

服务型领导会影响酒店员工的品牌公民行为吗?

——一个跨层级模型的构建与检验

邹文麓¹, 林晓松², 朱景山³

(1. 澳门科技大学商学院, 澳门 999078; 2. 厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005;
3. 珠海城市职业技术学院旅游管理学院, 广东 珠海 519090)

[摘要]文章分析了服务型领导对员工品牌公民行为的影响,并以员工的组织认同和关系认同作为中介变量解释两者之间的内在作用机制。同时检验了权力距离氛围作为情境变量发挥的作用。采用配对样本的方式对12家澳门、珠海高星级酒店的一线管理者和员工进行问卷调查。应用阶层线性模型的分析结果表明:服务型领导对员工的品牌公民行为产生显著的正向影响;员工的组织认同感、关系认同感在服务型领导和品牌公民行为的关系中发挥中介作用;权力距离氛围对服务型领导风格和组织认同、关系认同之间的关系发挥调节作用。

[关键词]服务型领导;品牌公民行为;组织认同;关系认同;权力距离氛围

[中图分类号]F59

[文献标识码]A

[文章编号]1002-5006(2017)03-0038-11

Doi: 10.3969/j.issn.1002-5006.2017.03.010

引言

领导力是最具有影响力的企业内部社会因素之一^[1]。尤其在酒店行业里,领导者所发挥的积极作用能够弥补酒店工作过程中产生的季节性、超长工作时间、高离职率等消极因素带来的不利影响^[2-3]。因此,国内外的研究者们也在努力探寻适合应用在酒店行业的领导风格。这种领导风格不仅能激励员工有效完成工作目标,更要能满足员工的职业生

涯发展需求和实现酒店所承担的社会责任。基于这样的要求,国外的研究者们发现服务型领导(servant leadership)是最适用于酒店行业的领导风格之一^[4-6]。因为服务型领导风格不仅能够促进团队成员之间的合作,激励酒店员工达到高水平的服务绩效,更重要的是服务型领导比其他类型的领导风格更能够提升员工的道德水平和社会责任感^[4-8]。针对上述研究背景和酒店实际管理的需求,国内的研究者也开展了服务型领导的本土化研究,检验服务型领导的行为特点在中国酒店管理情境下的有效性。研究结果发现,服务型领导风格对酒店员工的工作态度(敬业度、工作满意度)、工作行为(服务质量、服务绩效)和工作感受(互动公平、归属感)都产生积极的影响^[9-17]。虽然服务型领导在管理实践中的有效性获得了来自企业管理者和学者的一致认可^[18]。但先前服务型领导的研究主要集中在理论建构和测量工具的开发,实证研究则处于起步阶段^[4,6]。尤其是服务型领导在中国管理情境中的研究成果相对有限,学者们也倡议要在中国管理情境下广泛开展服务型领导的研究^[17]。因此,本研究的首要目的就是结合酒店员工的工作特点,从以下三个方面分析服务型领导风格在中国管理情境中的有效性。

首先,现有服务型领导有效性的研究结果报告了其对于酒店员工的行为产生积极影响。但是研究结果所测量和呈现的员工行为改变的指标过于宽泛,例如用服务绩效作为结果变量来描述酒店员工的行为。为了完善上述研究结论,本研究希望能够更有针对性的分析服务型领导究竟影响了酒店员工哪一种具体的工作行为。基于上述服务型领导研究尚未解决的问题,以及酒店员工的实际工作情境和酒店品牌管理的特点。本研究选择了品牌公民行为作为检验服务型领导对员工行为产生影响的具体指标。选择品牌公民行为的原因是酒店员工需要在日常工作中与顾客进行直接的沟通和互

[基金项目]本研究获澳门科技大学研究基金(FRG-17-011-MSB)资助。[This study was supported by a grant from the Faculty Research Grants of Macau University of Science and Technology (to ZOU Wenchi)(No. FRG-17-011-MSB).]

[收稿日期]2015-04-26; **[修订日期]**2015-09-07

[作者简介]邹文麓(1980—),男,辽宁沈阳人,副教授,研究方向为组织行为学;林晓松(1978—),男,福建福州人,助理教授,研究方向为组织行为学及人力资源管理, E-mail: xiaosong.lin@xmu.edu.cn, 通讯作者;朱景山(1983—),男,河北秦皇岛人,讲师,研究方向为旅游和酒店管理。

动,他们为顾客服务时所传递的自身形象代表了酒店的品牌形象。在此种情况下,顾客不仅依据酒店所提供产品的质量对其品牌价值进行评价,更会依据酒店员工的服务水平进行评价。酒店品牌管理工作中一个重要任务就是促进员工表现出品牌公民行为。其次,本研究在解释服务型领导对员工品牌公民行为的作用机制时从社会认同理论(social identity theory)出发,选择了组织认同(organizational identification)和关系认同(relational identification)作为中介变量。选择这两个变量的原因是过往的研究中很多学者是从服务型领导的外在影响力来解释其对员工行为的作用效果^[16]。例如用社会学习理论来解释员工对服务型领导的外在行为进行观察和模仿^[11,4]。但是笔者认为服务型领导对员工的内在影响同样非常重要,这种内在的影响体现在提升员工的组织认同感和关系认同感^[19]。员工内心对组织和领导认同感的提升最终会促使其产生良好的工作态度和行为^[17,20]。最后,本研究选择了权力距离氛围作为管理情境因素来考察其对服务型领导有效性产生的影响。权力距离氛围是典型的文化情境变量之一,分析领导力在中国的管理情境中的有效性时被广泛采用^[4,21]。综合上述研究目的,本研究假设模型如图1所示。

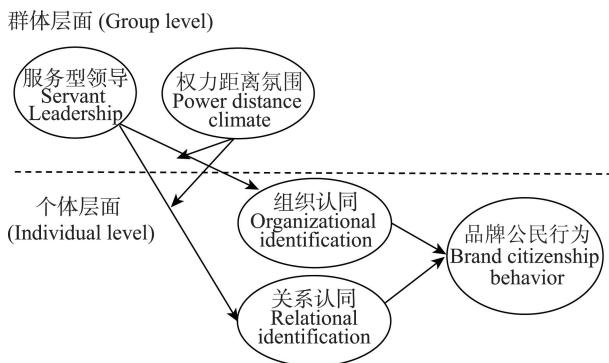


图1 假设模型

Fig. 1 Hypothesized model

1 理论与假设

服务型领导工作的核心在于服务他人,对象包括员工、顾客和社会。在日常的工作中,服务型领导不但关注员工的福祉,为他们提供机会成长,还会帮助组织和员工树立社会责任感^[22]。因此,服务型领导的行为特点可以概括成两方面:一方面是针对员工个体的关怀体现了服务型领导在工作过程中不是寻求个人利益,而是利他精神的彰显;另一

方面是服务型领导不但关注企业的经济效益,而且关注企业所承担的社会责任^[6,19,23]。虽然服务型领导和其他领导风格存在一些理论上的共同点,例如变革型领导(transformational leadership)、伦理型领导(ethical leadership)、领导-部属交换(leader-member exchange),但是服务型领导理论的核心特征体现在其工作过程中的利他精神。这种高尚的品格和在工作过程中服务导向的行为使服务型领导成为一种独特的领导风格^[23-24]。基于上述特质,研究者们确定了一些服务型领导的关键特质:向下属授权(empowering subordinates),帮助下属成长(helping subordinate grow and succeed),把下属的利益放在第一位(putting subordinates first),同下属构建良好的关系(forming relationships with subordinates),道德行为(behaving ethically),为社会创造价值(creating value for the community),概念性技巧(conceptual skills)^[23,25]。

1.1 服务型领导对品牌公民行为的影响

品牌公民行为是员工为了强化顾客和其他员工对品牌的认知而表现出的一系列工作职责以外的行为。员工个体的这种行为表现是自愿的,组织并没有把这些行为定义在正式的角色规范中^[18,26]。因此,员工的品牌公民行为是一种角色外(extra role)行为,是员工为组织主动地、额外地付出。品牌公民行为和组织公民行为之间存在着一定的交集。两种行为的动机是一致的,都是无私的利他的行为,会促进企业的品牌发展和提升企业的绩效。但品牌公民行为的影响更多集中在企业的外部客户和个体消费者。而组织公民行为的作用对象多是企业内部的部门或员工^[26]。

服务型领导在工作过程中会表现出对员工的倾听和移情,并关注员工在工作技巧和心理的全面的成熟。此时,服务型领导能够为员工创造出一个全方位的管理情境,使员工对工作产生积极的解读,随后员工的行为和态度也会发生积极的转变^[27]。在这种全方位的管理情境中,服务型领导和员工之间的核心交换过程是影响员工行为的一个重要环节^[24-25],所以社会交换理论和互惠原则^[27-28]可以作为解释服务型领导影响员工品牌公民行为的理论依据。当服务型领导表现出对员工的理解、关怀和帮助时会使员工感受到来自服务型领导的支持,所以他们会选择用超出正式工作要求的表现来回报服务型领导。服务型领导不只是说服员工接受组织的价值观、关注利益相关方福祉,还会在日常工作中以身

作则,主动向企业的外部顾客推广本企业的品牌,通过和顾客良好的沟通往来维护企业的品牌形象。服务型领导的“言传身教”会使其成为员工工作过程中的角色模范(role model)。依据社会学习理论的观点^[29-30]:个体在工作中会观察角色模范的行为并进行模仿。服务型领导作为出色的角色模范会在工作中吸引周围的员工关注其行为。随之,员工也会在工作中模仿服务型领导的行为表现。此外,相关的实证研究也证明服务型领导对员工的角色外行为产生积极的促进作用^[9]。基于上述分析提出假设如下:

H1 服务型领导对员工品牌公民行为产生正向影响。

1.2 服务型领导对员工认同感产生的影响

组织认同是员工按照所属群体的特点来调整自己的行为,塑造自己的特质^[31-32]。关系认同是员工对其和领导之间工作角色的关系的理解和解读^[33]。组织认同和关系认同都是员工根据工作情境对重新对自己进行赋予意义(make sense)的表现,并最终帮助员工重新进行自我定义(self-concept)^[19,33]。员工的自我定义不是固定不变的,会随情境的影响而发生改变^[34]。因此,领导者作为一个重要的工作情境因素能够对员工的自我定义产生重要而持续的影响。服务型领导的行为会通过两个方式来影响员工的自我定义:意义打破(sense breaking)和意义赋予(sense giving)^[31]。具体表现在服务型领导在为员工提供全方位的管理情境时会描述组织未来发展的愿景,帮助员工建立对组织目标和价值观的认同,构建良好的团队凝聚力。随之,员工先前的自我定义会被打破并被重新赋予。员工自我定义被重新赋予体现在其对自身工作角色的解读、自我价值感的来源。上述认知的改变发生在服务型领导所赋予的工作要求和组织价值观基础之上。最终,员工的自我定义从以自我为出发点的“我”转变成了以组织为出发点的“我们”^[31-33]。员工在此种状态下会对自己的内在价值观和目标进行调整,努力同组织的价值观和目标保持一致,组织的认同感也会随之提升。

服务型领导在对整个团队发挥影响力的同时也会对员工个体产生的影响。这种现象可以通过领导力的溢出效应(spillover effect)来解释^[33]。当服务型领导发挥角色模范作用时,员工不但会模仿其行为,还会将服务型领导的个人价值观转化成自我

概念的一部分。同时,服务型领导所表现出的行为会满足下属对其角色期待(role expectation)。在这样的工作状态下,员工会感到自己和服务型领导之间存在强烈的共同点,对他们之间的关系认同感也会随之提升。服务型领导还会主动帮助员工解决工作中的问题,鼓励创新并发掘他们的潜力,满足员工的个性化需求。这会使员工感受到服务型领导对他们利益的关注,在工作中为他们提供社会支持。此外,服务型领导还能够通过人际互动(interpersonal interaction)的方式提升员工对他们的关系认同^[19,33,35]。依据上述分析,本研究提出假设如下:

H2a 服务型领导会对员工的组织认同产生正向影响。

H2b 服务型领导会对员工的关系认同产生正向影响。

1.3 组织认同和关系认同的中介作用

员工对组织的认同感越高,越会表现出利于组织的行为。而且员工的行为会呈现出去个性化(depersonalization)的特点,他们会按照组织的价值观和目标来调整个人的行为^[36]。员工会从内心将自己视为组织的成员,把组织的利益视为个人的利益。因此,具有高度组织认同感的员工在面对顾客时会表现出更多的品牌公民行为,以此来提升酒店品牌形象。关系认同体现在员工对服务型领导的工作角色的认可和接受,并按照服务型领导工作特征来调整自己的工作角色。这种由工作关系所带来的认同感使员工将服务型领导视为自己的角色模范。依据社会学习理论^[29-30],员工会观察并牢记服务型领导在面对顾客时表现出的高水平的服务,并将其运用到自己的工作中,从而表现出更多以提升酒店品牌形象为目标的行为。此外,相关的实证研究结论也证实组织认同和关系认同能帮助员工表现出更多的、对组织有利的角色外行为^[19,37-38]。先前的论述中提出了服务型领导对员工组织认同、关系认同、品牌公民行为都产生正向影响。综合上述分析,本研究提出假设如下:

H3a 组织认同在服务型领导和品牌公民行为之间发挥中介作用。

H3b 关系认同在服务型领导和品牌公民行为之间发挥中介作用。

1.4 权力距离氛围的调节作用

依据社会建构主义的视角(social construction-

ist perspective),领导力的构成包括了领导者本身、员工和管理情境^[39]。该视角认为领导力所产生的效果不是领导者个人特质和行为的表現,而是不同因素共同作用的综合表现。因为员工对领导力的回应(例如员工的工作意愿),以及管理情境中的文化因素都会影响到领导力。权力距离作为一种管理情境因素会促进或者阻碍管理者的有效性^[21,40]。权力距离体现的是一个社会或组织对权力分配不平等的期望和接受的程度。表现在个人对上下级之间的权力关系的看法或价值观。当个体具有较高的权力距离认知时会认为自己需要顺从领导的决策和管理。相反,个体具有较低权力距离认知时会认为大家都具有平等获取权力的资格,并不会表现出对领导一味的顺从^[40]。迄今,将权力距离作为调节变量的研究将其划分在个体层面、群体层面和组织层面^[21,41-42]。本研究将权力距离氛围作为群体层面的变量对服务型领导发挥的影响,它体现的是团队成员对权力分配的一种共同的认知(common perception)。

当员工认为自己有责任和义务服从并配合领导工作,即具有较高的群体权力距离氛围时,他们会服从服务型领导的权威,而不会注重自己和领导之间的对等性和互惠性。这意味着员工更加认可上下级之间的权力差异并接受领导者的价值观和决策^[43]。在高度的权力距离氛围下,员工对领导的“言听计从”不是来自员工认同领导者所倡导的价值观和行为模式,而是来自领导者在群体中的职位。因此,高权力距离氛围会降低服务型领导对员工认同感产生的影响。相反,若员工的权力距离认知氛围较低时会认为自己在群体中的地位和领导相近,他们的上下级关系相对平等,员工不会简单盲目的服从领导。这时服务型领导能够真正影响员工对组织、领导的认同感。即服务型领导会对员工的价值观产生影响,并且双方在工作中能够找到更多心理上的共识。因此,在低权力距离氛围下,员工的认同感受到服务型领导影响的效果更为明显。综合上述分析,本研究提出假设如下:

H4a 权力距离氛围调节服务型领导对组织认同的正向影响。当群体具有较低的权力距离氛围时,服务型领导对组织认同的影响增强。反之,服务型领导对组织认同的影响减弱。

H4b 权力距离氛围调节服务型领导对关系认同的正向影响。当群体具有较低的权力距离氛围时,服务型领导对关系认同的影响增强。反之,服

务型领导对关系认同的影响减弱。

2 研究方法

2.1 被试与调查程序

本研究的调查目标选择了澳门和珠海两地共12家五星、四星级酒店的一线员工(如前台服务员、餐饮部服务员)和其直属领导。问卷设计采用了配对样本的方式,由4个员工和1个直属领导对应。领导者评估下属的品牌公民行为表现。被选员工评价的内容包括:其直属领导的服务型领导风格,感受到所在部门内的权力距离氛围,对组织的认同感,以及对自己和直属领导之间工作关系的认同感。调查前我们和人力资源部的负责人通过面对面的方式说明本研究的目的是过程。之后由人力资源部门的负责人帮忙在酒店内部派发问卷,并鼓励该酒店的员工参与本研究。所发放问卷的首页都包含:研究介绍,承诺对调查结果只用作科研用途,不会单独呈现个人的问卷内容。问卷采用匿名的方式,发放前对领导问卷和员工问卷进行配对编码,并将问卷装入信封内发放。被试将问卷填好后放回信封密封,由研究者统一回收。完成问卷的被试者会得到纪念品作为奖励。本研究共发放了125份领导问卷和500份员工问卷,对回收的问卷进行筛选时将不符合配对样本标准以及无效问卷剔除。最终获得有效领导问卷104份,有效回收率为83.2%。有效员工问卷372份,有效回收率为74.4%。

2.2 研究工具

变量测量均采用李克特5点量表的计分方式,分值对应的范围从“1=非常不同意”到“5=非常同意”。

服务型领导问卷采用Liden等^[25]的量表。该量表包含7个维度28个条目。例如:“我的上司乐于助人”“我的上司能够全面理解企业的目标和使命”。

权力距离氛围测量采用了Dofman和Howell^[40]根据权力距离在工作情境中表现而设计的量表,共6个题项。例如:“在我们部门里,大多数情况下上级决策并不会征求员工的意见”。

在组织认同的测量依据Male和Ashforth^[44]的量表,共6个题项。例如:“当有人批评我所在的部门(组织)的时候,我个人也会感到受到了别人的指责”。

员工关系认同的测量依据Sluss等^[45]的量表,包含4个题项。例如:“我和我的直属领导之间的关系

对于我如何理解自己很重要”。

品牌公民行为的测量采用Burmam等^[26]开发的量表,分为3个维度共14个题项。为了减少共同方法偏差(common method bias),本研究通过主管对其直接下属的品牌公民行为的表现进行评价。例如:“该下属愿意帮助顾客尽快了解我公司的品牌”,“该下属会认真对待品牌方面的工作”,“该下属向酒店提供顾客关于品牌的回馈意见”。

量表中还包括主管和员工的工龄、年龄、性别等,并将这些变量作为控制变量处理。

3 研究结果

3.1 信度效度分析和相关分析

应用 LISREL8.71 对施测变量进行区分效度(discriminant validity)检验,将5个变量进行区分。由于量表的题项数量较多,按照 Little 等人^[46]的建议在区分效度检验前根据服务型领导的7个维度进行了打包(parceling),打包后由7个指标(indicator)组成。其余变量采用了随机打包的方法,每个变量都由3个指标组成。表1中报告了分别将基准模型(baseline model)和其他4个备选模型(alternative model)的对比结果。从拟合指标来看,基准模型的拟合度最好。其中RMSEA为0.08小于0.1。CFI和NNFI的值在0.90以上。和基准模型(baseline model)相比其余4个备选模型的卡方值增加,而且拟合指标和基准模型相比也不理想。基于上述分析可以看出各变量之间有较好的区分效度。

表2报告的结果包括各变量的Cronbach's α信

度值,组合信度分析(CR)结果,平均方差抽取量(AVE)。其中Cronbach's α和CR的值都大于0.70,说明量表具有较好的信度。AVE的值都大于0.5,说明各量表有较好的聚合效度。相关性结果表明服务型领导和组织认同、关系认同、品牌公民行为之间存在显著的正相关;组织认同、关系认同分别和品牌公民行为呈现显著的正相关。符合中介变量检验的前提条件^[47]。

3.2 层级分析

本研究将服务型领导视为群体层面的变量是因为领导风格会影响整个部门的员工,可以被认为是一种来自工作环境的刺激(ambient stimulus)。服务型领导的行为特征会向所有的员工展现,使员工对该领导者的风格特点有相似的感知^[19,29]。此外,本研究也把权力距离氛围作为群体层面变量。依据 Lebreton 和 Senter 提出的方法^[48],笔者计算了 $r_{wg(j)}$, ICC(1) and ICC(2) 来检验服务型领导和权力距离氛围能否聚合到群体层面。结果显示服务型领导组内一致性的中位数值是 $r_{wg(j)}=0.83$,并且组间具有显著性 $F(103, 268) = 5.37, p < 0.01$, ICC (1)和 ICC (2) 的值分别为0.46和0.79。权力距离氛围检验结果为 $r_{wg(j)}=0.80, F(103, 268) = 4.81, p < 0.01$, ICC (1)和 ICC (2) 的值分别为0.43和0.77。上述结果表明可将服务型领导和权力距离聚合到群体层面^[49]。

3.3 分析策略

采用 Hierarchical Linear Modeling (HLM) 对研究假设进行检验。中介检验时采用了原始评分

表1 测量模型之间的比较结果

Tab. 1 Comparison of measurement models

模型 Model	包含因子 Factors	卡方值 χ^2	$\Delta\chi^2$	自由度 df	近似误差均方 根 RMSEA	比较拟合 指数 CFI	非规标适配 指数 NNFI
基准模型 Baseline model	5 因子: SL; PD; OI; RI; BCB Five-factor model: SL; PD; OI; RI; BCB	392.75		142	0.08	0.93	0.92
模型 1 Model 1	4 因子: SL+PD; OI; RI; BCB Four-factor model: SL and PD combined	619.53	226.78**	146	0.13	0.86	0.84
模型 2 Model 2	3 因子: SL+PD; OI+RI; BCB Three-factor model: SL and PD combined; OI and RI combined	852.62	459.87**	149	0.16	0.78	0.77
模型 3 Model 3	2 因子: SL+PD; OI+RI+BCB Two-factor model: SL and PD combined; OI, RI and BCB combined	1031.28	638.53**	151	0.18	0.74	0.72
模型 4 Model 4	1 因子: SL+PD+OI+RI+BCB One-factor model: All variables are combined in one factor	1128.46	735.71**	152	0.20	0.71	0.70

注:SL代表服务型领导;PD代表权力距离氛围;OI代表组织认同;RI代表关系认同。

BCB代表员工品牌公民行为;“+”代表因子合并;**代表 $p < 0.01$ 。

(raw score)而没有进行中心化(centering)处理。进行调节变量的检验时,将群体层面的变量进行总平均数中心化(grand-mean centering)处理^[49-50]。对中介的检验过程笔者采用了Kenny等的4个步骤进行检验^[47]。除了服务型领导和权力距离氛围作为群体层面(group level)变量处理之外,其余变量都作为个体层面(individual level)处理。

3.4 假设检验

表3是层级线性模型的检验结果。服务型领导对组织认同、关系认同和品牌公民行为产生显著的正向影响(模型1、3、5)。组织认同和关系认同分别对品牌公民行为产生显著的正向影响(模型6、7)。

中介检验结果发现组织认同在服务型领导和品牌公民行为之间起到部分中介作用(模型8);关系认同在服务型领导和品牌公民行为的关系中扮演完全中介的角色(模型9)。此外,模型2和模型4说明权力距离氛围对服务型领导和组织认同、关系认同之间的关系发挥调节作用。为了进一步说明调节效应结果,依据Aiken^[51]的方法绘制了调节效果图2和图3。

4 结论与讨论

4.1 模型检验结果分析

本研究旨在检验酒店行业中的服务型领导对

表2 各变量的均值、标准差、信度分析及相关分析结果
Tab.2 Means, standard deviations, reliability and correlations

变量 Variable	平均数 Mean	标准差 Standard deviation	1	2	3	4	5	Cronbach's α	CR	AVE
1 服务领导 Servant leadership	3.53	0.58	—					0.94	0.95	0.83
2 权力距离氛围 Power distance climate	3.00	0.84	0.11	—				0.89	0.90	0.76
3 组织认同 Organizational identification	3.86	0.49	0.51**	0.18*	—			0.82	0.84	0.72
4 关系认同 Relational identification	3.67	0.50	0.49**	0.23**	0.16**	—		0.80	0.82	0.69
5 品牌公民行为 Brand citizenship behavior	3.79	0.49	0.65**	0.03	0.43**	0.52**	—	0.85	0.86	0.74

注:N=372;服务型领导和权力距离氛围是计算组别平均数后还原到原来的小组中。

*表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; CR= Composite Reliability (组合信度); AVE= Average Variance Extracted (平均方差抽取量)。

表3 层级线性模型检验结果
Tab. 3 Hierarchical linear modeling results for hypotheses

层级和预测变量 Level and predictors	组织认同 Organizational identification		关系认同 Relational identification		品牌公民行为 Brand citizenship behavior				
	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	模型7 Model 7	模型8 Model 8	模型9 Model 9
层级1 Level 1									
截距 γ_{00} Intercept γ_{00}	2.49**	4.16*	3.32**	5.66*	3.08**	3.74**	3.59**	2.75**	2.18**
组织认同 γ_{10a} Organizational identification γ_{10a}						0.46**		0.28**	
关系认同 γ_{10b} Relational identification γ_{10b}							0.50**		0.26**
层级2 Level 2									
服务型领导 γ_{01} Servant leadership γ_{01}	0.53**	0.18*	0.47*	0.16*	0.45**			0.15**	0.07
权力距离氛围 γ_{02} Power distance γ_{02}		0.10*		0.32*					
服务型领导×权力距离氛围 γ_{03} Servant leadership×power distance γ_{03}		-0.39*		-0.28*					
R^2	0.22	0.23	0.19	0.20	0.37	0.41	0.35	0.45	0.40

注:N=372,所有系数均为在稳健标准误(Robust standard error)下的固定效果的估计值(γ)。

R^2 表示增加预测变量后组内或组间方差被解释的比率(Raudenbush & Bryk, 2002)。*表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$ 。

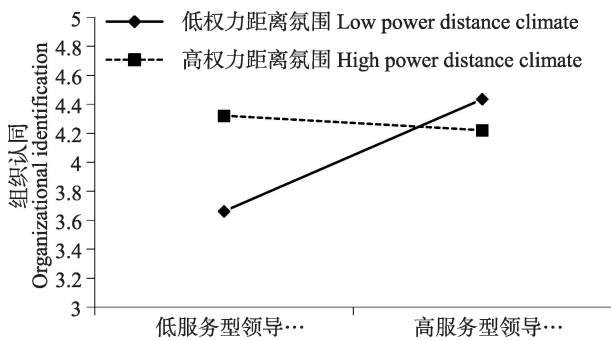


图2 权力距离氛围对服务型领导和组织认同关系的调节效果

Fig. 2 Moderating effect of power distance climate on the relationship between servant leadership and organizational identification

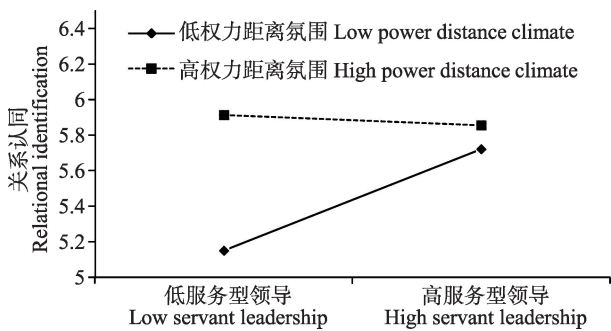


图3 权力距离氛围对服务型领导和关系认同关系的调节效果

Fig. 3 Moderating effect of power distance climate on the relationship between servant leadership and relational identification

员工品牌公民行为产生的影响。将员工对组织的认同感、对服务型领导的关系认同感分别作为中介变量来解释服务型领导的内在作用机制。研究发现,服务型领导会有效地提升员工的组织认同感和关系认同感,而且这两种认同感的提升最终会促进员工的品牌公民行为。该结论证明了服务型领导在酒店行业的有效性。其原因可以从社会交换理论、社会学习理论和社会认定理论三方面解释。首先,服务型领导在工作中尊重员工,关注员工利益,并为员工提供机会帮助他们成长。员工用品牌公民行为这种角色外行为来回馈服务型领导。其次,服务型领导在工作中表现出不仅对组织利益的关注,还表现出对社会利益的关注以及杰出的个人魅力。这种良好的角色模范使服务型领导能够成为员工学习模仿的对象,使员工也热衷于表现出品牌公民行为。最后,服务型领导和员工在工作过程中的互动使员工对组织和领导的认知产生了积极的变化,接受了来自服务型领导的价值观。

随之,员工的对组织和服务型领导的认同使他们将组织的利益和服务型领导的利益视为自身的利益,所以在工作中他们也会更多的表现出利于组织的品牌公民行为。

本研究还检验了权力距离氛围作为情境变量对服务型领导有效性产生的影响。研究表明,当处于高权力距离的工作氛围之下,服务型领导对组织认同感和关系认同感的影响效果下降。反之,在低权力距离氛围的工作情境中,服务型领导对组织认同感和关系认同感的影响效果会得到提升。研究结果支持了研究假设的推论。

4.2 研究的理论贡献与实践意义

本研究的理论意义在于:第一,本文应用了实证研究的方式检验服务型领导的有效性。并依据社会学习理论、社会交换理论和社会认定理论解释了服务型领导对员工认同感和品牌公民行为所产生的积极作用。研究结果拓展了服务型领导的实证研究结论,并将服务型领导理论和社会认定理论结合解释服务型领导的有效性。尤其是本研究分析了服务型领导分别和组织认同、关系认同的关系,这个研究结果拓展和完善了领导理论的研究。因为先前的研究中多是集中于变革型领导风格对员工组织认同感的影响^[52]。本研究不但将领导风格对认同感的研究拓展到服务型领导,还分析了服务型领导对关系认同感的影响。使服务型领导风格对员工影响力的分析得到了进一步的深化。第二,依据社会构建视角分析和解释了权力距离氛围作为情境因素对服务型领导产生的影响,使研究结论更有助于解释服务型领导在中国文化情境中的有效性问题。第三,先前大多数的实证研究将服务型领导和权力距离氛围视为个体层面的变量进行检验。但是随着领导理论研究的发展,越来越多的学者意识到领导者对整个组织的影响力。因此,检验过程中将其视为群体层面的变量更加适合。此外,权力距离氛围作为群体的共同的认知也适合将其作为群体层面变量处理。这样的理论构建和检验方法使研究结论更加严谨。

本研究的调查结果还为酒店行业提供了管理建议:第一,服务型领导风格在酒店行业中发挥的积极作用是非常明显的。因为服务型领导在酒店日常管理中的“言传”和“身教”会直接影响到员工的品牌公民行为。这对酒店品牌形象的推广和品牌价值维护,以及提升员工的服务品质都是十分

重要的。第二,本研究从群体层面检验了服务型领导对整个团队的影响力。结果表明,服务型领导所发挥的积极作用会对整个团队产生影响。因此,发挥服务型领导的个人影响力可以提升团队成员的组织认同感,随之提升整个团队的工作绩效。此外,服务型领导对员工个性化的关怀会克服团队中个人能力欠缺所造成的“短板”,从而提升团队成员的整体能力。第三,本研究结果说明服务型领导可以帮助员工建立和发展良好的工作角色认知。因为服务型领导作为酒店的代理人所表现出对待员工的态度代表了酒店对员工的态度。此种情况下,员工对服务型领导的认同感最终会转化成对酒店有利的工作行为。因此,在酒店的经营管理中要尽可能多的任用具有服务型领导风格的管理者。此外,也可以通过对酒店的现有管理者进行领导力的训练,使其具有服务型领导风格。第四,本研究发现高权力距离氛围会降低服务型领导的工作效果。基于此研究结果,酒店内部应建立和培养具有低权力距离氛围的企业文化。可以鼓励领导和员工之间平等的互动和沟通,建立人本导向的企业价值观,以及向员工进行授权式管理等多种的方法来降低企业的权力距离。为服务型领导创造一个可以充分发挥其作用的管理情境。

4.3 研究的局限和未来方向

本研究将服务型领导视为群体层面的变量,未来的研究中还可以按照服务型领导行为效果的不同维度和影响目标划分成群体层面(例如道德行为和概念性技巧)和个体层面(例如授权和情绪帮助)的行为,分析不同层级维度的行为对员工认同感和品牌公民行为的影响,拓展和完善研究结论。

本研究在数据收集的过程中采用了横截面(cross-sectional)的方法,这是由于受到资源和时间的限制。今后可以应用纵向(longitudinal)的研究方法进行数据收集,将本研究加以发展和完善。此外,本研究的数据收集对象只是集中在酒店行业,未来的研究可以扩大到其他旅游企业,以此来完善研究结论。

本研究在考虑管理情境对服务型领导有效性的影响时只考虑了权力距离这一个因素,未来的研究中还可以检验更多的情境因素的作用。例如组织结构这种客观的情境因素的影响。此外,员工的个体差异也会影响服务型领导的有效性,未来的研究中还可以分析员工的人格特点对服务型领导作

用效果产生的影响。

参考文献(References)

- [1] Parris D L, Peachey J W. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 113(3): 377-393.
- [2] Koyuncu M, Burke R J, Astakhova M, et al. Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: achieving competitive advantage [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2014, 26(7): 1083-1099.
- [3] Kusluvan S, Kusluvan Z, Ilhan I, et al. The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry [J]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2010, 51(2): 171-214.
- [4] Brownell J. Leadership in the service of hospitality [J]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2010, 51(3): 363 - 378.
- [5] Alexakis G. Transcendental leadership: The progressive hospitality leader's silver bullet [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2011, 30(3): 708-713.
- [6] Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1228-1261.
- [7] Hunter E M, Neubert M J, Perry S J, et al. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization [J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(2): 316-331.
- [8] Wu L Z, Tse E C Y, Fu P P, et al. The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior" [J]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2013, 54(4): 383-395.
- [9] Zhu Yue, Wang Yongyue. Servant leadership and employee work outcomes: The mediation role of prosocial motivation and moderation role of interactional justice [J]. *Journal of Psychological Science*, 2014, 37(4): 968-972. [王玥, 王永跃. 服务型领导对员工工作结果的影响: 亲社会动机的中介效应和互动公平的调节效应[J]. 心理科学, 2014, 37(4): 968-972.]
- [10] Ling Qian, Wang Chunxiao. The lasting impact of servant leadership on employees; job performance[J]. *Tourism Science*, 2010, 24(2):39-48. [凌茜,汪纯孝. 管理人员的公仆型领导风格对员工工作绩效的持久影响[J]. 旅游科学, 2010, 24(2): 39-48.]
- [11] Ling Qian, Wang Chunxiao. The impact of servant leadership at all hierarchical levels on employees' service quality in hotel and restaurants job performance[J]. *Tourism Science*, 2009, 23(5): 29-38. [凌茜,汪纯孝. 饭店各级管理人员的公仆型领导风格对员工服务质量的影响[J]. 旅游科学, 2009, 23(5): 29-38.]
- [12] Liu Fang, Ling Qian, Wang Chunxiao, et al. A longitudinal study of the antecedents of hotel employees' engagement [J]. *Tourism Science*, 2011, 25(2): 58-72. [刘芳, 凌茜, 汪纯孝, 等. 饭店员工敬业程度影响因素的纵断研究[J]. 旅游科学, 2011, 25(2): 58-72.]
- [13] Ling Qian, Wang Chunxiao, Zhang Xiujuan, et al. The impact of the style of "servant-type" leadership on employees' service quality [J]. *Tourism Tribune*, 2010,25(4): 68-75. [凌茜,汪纯孝,

- 张秀娟等. 公仆型领导风格对员工服务质量的影响[J]. 旅游学刊, 2010, 25(4): 68-75.]
- [14] Ling Qian, Wang Chunxiao. The impact of servant leadership and departmental service climate on employees' service quality in hotel and restaurant [J]. *Journal Beijing International Studies University*, 2010, 179(3): 58-36. [凌茜, 汪纯孝. 饭店管理人员的公仆型领导风格与部门的服务氛围对员工服务质量的影响[J]. 北京第二外国语学院学报, 2010, 179(3): 58-36.]
- [15] Wang Chunxiao, Ling Qian, Zhang Xiujuan. Scale development and validation of servant leadership in Chinese organizations [J]. *Tourism Tribune*, 2010, 25(4): 68-75. [汪纯孝, 凌茜, 张秀娟. 我国企业公仆型领导量表的设计与检验[J]. 南开管理评论, 2009, 12(3): 94-103.]
- [16] Gao Zhonghua, Zhao Chen. How does servant leadership awaken followers' OCB? Analysis based on social identification theory [J]. *Economic Management*, 2014, 36(6): 147-157. [高中华, 赵晨. 服务型领导如何唤醒下属的组织公民行为? 社会认同理论的分析[J]. 经济管理, 2014, 36(6): 147-157.]
- [17] Wang Biying, Gao Riguang. The effectiveness of servant leadership behaviors in Chinese organizational context: A longitudinal research [J]. *Advances in Psychological Science*, 2014, 22(10): 1532-1542. [王碧英, 高日光. 中国组织情境下公仆型领导有效性的追踪研究[J]. 心理科学进展, 2014, 22(10): 1532-1542.]
- [18] Sendjaya S, Sarros J C. Servant Leadership: Its origin, development, and application in organizations [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2002, 9(2): 57-63.
- [19] Walumbwa F O, Hartnell C A, Oke A. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(3): 517-529.
- [20] Zhang H, Kwan H K, Everett A M, et al. Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns [J]. *Human Resource Management*, 2012, 51(5): 747-768.
- [21] Kirkman B L, Chen G, Farh J L, et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 744-764.
- [22] House R J, Hanges P J, Javidan M, et al. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* [M]. Thousand Oaks, California: Sage, 2004: 51-67.
- [23] Ehrhart M G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior [J]. *Personnel Psychology*, 2004, 57(1): 61-94.
- [24] Hu J, Liden R C. Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(4): 851-862.
- [25] Liden R C, Wayne S J, Zhao H, et al. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment [J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(2): 161-177.
- [26] Burmann C, Zeplin S, Riley N. Key Determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis [J]. *Journal of Brand Management*, 2009, 16(4): 264-284.
- [27] Blau P M. *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York, Wiley, 1964: 151-160.
- [28] Gouldner A W. The norm of reciprocity: A preliminary statement [J]. *American Sociological Review*, 1960, (25): 161-178.
- [29] Bandura A. *Social Learning Theory* [M]. Englewood Clivs, New Jersey: Prentice-Hall, 1977: 1-41.
- [30] Bandura A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* [M]. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1986: 169-195.
- [31] Brewer M B, Gardner W. Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, 71(1): 83-93.
- [32] Ashforth B E, Harrison S H, Corley K G. Identification in organization: An examination of four fundamental questions [J]. *Journal of Management*, 2008, 34(3): 325-374.
- [33] Sluss D M, Ashforth B E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 9-32.
- [34] Van Knippenberg D, Van Knippenberg B, De Cremer D, et al. Leadership, self, and identity: A review and research agenda [J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(6): 825-856.
- [35] Molm L D, Collett J L, Schaefer D R. Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity [J]. *American Journal of Sociology*. 2007, 113(1): 205-242.
- [36] Hogg M A, Terry D J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts [J]. *Academy of Management Review*. 2000, 25(1): 121-140.
- [37] Tyler R R, Blader S L. The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2003, 7(4): 349-361.
- [38] Ng K Y, Koh S K, Goh H C. The heart of the servant leader. Leader's motivation-to-serve and its impact on LMX and subordinates' extra-role behavior [A] // Graen G B, Graen J A. *Knowledge-driven corporation- complex creative destruction* [M]. Charlotte: Information Age, 2008, 125-144.
- [39] Meindl, J R. The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach [J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(3): 329-341.
- [40] Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited [J]. *Advances in International Comparative Management*. 1988, 3(1): 127-150.
- [41] Yang J, Mossholder K W, Peng T K. Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction Effects [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(3): 681-692.
- [42] Wu P C, Chaturvedi S. The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective [J]. *Journal of Management*, 2009, 35(5): 1228-1247.
- [43] Farh J L, Hackett R D, Liang J. Individual-level cultural values as moderators of the perceived organizational support-employee

- outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [44] Mael F, Ashforth B E. Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(2): 103-123.
- [45] Sluss D M, Ashforth B E, Gibson K R. The search for meaning in (new) work: Task significance and newcomer plasticity [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 81(2): 199-208.
- [46] Little T D, Cunningham W A, Shahar G, et al. To parcel or not to parcel? Exploring the question, weighing the merits[J]. *Structural Equation Modeling*. 2002, 9(2), 151-173.
- [47] Kenny D A, Kashy D A, Bolger N. Data analysis in social psychology[A] // Gilbert D, Fiske S T, Lindzey G. *Handbook of Social Psychology*[M]. New York: McGraw-Hill. Kark R., 1998, (1):233-265.
- [48] Lebreton J M, Senter J L. Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement [J]. *Organizational Research Methods*, 2008, 11(4): 815-852.
- [49] Bliese P D. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis[A] // Klein K J, Kozlowski S E J. *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000: 349-381.
- [50] Hofmann D A. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models [J]. *Journal of Management*, 1997, 23(6): 723-744.
- [51] Aiken L S, West S G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction* [M]. Newbury Park: Sage, 1991:9-18.
- [52] Shamir B, Chen G. The two faces of transformational leadership: Dependence and empowerment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 243-255.

Can Servant Leadership Influence Hotel Employees' Brand Citizenship Behavior? Framing and Examining a Cross-level Model

ZOU Wenchi¹, LIN Xiaosong², ZHU Jingshan³

(1. School of Business, Macau University of Science and Technology, Macau 999078, China; 2. School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China; 3. School of Tourism Management, Zhuhai Polytechnic, Zhuhai 519090, China)

Abstract: Against the backdrop of growing economic globalization, leadership study has received increased attention. With the development of leadership study, scholars have demonstrated the complexity and consequences of leadership. Especially in the hotel industry, managers have realized that with the globalization of competition, “when price competition is out, service competition is in.” In this environment, both leaders and service employees play pivotal organizational roles. Researchers have been investigating which leadership styles can not only motivate service employees to achieve organizational goals effectively and efficiently, but also serve the needs of service employees and communities both within and outside of organizations. Servant leadership is one of the most idealized leadership styles, because it enhances collaboration and creativity among followers and cultivates morality-centered self-reflection by leaders more than other leadership styles in the hotel industry. Following this trend, servant leadership has been verified to positively affect employees' attitudes and behaviors. However, research on servant leadership is in its preliminary stage and requires further exploration. Furthermore, few studies have analyzed the influence of cultural context on the effectiveness of servant leadership. Hence, it is necessary to determine whether the contextual variable of power distance climate can moderate the effects of servant leadership in Chinese culture. To address this gap in the research, we conceptualized the relationships between servant leadership, organizational identification, and relational identification according to social learning theory and social identity theory; in turn, we drew relationships to brand citizenship behavior. We also proposed that the relationships of servant leadership to organizational identification and relational identification are both moderated by power distance climate.

To test the hypotheses, dyadic data were collected from first-line supervisors and their subordinates from nine four- and five-star hotels in Macau, Zhuhai, and Xiamen. The outcomes of

hierarchical linear modeling indicated that servant leadership positively affects employees' organizational and relational identification. Further, strong identification is associated with a higher frequency of employees' demonstration of brand citizenship behavior. Power distance climate moderated the impact of servant leadership on identification.

This study's results contribute to the literature on servant leadership. First, it provides empirical verification of the effectiveness of servant leadership through the perspective of social learning and social identity. Second, we analyzed the influence of power distance climate on the effectiveness of servant leadership, providing information to understand the generalization of servant leadership in Chinese culture. Third, we performed group-level examinations of servant leadership and power distance climate, which lends the conclusions additional validity. Our results also offer important practical implications for the hotel industry. First, they imply that servant leadership effectively helps followers to increase their level of brand citizenship behavior. Hence, those with a servant leadership style are the best candidates for hotel managerial roles; such leaders can best help the employees to identify with their organizations and build social bonds with their leaders. Second, the results of the moderating effect suggest the importance of hotel managers knowing that group power distance climate can influence employees' responses to leadership style.

Finally, according to the limitations of this study, we give suggestions for future research. First, future research should employ longitudinal designs that can provide more insightful conclusions about servant leaders, organizational identification, relational identification, and brand citizenship behaviors. Second, this study did not consider service employees' individual differences (e.g., personality), which can also influence their reactions to leadership. Thus, further research should integrate servant leadership, group climate, and individual differences to examine the effects of servant leadership in complex group contexts.

Keywords: servant leadership; brand citizenship behavior; organizational identification; relational identification; power distance climate

[责任编辑: 刘 鲁; 责任校对: 吴巧红]