H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors[J]. *Journal of Management*, 1996, 22(2): 259-298
- [24] Sui Yang, Wang Hui, Yue Yini, et al. The effect of transformational leadership on follower performance and satisfaction:The mediating role of psychological capital and the moderating role of procedural justice[J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2012,44(9):1217-1230.[隋杨,王辉,岳旖旎,等.变革型领导对员工绩效和满意度的影响:心理资本的中介作用及程序公平的调节作用[J].*心理学报*,2012,44(9):1217-1230.]
- [25] Wang Zhen, Sun Jianmin, Zhao Yijun. Leadership effectiveness in the Chinese context: A meta-analysis of transformational

- leadership, leader-member exchange and abusive supervision[J]. *Advances in Psychological Science*,2012,20(2):174-190.[王震,孙健敏,赵一君.中国组织情境下的领导有效性:对变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导的元分析[J].心理科学进展,2012,20(2):174-190.]
- [26] Thomas K W, Velthouse B A. Cognitive elements of empowerment[J]. *Academy of Management Review*, 1990,15(4): 666-681.
- [27] Spreitzer G M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1995,38(5): 1442-1465.
- [28] Kirkman B L, Rosen B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment[J]. *Academy of Management Journal*, 1999,42(1): 58-74.
- [29] Seibert S E, Silver S R, Randolph W A. Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*,2004,47(3): 332-349.
- [30] Wu Zhiming, Wu Xin. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological empowerment[J]. *Journal of Management Sciences in China*,2007,10(5):40-47.[吴志明,武欣.变革型领导、组织公民行为与心理授权关系研究[J].管理科学学报,2007,10(5):40-47.]
- [31] Allameh S M, Heydarib M, Davoodi S M R. Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in abade township[J]. *Social and Behavioral Sciences*, 2012, (31):224 - 230.
- [32] Lin Meizhen. Impact of transformational leadership, empowerment climate, team psychological empowerment on employee psychological empowerment[J].*Modern Management Science*,2007,(12):46-48.[林美珍.变革型领导行为、授权氛围、团队心理授权对员工心理授权的影响[J].现代管理科学,2007,(12):46-48.]
- [33] Hechanova M R M, Alampay R B A, Franco E P. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers[J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 2006,9(1): 72-78.
- [34] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003,88(5): 879-903.
- [35] Kozlowski S W J, Klein K J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes[A] // Klein K J, Kozlowski S W J. *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*[M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000 3-90.
- [36] Klein K J, Kozlowski S W J. From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multi-level research[J]. *Organizational Research Methods*, 2000, 3(3): 211-236.
- [37] James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement[J]. *Journal of Applied Psychology*,1982, (2): 219-229.
- [38] Li Chaoping, Li Xiaoxuan, Shi Kan,et al. Psychological empowerment: Measurement and its effect on employee work attitude in China [J]. *Acta Psychologica Sinica*,2006,38(1):99-106. [李超平,李晓轩,时勘,等.授权的测量及其与员工工作态度的关系[J].心理学报,2006,38(1):99-106.]
- [39] Borucki C C, Burke M J. An examination of service-related antecedents to retail store performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999,20(6): 943-962.
- [40] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986,51(6): 1173-1182.
- [41] Krull J L, MacKinnon D P. Multilevel modeling of individual and group level mediated effects[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2001,36(2): 249-277.
- [42] Dust S B, Resick C J, Mawritz M.B. Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2014, 35(3):413-433.
- [43] Seibert S E, Wang G, Courtright S H. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011,96(5): 981-1003.

Impact of Transformational Leadership on Service Performance: Multilevel Model of Mediation

SU Fangguo¹, CHENG Dejun², HUANG Xiaofan³

(1. School of Management, Shenzhen University, Shenzhen 518060, China; 2. Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China; 3. China Division, Yum Brands Incorporation, Shenzhen 518001, China)

Abstract: Extant literature seldom discusses the multilevel impact of transformational leadership (TFL) on employee service performance. This study aims to discuss the impact of TFL on employee service performance from individual and branch perspectives and to examine the mediation mechanism of

psychological empowerment on TFL and employee service performance. Multisource and multilevel data were obtained from a well-known multinational corporation, involving 218 managers and 1431 frontline employees from 223 branches (chain restaurants). The results reveal that, first, individual-level TFL can significantly improve employee service performance, and there is also a significantly positive correlation between branch-level TFL and employee service performance. Therefore, service firms should be willing to adopt TFL, which not only contributes to employee service performance but also helps establish service reputation and service competitiveness. Second, this study reveals how the mediation mechanism of psychological empowerment influences TFL and employee service performance. Thus, individual-level psychological empowerment partially mediates the relationship between individual-level TFL and employee service performance. Within service firms, branch-level TFL has a positive influence on employee service performance via the empowerment climate. Service firms should strengthen their empowerment climate to extend the positive effect of branch-level TFL on employee service performance.

The theoretical value of this study is as follows: (1) Individual-level TFL and branch-level TFL can significantly improve employee service performance. TFL not only influences employee service performance on a micro level (individual level), but also on a macro level (branch level). This study extends previous research that only focused on one aspect of the impact of TFL, employee service performance. Furthermore, it extends the research scope of TFL in the service industry. (2) Psychological empowerment partially mediated the relationship between TFL and employee service performance, and branch-level empowerment climate partially mediated the relationship between branch-level TFL and employee service performance. Our study extended the effect of TFL on employee service performance to include a multilevel effect. We constructed and tested a multilevel model that is more consistent with a real-life situation, and then identified a new cross-level intermediary mechanism between TFL and employee service performance. (3) Regarding the service sector, this study reveals that the mechanism of TFL influences employee service performance and provides a new perspective for service businesses regarding how professional relationships can be leveraged to strengthen service performance.

This study has a number of practical implications: (1) service enterprises can draw on the high level of service quality displayed by the well-known multinational corporation to achieve improved service performance; (2) service enterprises can strengthen managers' TFL through training; (3) store managers can influence employees' understanding and experience through promotion and practical action, and improve employees' self-efficiency through staff appraisal and other social cognitive means. They can also invite employees to participate in management decision-making processes, thereby improving the service performance of employees.

Thus, Chinese service enterprises should implement branch-level TFL and create an empowerment climate to improve employee service performance. They should also implement individual-level TFL and increase employee psychological empowerment to improve employee service performance. Research limitations and future research directions are discussed.

Keywords: transformational leadership; psychological empowerment; empowerment climate ;service performance; hierarchical linear model

[责任编辑:刘 鲁;责任校对:魏云洁]