



高层服务型领导对基层员工服务绩效的涓滴效应： 中层领导服务导向的调节作用

刘鑫¹ 余宇² 秦昕³ 郑晓明²

(1. 中国人民大学 商学院, 北京 100872; 2. 清华大学 经济管理学院, 北京 100084;
3. 中山大学 管理学院, 广州, 510275)

摘要:以社会学习理论和领导行为的涓滴效应模型为理论基础,探讨高层服务型领导通过影响中层服务型领导来提升基层员工服务绩效的涓滴效应模型,并进一步探索中层领导服务导向这一个体特质的重要调节作用。通过对54位银行中层领导以及427位基层员工的多层次、多时点、多来源的问卷调查发现:高层服务型领导与中层服务型领导呈正相关关系,中层服务型领导与基层员工服务绩效呈正相关关系,中层服务型领导中介了高层服务型领导对基层员工服务绩效的正向影响;中层领导服务导向正向调节了高层服务型领导与中层服务型领导之间的正向关系,以及高层服务型领导通过中层服务型领导影响基层员工服务绩效的涓滴效应。

关键词:服务绩效;服务型领导;服务导向;涓滴效应

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)09-0135-17

0 引言

近十几年来,全球服务业得到了蓬勃的发展。根据世界银行统计^①,截止到2016年,全球服务业占全世界GDP总量的比例已经达到66.1%;而根据中国国家统计局数据^②,截止到2017年,服务业已经成为我国第一大产业,占全国GDP总量的比例也已经达到51.6%,比第二产业高11.1个百分点,是目前推动我国经济增长的主要动力。在这样的宏观环境下,企业的服务水平是衡量一个企业是否拥有竞争优势、能否持续发展的重要指标。因此,大力发展和提高企业的服务水平就成为企业管理者的重要职责所在。然而,仅凭提倡“顾客至上”

的理念已经无法有效地提高企业的服务水平,而提升员工的服务绩效水平才是解决问题的根本(service performance)(Liao et al, 2004)。从企业管理者的角度出发,各级领导究竟需要表现怎样的行为才能促进基层员工的服务绩效?其中具体的机制和边界条件如何?而这些问题在现有文献中仍然没有得到有效的回答。

基于现有的领导力文献、社会学习理论(social learning theory)和领导行为的涓滴效应模型(the cascading effects of leader behaviors),本研究将主要关注各层级管理者的服务型领导(servant leadership;又称“公仆型领导”或“仆人型

收稿日期:2018-02-03

基金项目:国家自然科学基金资助项目(71771133, 71728005, 71872190, 71421061);中国博士后科学基金资助项目(2018M640213);中国人民大学“中央高校建设世界一流大学(学科)和特色发展引导专项资金”支持项目(KYGJD2019001)

第一作者简介:刘鑫(1991—),女,四川成都人,中国人民大学商学院讲师,博士,研究方向:领导力。

通信作者:郑晓明, zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn

①数据来源为世界银行官方网站, <https://data.worldbank.org.cn/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>。

②数据来源为凤凰财经新闻网站, http://finance.ifeng.com/a/20180414/16071794_0.shtml。

领导”) 对基层员工服务绩效的影响作用, 表现为服务型领导的涓滴效应模型。具体而言, 高层服务型领导将提升中层服务型领导; 中层服务型领导会促进基层员工服务绩效, 并在高层服务型领导和基层员工服务绩效之间起到中介作用。这主要基于以下两方面的考虑。首先, 服务型领导的核心与服务情境和服务绩效之间有着密切的联系。服务型领导作为一种领导的行为方式, 它与其他领导方式最大的区别在于, 服务型领导认为领导的职责就是为他人服务, 给他人不断创造发展的机会, 而不是表明自己拥有权力或地位, 这与服务情境的要求高度契合。此外, 在与员工互动的过程中, 服务型领导在行为上总是会把员工的利益和需求放在自身的利益和需求之上, 并竭尽全力满足员工的需求 (Greenleaf, 1970)。因此, 与其他类似的但更加强调组织利益的领导方式 (如自我牺牲型领导) 相比, 服务型领导更可能会对下属行为产生直接的影响。另外, Greenleaf (1970) 首次提出服务型领导的概念时就强调, 服务型领导的核心是把员工转化为优秀的服务者, 从而更好地为他人服务 (Greenleaf, 1970)。在组织中, 服务型领导可能通过对员工的关心而使员工也逐渐关心他人, 从而自发地去服务他人 (如下属或顾客) (Greenleaf, 1970)。从这一角度来看, 服务型领导更可能会对员工服务绩效产生直接影响。其次, 研究服务型领导的涓滴效应, 有着重要的理论价值。在组织中, 员工的行为不仅仅受到直接领导的影响, 还会受到高层领导的影响。领导力文献将这种现象称为“涓滴效应” (Bass et al, 1987; Liu et al, 2012; Mayer et al, 2009; Schaubroeck et al, 2012)。这一视角突出了各层级领导行为之间的关联, 突破了单一层次研究的局限 (薛会娟等, 2014)。同时, 现有实证研究结果也证实了组织中确实存在领导行为的涓滴效应, 如道德型领导 (ethical leadership) (Mayer et al, 2009;

Schaubroeck et al, 2012) 和辱虐管理 (abusive supervision) (Liu et al, 2012)。针对服务型领导, 目前也有少量研究开始关注组织中服务型领导的涓滴效应 (Qian et al, 2016; Xu et al, 2016)。由此可见, 研究服务型领导的涓滴效应有着重要的意义和价值。尽管现有研究提供了一定的证据, 但是仔细回顾后可知, 上述研究均采用的是单一时间节点 (而非多时间点) 数据对假设进行检验, 研究结果可能会受到共同方法偏差的影响 (Podsakoff et al, 2003)。因此, 需要新的研究采用多层次、多时点、多来源的数据, 检验组织中服务型领导的涓滴效应, 并进一步探索其边界条件, 以加深对服务型领导和领导行为涓滴效应的理解。综上, 本文将结合社会学习理论和领导行为的涓滴效应模型, 采用更严谨的研究设计, 探索服务型领导的涓滴效应, 即高层服务型领导会通过影响中层服务型领导进而影响基层员工的服务绩效。

另外, 社会学习理论指出学习效果取决于学习者对观察行为的敏感程度和关注程度 (Bandura, 1977)。尽管由领导行为的涓滴效应可知, 在组织中低层级的个体 (如中层领导) 更加倾向于把高层级的个体 (如高层领导) 视为榜样, 对其行为进行观察、学习和模仿, 但这一学习过程会取决于低层级的个体对高层级的个体所表现出来的行为的敏感程度和关注程度 (Bandura, 1977)。如果中层领导非常关注高层领导所表现出的服务型领导行为, 或对这种领导行为非常敏感, 中层领导就更有可能对这种领导行为进行模仿和学习。相反, 如果中层领导对高层领导所表现的服务型领导行为并不关注或并不敏感, 中层领导就不太可能对这种领导行为进行模仿和学习。现有文献发现, 个体对情境因素 (包括领导行为) 的敏感程度和关注程度取决于个体的特质与情境因素的一致性程度。也就是说, 当个体的特质与情境相一致时, 个体对情境最为敏感, 关注程度最高, 从而受到的影

响程度最大(Tett et al, 2003)。此外,领导力的文献也指出,中层领导学习高层领导行为的成效会受到其自身的特质的影响(Liu et al, 2012; Mayer et al, 2009; Schaubroeck et al, 2012)。而在个体的众多特质中,服务导向(service orientation)这一构念与服务领域密切相关。从定义上来看,服务导向是指个体为了满足他人(如顾客)的需要而竭尽所能为其提供优质服务的一种内在倾向(Bettencourt et al, 2001)。这与服务型领导的核心颇为一致,且能够充分衡量个体对服务和服务型领导行为的敏感程度(Bettencourt et al, 2001)。另外,从现有文献来看,关于领导行为的涓滴效应的研究更多从外部环境的视角探索潜在边界(如团队服务氛围、服务导向的高绩效工作系统等),而尚未关注中层领导个人特质对涓滴效应的影响(Qian et al, 2016)。因此,基于环境—特质的交互视角和社会学习理论的视角来探索中层领导服务导向对服务型领导涓滴效应的调节作用,将进一步拓展领导行为涓滴效应的边界,对现有理论和研究有所贡献。基于上述原因,本研究将进一步探讨中层领导自身的服务导向对高层服务型领导对基层员工服务绩效的涓滴效应的调节作用。

综上,本研究主要关注高层服务型领导对基层员工服务绩效的涓滴效应以及该效应的边界条件。本研究对现有文献主要有以下三点理论贡献:第一,本研究首次探索了中层领导服务导向对服务型领导涓滴效应的调节作用,对服务型领导、服务绩效和领导行为的涓滴效应模型的相关文献都有贡献。从理论发展的角度来看,探索边界条件是至关重要的,因为这能解释理论在何种情况下(包括何时、何地、何人等)成立或不成立,是建立、检验和发展组织理论的重要方法之一(Colquitt et al, 2007; McKinley et al, 1999; Whetten, 1989)。从领导行为的涓滴效应和服务型

领导的文献来看,现有研究对边界条件的关注仍然相对较少(Liu et al, 2012; Van Dierendonck, 2011);少数几项探索了边界条件的研究主要都是基于环境因素(如,团队服务氛围、感知到的高层领导的组织体现、以及高绩效工作系统的视角)(Qian et al, 2016; Xu et al, 2016),而没有关注个体特质在其中起到的重要作用。就此而言,本研究不仅拓展了服务型领导和领导行为涓滴效应的边界条件,还揭示了个体特质在服务情境中对于模仿学习行为的重要作用。第二,从服务型领导的现有文献来看,大多研究采用单层次的视角考察服务型领导在组织中的作用(除 Qian et al, 2016; Xu et al, 2016 外),而没有将组织多层级的特性考虑进来,忽略了多层级服务型领导的影响作用。本研究以社会学习理论为理论框架(Bandura, 1977),提出服务型领导的多层次涓滴效应模型,探索高层服务型领导通过影响中层服务型领导进而影响基层员工服务绩效的这一涓滴效应,突破了以往研究只关注单一层次服务型领导的局限,强调了高层领导和中层领导之间的关系,有助于搭建起更加完整的关于服务型领导对员工服务绩效影响的模型。同时,本研究也响应学者的号召,表明高层服务型领导是中层服务型领导的重要前因,扩展了关于服务型领导前因的研究(Van Dierendonck, 2011)。第三,相较于以往的单一时间节点(而非多时间点)的数据,本研究采用更加严谨的研究设计,收集多层次、多时点、多来源的数据,进一步支持了服务型领导涓滴效应的存在,得到的结果更加有说服力,这对服务型领导的相关研究和领导行为的涓滴效应模型都有贡献。与此同时,严谨的研究设计也进一步揭示了服务型领导(高层领导与中层领导)与员工服务绩效之间的关系,这在一定程度上扩展了现有的研究,加深了我们对服务型领导和员工服务绩效之间关系的认识和理解。

1 文献回顾与假设提出

1.1 服务型领导文献回顾

服务型领导这一概念是由 Robert Greenleaf 在 1970 年首次提出。Greenleaf(1970)强调,服务型领导最重要的特征是把他人的利益放在自我的利益之上,是将被领导者的利益置于领导者个人利益之上的领导行为。同时,比起其他的领导方式来说,服务型领导的最终目标并非获得权力或地位,而是关心他人和服务下属,并全力为员工创造发展的机会(Greenleaf, 1977)。但是,Greenleaf 并没有给出服务型领导的准确定义。直到 1995 年,Spears(1995)才首次在 Greenleaf 的思想的基础上探讨服务型领导的概念内涵,并指出服务型领导的 10 项基本特征,分别是:倾听(listening)、同理心(empathy)、抚慰(healing)、警觉性(awareness)、说服力(persuasion)、深谋远虑(conceptualization)、远见(foresight)、管家精神(stewardship)、对他人成长负责(commitment to the growth of people)、建立社群(building community)。然而,Spears(1995)并没有将这些特征操作化(operationalization),也没有构建出相应的理论模型(Spears, 1995; Van Dierendonck, 2011)。随后,学者们逐渐开始关注服务型领导的内涵,开发了一系列有效的测量工具,并进一步构建了理论模型。比如,Liden 等(2008)在前人研究的基础之上构建和开发了 7 维度的模型和量表,包括情绪抚慰(emotional healing)、为社区创造价值(creating value for the community)、概念技能(conceptual skills)、授权(empowering)、帮助下属成长和成功(helping subordinates grow and succeed)、把下属放在首位(putting subordinates first)以及行为符合伦理规范(behaving ethically)。目前,该量表在实证研究中被广泛使用(Chen et al, 2015; Liden et al, 2014)。综上,本文认为服务型领导是领导在与下属的互动过程中所表现出的服务型行为,基于 Liden 等(2008)的框

架,上述 7 个方面能对服务型领导的行为进行具体的阐述(Liden et al, 2008)。

随着服务型领导的理论模型和测量工具的发展,越来越多的国内外学者开始研究服务型领导在组织中的作用,并发现服务型领导能够给组织、团队和员工带来积极的影响。在组织层面,Barbuto 和 Wheeler(2006)的研究发现,服务型领导能够显著地提高组织效能,而 Liden 等(2014)通过对 71 家连锁餐馆的 961 名员工的调查发现,服务型领导能够通过构建服务氛围从而促进餐馆的服务绩效的提升。在团队层面,Ehrhart(2004)的研究结果表明,服务型领导能够提升团队的程序公平氛围,而 Irving 和 Longbotham(2007)通过对一家跨国非盈利组织在美国部门的 719 名员工的调查发现,服务型领导能够对团队效能起到显著的促进作用。在员工层面,现有研究发现,服务型领导能在很大程度上提高员工的工作满意度(Barbuto et al, 2006; 吴维库等, 2009)、对领导的认同度(Liden et al, 2014)、组织承诺(Liden et al, 2008),并提升服务质量(Chen et al, 2015),促使员工表现出更多的组织公民行为(Ehrhart, 2004; Liden et al, 2008)、助人行为和创新行为等(Neubert et al, 2008)。

接下来,本文将在社会学习理论(Bandura, 1977)的基础上构建高层服务型领导通过影响中层服务型领导进而影响基层员工服务绩效的涓滴效应模型,并阐述中层领导服务导向对上述涓滴效应的重要调节作用。

1.2 高层服务型领导与中层服务型领导

社会学习理论提出,个体会通过观察、学习、模仿身边的榜样的行为,从而表现出与榜样一致的行为(Bandura, 1977)。Bandura(1977)指出,人们的大部分行为都是通过观察习得的,而非强制学习所得。在工作场所中,由于领导者本身所具有的独特的资源和地位,他们的行为往往被员工视为在组织中可被接受的或被推崇的,会使得下属

对其行为进行观察、学习和模仿(Weiss, 1978; Yaffe et al, 2011)。领导行为的涓滴效应模型指出,层级相对较低的领导更可能观察、模仿、学习层级较高的领导的行为,并最终表现出与之一致的行为(Bass et al, 1987)。具体而言,层级较高的领导(如高层领导)在组织中占据着非常重要的位置,拥有更多的资源和权力(Hambrick, 2005),负责安排和分配资源,对下属完成的工作任务进行评价,实施奖惩,并且能做出重要的人事决策,包括培训、薪酬和晋升机会等(Dépret et al, 1993; Salancik et al, 1978)。基于此,低层级的领导非常有可能观察学习高层级领导的行为,并进行模仿,从而表现出相类似或相一致的领导行为。例如,有研究表明,在组织中,高层领导表现出的道德型领导行为能显著促进中层领导表现出相应的道德型领导行为(Mayer et al, 2009; Schaubroeck et al, 2012);若高层领导表现出辱虐管理的行为,也能显著提高中层领导表现出辱虐管理的行为的可能性(Liu et al, 2012)。因此,基于社会学习理论和领导行为的涓滴效应模型,本研究认为,当高层领导表现出服务型领导行为时,中层领导也有可能进行观察、学习和模仿,并表现出相似的服务型领导行为。

其次,服务型领导理论指出,服务型领导的使命就是将下属也培养成为他人提供优质服务的个体(Greenleaf, 1970)。服务型领导的根本在于服务下属和为下属提供发展的机会,从而使得下属学习和模仿上级的服务行为,并逐渐成为服务型领导或有高服务水平的员工(Greenleaf, 1970)。尽管其他类型的领导方式(如变革型领导和道德型领导)也包含这种下级对上级的学习和模仿的行为,但是将下属培养成为服务他人的人是服务型领导理论的关键(Greenleaf, 1970)。因此,从服务型领导理论来看,当高层领导是服务型领导时,他们更加倾向通过自身的行为示范,培养中层领

导的服务型领导行为。

最后,研究还发现,当下属相信领导者拥有一些非常优秀的品质的时候,他们会更容易受到领导的影响,并最终表现出与领导一致的行为(Hannah et al, 2011)。就服务型领导而言,他们倾向于把下属放在首位、关心下属、给予充分的授权、帮助下属成功、行为符合伦理规范等优秀品质,能够得到下属的充分认可和信任,从而促进下属的学习行为。因此,当高层领导表现出服务型领导行为时,其所拥有的优秀品质能够得到中层领导的认可和信任,从而使得中层领导对高层服务型领导行为进行学习和模仿,并表现出服务型领导行为(Hannah et al, 2011)。因此,本文提出如下假设:

假设1:高层服务型领导与中层服务型领导之间有正相关关系。

1.3 服务型领导的涓滴效应模型

结合社会学习理论和服务型领导理论的核心,本文认为中层服务型领导会进一步提升基层员工的服务绩效水平。一方面,正如上文所述,在工作场所中领导会通过自身的行为示范,让下属有意识或无意识地受到影响,并去学习和模仿领导的行为。服务型领导理论的核心是为他人服务,将他人的利益和需求放在自身的利益和需求之上,真诚地为他人服务等。当中层领导表现出服务型领导行为时,基层员工很有可能会认为这些行为是组织所推崇的行为表现,会对此进行学习和模仿。于是,在与顾客的互动过程中,基层员工就会将顾客的利益放在首位,并希望自己能够为顾客提供更好的服务,从而表现出更高的服务绩效水平。同时,服务型领导的真诚、正直、充分授权、为他人着想等优秀品质会让员工更加认同和信任领导,进而有意识或无意识地学习领导的服务行为,从而表现出更高的服务绩效水平。

另一方面,服务型领导在与其下属的互动过程

中会表现出更多的人际关怀和真诚(Van Dierendonck, 2011),更加强调给员工更多的授权和信任,以及激励他们相互帮助(Liden et al, 2014)。服务型领导这种以他人的利益为上的理念和行为会让员工感受到组织对他们的关心和爱护。基于互惠原则(the norm of reciprocity)(Gouldner, 1960)和社会交换理论(social exchange theory)(Blau, 1964),员工会感觉自己有义务提高自己的服务绩效水平,更好地为顾客服务,从而报答领导和组织(Borucki et al, 1999; Chuang et al, 2010; Liao et al, 2009)。与此同时,服务型领导也会让员工高度认同领导或组织,从而使得他们把自己视为组织的代表,认为自己有责任为顾客提供高质量的服务,为组织在顾客面前创造或保持一个积极正面的形象(Liden et al, 2014)。另外,服务型领导会不断地为下属创造发展的机会,为他们的未来着想,这会使得下属不断思考未来应该如何发展和提高,发挥自身的创造力,努力掌握新的技能(Neubert et al, 2008),并尽力找到提高服务绩效的方法(Bass et al, 1987)。因此,本文提出如下假设:

假设2:中层服务型领导与基层员工服务绩效之间有正相关关系。

结合假设1和假设2,本研究进一步提出服务型领导的涓滴效应模型,即高层服务型领导会有利于培养出中层服务型领导,并会进一步促进基层员工的服务绩效。具体而言,当高层管理者表现出服务型领导时,作为其直接下级,中层管理者会观察、学习和模仿高层的领导行为,也表现出服务型领导行为。与此同时,当中层管理者表现出服务型领导行为时,基层员工会受到该领导行为的影响,从而提高自身的服务绩效水平。也就是说,中层服务型领导会作为中间的传导机制,将组织内部高层服务型领导的影响最终传递给基层员工,提高基层员工对外部顾客的服务绩效水平。

事实上,近期的两项研究已经在一定程度上使用单一时间节点数据为服务型领导的涓滴效应提供了初步的证据(Qian et al, 2016; Xu et al, 2016)。因此,本文提出如下假设:

假设3:中层服务型领导中介高层服务型领导对基层员工服务绩效的正向影响。

1.4 中层领导服务导向的调节作用

此外,社会学习理论指出,学习程度也取决于个体对某种行为的关注程度和敏感程度(Bandura, 1977)。当个体对某种行为非常关注或非常敏感时,个体更可能模仿和学习这种行为;反之,当个体对某种行为不关注或不敏感时,个体就不太可能模仿和学习这种行为。基于此,尽管中层领导往往倾向把高层领导视为榜样,将其领导行为视为组织中的规范,进行学习和模仿,但是中层领导学习高层领导行为的成效极可能会受到其自身的特质的影响(Qian et al, 2016; Xu et al, 2016; 薛会娟等, 2014)。现有研究发现,个体特质与情境特点(包括领导行为)的一致性会影响到个体对情境的关注程度和敏感程度(Tett et al, 2003)。具体来说,若个体特质与情境特点的一致性程度越高,个体对该情境的关注程度和敏感程度就会越高,从而更容易受到该情境的影响,表现出相应的行为;反之,若个体特质与情境特点的一致性程度越低,个体对该情境的关注程度和敏感程度就会越低,受到的影响程度也越小,从而无法表现出相应的行为。

考虑到本研究主要关注的是服务型领导的涓滴效应,因此,进一步考察中层领导服务导向对领导行为学习过程的调节作用。服务导向是指,个体为了满足他人的需要而尽力为其提供优质服务的一种倾向(Bettencourt et al, 2001),是一种较为稳定的内隐特质。从该定义可以看出,具有服务导向的个体与服务型领导所具有的核心理念一致,即从他人的需要和利益出发,竭尽全力为他人

提供服务。因此,服务导向越高的人对服务型领导的相关行为会更加关注且更加敏感,从而更有可能学习并表现出这种行为。相对来说,服务导向越低的人对服务型领导的相关行为并不关注也不敏感,从而不太可能学习并表现出这种行为。在高层领导与中层领导的互动过程中,当高层领导表现出高水平的服务型领导行为时,高服务导向的中层领导会更容易关注到高层领导的服务型领导行为,或者说对高层服务型领导行为更加敏感,进而更可能对相应的行为进行观察、学习和模仿,最终在与下属互动过程中也表现出更高的服务型领导行为;然而,对低服务导向的中层领导来说,当高层领导表现出高水平的服务型领导行为时,他们对高层服务型领导的相关行为的关注度和敏感度都较低,从而对相应的行为进行观察、学习和模仿的可能性也较低,进而表现出服务型领导行为的可能性也更低。因此,本文提出如下假设:

假设4:中层领导服务导向正向调节高层服务型领导与中层服务型领导之间的正相关关系。具体而言,当中层领导服务导向较高时,上述关系更强。

基于上述的假设,本研究进一步提出整合的被调节的中介模型。具体来说,中层领导服务导向这一个体特质会正向调节高层服务型领导通过影响中层服务型领导进而影响基层员工服务绩效的这一涓滴效应。相对于低水平服务导向的中层领导来讲,高水平服务导向的中层领导对高层服务型领导更加敏感,更可能对服务型领导行为进行

观察、模仿和学习,表现出相应的服务型领导行为,并进一步促进基层员工服务绩效的提升。因此,本文提出如下假设:

假设5:中层领导服务导向正向调节高层服务型领导通过中层服务型领导对基层员工服务绩效的间接影响。具体而言,当中层领导服务导向较高时,上述间接影响更强。

本文的理论模型如图1所示。

2 研究方法

2.1 研究样本与问卷收集过程

本研究的数据来自于中国北方的一家商业银行。该银行一直以来都坚持“以客户为中心”的业务经营模式,积极采取各项措施以提高员工的服务绩效。因为研究主要关注如何提高基层员工的服务绩效,所以得到了银行高层的全力支持和配合。为了降低共同方法偏差的干扰(Podsakoff et al, 2003),并提高研究的内部效度,采用了多层次、多时点、多来源的研究设计。在现场调研之前,该银行的人力资源部门提供了全员的名单,以方便进行编码,利于将两阶段的领导问卷和员工问卷进行匹配。另外,为了保证调研的有序进行,人力资源部门根据被试具体的工作时间,在调研进行之前先将所有被试分为六个小组,并将确定的调研时间和地点(银行总部会议室)通过内部网络通知到每位被试。为了提高数据的质量,研究者提前准备好了问卷,在现场分发并直接收回所有问卷。同时,在每场调研开始之前,研究者都会向被试强调数据的真实性对研究结果的重要意义,并承诺所有数据仅用于研究,其他人员无法查看。

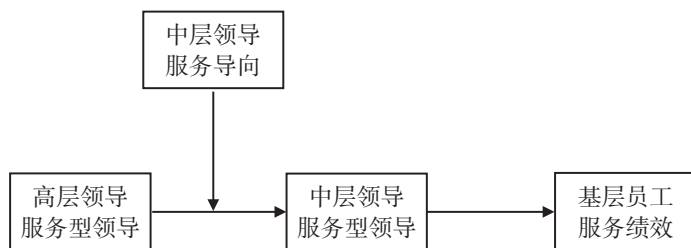


图1 本文的理论模型图

在第一次调研时,邀请所有的中层领导(共63名)对高层领导的服务型领导行为以及自身的服务导向特质进行了评价,并邀请所有的基层员工(共574名)对中层领导的服务型领导行为进行了评价。一个月之后,同样邀请所有的中层领导参与第二次调研,请他们对基层员工的服务绩效进行评价。将两次回收的问卷进行匹配,并将未填完的问卷进行剔除之后,共收回54份中层领导问卷和427份基层员工问卷,回收率分别为85.71%和74.39%。与此同时,人力资源部门在被试允许的情况下提供了被试人员的基本信息,包括被试的性别、年龄、教育程度、与领导共事时间(包括基层员工与中层领导以及中层领导与高层领导的共事时间)、中层领导管理的下属人数。

在最终的样本中,高层领导与中层领导的平均共事时间为7.24年($SD=5.49$),中层领导与基层员工的平均共事时间为2.61年($SD=1.98$),基层员工的平均年龄为28.99岁($SD=3.98$),其中,26.46%是男性,87.82%接受过本科及以上水平的教育培训。

2.2 测量工具

鉴于所有的测量工具原本都是英文量表,在准备问卷时遵循了标准的翻译和回译程序(translation and back-translation)将其翻译为中文(Brislin, 1986)。另外,除特别说明外,所有的测量工具都采用了李克特7点计分法(1=非常不同意;7=非常同意)。

高层服务型领导和中层服务型领导。本研究采用了由Liden等(2008)开发的28个题项的量表来测量高层服务型领导和中层服务型领导。该量表包含7个维度,分别是情绪抚慰(如“当我遇到个人问题时,我会向他/她寻求帮助”)、为社区创造价值(如“他/她乐于助人”)、概念技能(如“当事情出现问题的时候,他/她能够立马察觉”)、授权(如“他/她给予我足够的自由使我能够用最喜欢的方式来解决工作中棘手问题”)、帮助下属成长和成

功(如“他/她愿意帮助我达到职业发展目标”)、把下属放在首位(如“他/她将我的利益置于他/她的个人利益之上”)以及行为符合伦理规范(如“他/她在行动中恪守较高的道德标准”)。在本研究中,邀请中层领导评价直接管理他们的高层服务型领导,邀请基层员工评价直接管理他们的中层服务型领导。其中,高层服务型领导的内部一致性系数是0.96,中层服务型领导的内部一致性系数是0.97。

中层领导服务导向。本研究采用了由Bettencourt等(2001)开发的5个题项的量表来测量中层领导服务导向。其代表性题目如“我乐于帮助他人”、“我会自然而然地为他人的需求着想”。内部一致性系数为0.86。

基层员工服务绩效。本研究采用了Liao和Chuang(2004)以及Chuang和Liao(2010)所使用的7个题项的量表来测量基层员工的服务绩效。该量表改编自Borucki和Burke(1999)最初开发的13个题项的量表,其代表性题目如“他/她能发现顾客的需求,并将服务的特点与之联系起来”、“他/她对顾客很友好,并且能很好地帮助顾客”。其内部一致性系数为0.95。

控制变量。与以往研究一致,为了减少其他可能的影响因素对结果的干扰,控制了两个层次的相关变量(Liu et al, 2012)。在第一层(level 1)中,控制了基层员工的性别、年龄、受教育程度以及其与中层领导的共事时间。控制这些因素是因为这些因素可能会影响到员工对顾客和业务的熟悉程度,从而影响到其服务绩效水平(Bettencourt et al, 2001)。在第二层(level 2)中,控制了中层领导管理的下属人数以及中层领导与高层领导的共事时间。控制这些因素是考虑到这些因素可能会影响到下属和领导之间的社会交换关系(Masllyn et al, 2001),并进一步影响到下属对服务型领导的感知。

2.3 分析技术

鉴于本研究收集的是多时点、多来源的嵌套数据(nested data),采用多层线性模型(HLM)来检验假设(Bryk et al, 1992)。具体而言,首先,通过检验零模型,即把员工服务绩效作为因变量而不加入任何其他自变量,来挑选合适的多层线性模型。结果表明,员工服务绩效在第二层存在显著的组间差异($ICC1=0.63$,即员工服务绩效的方差有63%来自第二层的组间差异),而在第三层并不存在显著的组间差异($ICC1=0.00$)。因此,选择HLM2模型来检验假设。其次,在检验假设时,遵循了Hofmann和Gavin(1998)提出的方法,运用总平均数中心化(grand-mean centering)来降低共线性的潜在影响。当检验假设3涓滴效应模型(中介效应)时,与以前文献一致(Qin et al, 2018a; Qin et al, 2018b),采用了Tofghi和MacKinnon(2011)提出的RMediation的方法。当检验假设5时,运用蒙特卡罗模拟(Monte Carlo simulation)的方法在R软件中生成20 000个随机样本来估计被调节的中介效应的95%的置信区间(Bauer et al, 2006)。

3 研究结果

3.1 描述性统计

表1报告了本研究所涉及变量的均值、标准差、相关系数、内部一致性系数以及数据来源和收集的时间。从该表可以看出,所有变量的内部一致性系数都较高,且变量之间的关系与预期相符。具体而言,高层服务型领导与中层服务型领导显著正相关($r=0.28$, $p<0.05$),中层服务型领导与基层员工服务绩效显著正相关($r=0.16$, $p<0.001$)。

3.2 假设检验

主效应检验。假设1提出高层服务型领导与中层服务型领导之间呈正相关关系。表2中模型2的结果显示,高层服务型领导与中层服务型领导的正向关系显著($B=0.16$, $p<0.05$)。因此,假设1得到了支持。假设2提出中层服务型领导与基层

员工服务绩效之间呈正相关关系。表2中模型5的结果显示,在控制了高层服务型领导的情况下,中层服务型领导与基层员工服务绩效的正向关系依然显著($B=0.07$, $p<0.001$)。因此,假设2得到了支持。

中介效应检验。假设3提出中层服务型领导在高层服务型领导与基层员工绩效之间起到了中介作用。将假设1和假设2这两个阶段的多层线性回归系数运用RMediation的方法进行运算后得到的结果显示,中层服务型领导在高层服务型领导和基层员工服务绩效之间的中介作用的估计值是0.01,并且在95%的置信区间上显著($CI=[0.001, 0.026]$)。因此,假设3也得到了支持。

调节效应检验。假设4提出中层领导服务导向正向调节高层服务型领导与中层服务型领导之间的关系。表2中模型3的结果表明此正向调节效应显著($B=0.36$, $p<0.001$)。此外,交互效应图(见图2)和简单斜率检验(simple slope test)的结果显示:对高服务导向的中层领导(高于平均值1个标准差)来说,高层服务型领导对中层服务型领导的影响正向显著($B=0.29$, $p<0.001$),而对低服务导向的中层领导(低于平均值1个标准差)来说,高层服务型领导对中层服务型领导的影响不显著($B=-0.16$, $p=0.21$, $n.s.$)。因此,假设4得到了支持。

被调节的中介效应检验。假设5提出中层领导服务导向调节高层服务型领导通过中层服务型领导进而影响基层员工服务绩效的间接关系。表3的结果表明,高层服务型领导—中层服务型领导—基层员工服务绩效的间接效应对于高服务导向的中层领导($B=0.02$, 95% $CI=[0.01, 0.04]$)和低服务导向的中层领导($B=-0.01$, 95% $CI=[-0.03, 0.0001]$)两组的组间差异为0.03,达到了显著性水平(95% $CI=[0.01, 0.05]$)。因此,假设5得到了支持。

表1 均值、标准差、变量间的相关系数及内部一致性系数

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	0.26	0.44	—	0.21	-0.25	-0.07	0.24	0.05	-0.49***	0.08	0.10	0.13
2.年龄	28.99	3.98	-0.04	—	0.06	0.13	0.18	-0.07	-0.43**	-0.10	-0.02	0.06
3.教育程度	2.89	0.36	0.01	-0.08	—	-0.11	-0.01	0.22	0.15	-0.08	0.07	0.27*
4.基层员工与中层领导的共事时间	2.61	1.98	0.06	0.30***	-0.06	—	-0.05	-0.23	0.20	0.13	-0.09	-0.10
5.中层服务型领导	5.35	0.85	0.06	0.03	0.04	0.01	(0.97)	0.16	-0.27	-0.01	0.28*	0.07
6.基层员工服务绩效	5.95	0.59	-0.04	-0.04	0.09	0.07	0.16***	(0.95)	-0.01	-0.10	0.19	0.10
7.中层领导管理的下属人数	9.46	4.01	—	—	—	—	—	—	—	0.22	0.02	0.02
8.中层领导与高层领导的共事时间	7.24	5.49	—	—	—	—	—	—	—	—	0.05	0.11
9.高层服务型领导	5.76	0.76	—	—	—	—	—	—	—	—	(0.96)	0.39**
10.中层领导服务导向	6.02	0.62	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(0.86)

注:对角线以上的数据代表第二层的相关系数($N=54$;将第一层的变量聚合到第二层,用以计算与第二层的变量之间的相关系数),对角线以下的数
据代表第一层的相关系数($N=427$);变量1~变量4和变量7~变量8数据由银行人力资源部门提供,变量9~变量10的数据由中层领导在时间点1汇
报;变量5的数据由基层员工在时间点1汇报;变量6的数据由中层领导在时间点2汇报;对性别来说,女性=0,男性=1;对受教育程度来说,中专=1,
大专=2,本科=3,研究生=4;内部一致性系数标注在对角线上的括号内;*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$,***表示 $p<0.001$,下同

表2 多层线性回归分析结果:服务型领导和服务导向对员工服务绩效的主效应和调节效应

变量		中层服务型领导			基层员工服务绩效		
		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
截距		5.35***	5.35***	5.28***	5.96***	5.96***	5.88***
第一层的控制变量	基层员工的性别	0.13	0.12	0.12*	-0.03	-0.04	-0.04
	基层员工的年龄	0.01	0.01	0.00	-0.01	-0.01	-0.01
	基层员工的教育程度	0.09	0.08	0.10	0.10*	0.10*	0.10*
	基层员工与中层领导的共事时间	0.00	0.00	0.01	0.02	0.02	0.02
第一层的自变量	中层服务型领导					0.07***	0.07**
第二层的控制变量和自变量	中层领导管理的下属人数	-0.02	-0.02	-0.03	0.00	0.00	-0.01
	中层领导与高层领导的共事时间	0.00	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.02
	高层服务型领导		0.16*	0.06		0.11	-0.02
	中层领导服务导向			0.09			0.17
	高层服务型领导×中层领导服务导向			0.36***			0.38**
	组内方差	0.63	0.63	0.62	0.12	0.11	0.11
	组间方差	0.09	0.08	0.06	0.19	0.18	0.15

注:第一层的样本量 $N=427$,第二层的样本量 $N=54$;所报告为非标准化回归系数

4 结论与讨论

4.1 研究结果

本研究主要探索了高层服务型领导通过提升中层服务型领导进而影响基层员工服务绩效的涓滴效应,并进一步探索了中层领导服务导向对涓滴效应产生的调节作用。本研究运用更加严谨的多层次、多时点、多来源的数据对提出的研究模型进行检验,研究结果主要包括:(1)高层服务型领导与中层服务型领导存在正相关关系;(2)中层

服务型领导与基层员工服务绩效存在正相关关系;(3)高层服务型领导通过中层服务型领导对基层员工服务绩效产生正向的影响,表现出服务型领导行为在组织中的涓滴效应;(4)中层领导服务导向正向调节了高层服务型领导与中层服务型领导之间的关系;(5)高层服务型领导—中层服务型领导—基层员工服务绩效这一涓滴效应受到了中层领导服务导向的正向调节。总的来说,本研究具有丰富的理论贡献与重要的实践意义。

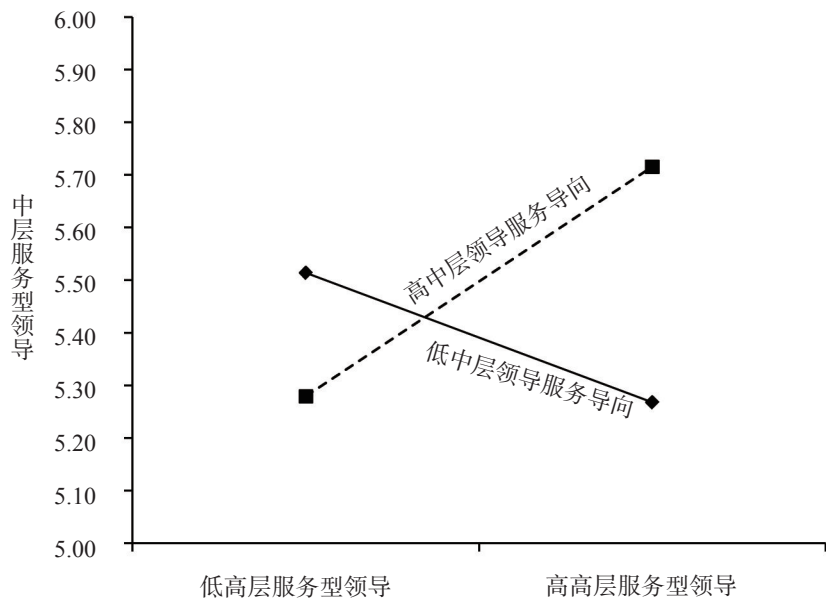


图2 高层服务型领导与中层领导服务导向对中层服务型领导的交互影响作用

表3 被调节的中介模型的分析结果

分组统计	高层服务型领导 (X) -->中层服务型领导 (M)		
	--> 基层员工服务绩效 (Y)		
	间接效应	95%置信区间	
低中层领导服务导向 (-1 标准差)	-0.01	-0.03	0.0001
高中层领导服务导向 (+1 标准差)	0.02	0.01	0.04
组间差异	0.03	0.01	0.05

4.2 理论贡献

本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面。

第一,本文首次揭示了中层领导服务导向对服务型领导涓滴效应的调节作用,对服务型领导、服务绩效和领导行为的涓滴效应模型的相关文献都有贡献。在现有领导力的文献中,仅有少数的研究关注了领导行为涓滴效应的边界条件(Liu et al, 2012)。在为数不多的探索边界条件的研究中,学者也更多从外部环境的视角探索潜在边界(如团队服务氛围、感知到的高层领导的组织体现、以及高绩效工作系统)。因此,学者呼吁未来的研究进一步结合其他理论视角,探索其他调节因素的影响(如中层领导和下属的个人特质)(Qian et al, 2016)。相比来看,本研究在现有研究的基础之上,从社会学习理论提出的学习效应

的边界条件出发,结合个体—环境的交互视角,将个体的服务导向整合到服务型领导的涓滴效应模型之中,并发现中层领导服务导向对高层服务型领导与中层服务型领导之间的正向关系有显著的正向调节作用,同时,中层领导服务导向对整个服务型领导的涓滴效应也有显著的正向调节作用。这一结果在一定程度上拓展了领导行为的涓滴效应的研究边界,发展了相关的理论(Colquitt et al, 2007; McKinley et al, 1999; Whetten, 1989)。

此外,本研究的结果也间接反映了中层领导服务导向和中层服务型领导之间的关系。中层领导服务导向是一种领导特质(Bettencourt et al, 2001),本研究中由中层领导自评;中层服务型领导是领导与员工互动中展示出的行为(Greenleaf, 1970),本研究中由基层员工进行评价。值得指出

的是,相关系数结果(见表1)指出,中层领导服务导向和中层服务型领导之间的相关系数不显著($r=0.07, n.s.$),这说明中层领导服务导向与中层服务型领导之间没有显著的相关关系。但是,本研究结果表明,中层领导服务导向和高层服务型领导的交互效应可以显著地影响中层服务型领导行为,这在一定程度上说明中层领导服务导向的外化需要特定的外部环境。事实上,这与特质激活理论的核心观点一致,即个体的特质不是在所有的情境中都会展示出来,特定特质的行为展现需要特定的情境线索(Tett et al, 2003)。对于拥有高服务导向特质的中层领导,展现出服务型领导行为需要特定的外部环境。当高层领导表现出服务型领导行为时,恰好能表明服务型领导行为在组织中是被需要且合理的,因此高层服务型领导即是一种可以激发中层服务导向这一特质的外部线索,使得中层领导向高层领导学习,表现出服务型领导行为。

第二,本研究采用管理的多层级视角,运用多时点和多来源数据,进一步验证和拓展了高层服务型领导通过影响中层服务型领导进而影响基层员工服务绩效的这一涓滴效应,对服务型领导的文献有重要的拓展。尽管少数研究已经开始探讨服务型领导的涓滴效应(Qian et al, 2016; Xu et al, 2016),但是上述研究均使用同一时间点的数据,在方法上存在一定的局限,结论的推广需要后续研究继续跟进。Qian等(2016)也号召未来的研究可以采用多时点的数据来探索变量之间的关系。综上,本研究采用更为严谨的研究方法(即多层次、多时点、多来源数据)来进一步验证服务型领导在组织中的涓滴效应,以此降低同源方差的影响(Podsakoff et al, 2003)。本研究的结果显示,在组织中,服务型领导行为的涓滴效应确实存在。具体而言,领导行为的涓滴效应指出,层级相对较低的领导更可能观察、模仿、学习层级较高的

领导的行为,并最终表现出与之一致的行为(Bass et al, 1987)。本研究的结果表明,高层服务型领导与中层服务型领导之间存在显著的正相关关系,这在一定程度上支持了不同层级领导行为之间的确存在上级领导行为影响下级领导行为的涓滴效应(Bass et al, 1987)。此外,结合社会学习理论和服务型领导理论的核心,提出中层服务型领导会进一步促进基层员工服务绩效的提升。本研究的结果显示,受高层服务型领导影响的中层服务型领导的确与基层员工服务绩效之间存在显著的正相关关系。这一结果表明,中层领导学习高层服务型领导是高层领导能够影响基层员工的重要机制,从而厘清了高层服务型领导对基层员工行为影响的作用机理,也为社会学习理论(Bandura, 1977)在领导行为的涓滴效应(Bass et al, 1987)中的作用提供了强有力的实证证据。另外,本研究的研究结果也表明高层服务型领导是中层服务型领导的重要前因,也扩展了关于服务型领导前因的研究(Van Dierendonck, 2011)。

第三,本研究将服务型领导与服务行业联系起来,考察了各层级服务型领导(高层和中层)与员工服务绩效之间的关系,进一步扩展了服务型领导在组织中影响作用的相关研究。尽管服务型领导的核心理念是将他人的利益置于自身利益之上,这与员工服务他人的理念高度一致,但是现有研究仍然主要关注服务型领导对一些传统的结果变量的影响作用,如工作绩效和组织公民行为等,却很少关注服务型领导与员工服务绩效之间的关系(Chen et al, 2015; Liden et al, 2014; 凌茜等, 2009)。本研究的结果表明,服务型领导确实能显著地提升员工的服务绩效水平,扩展了有关服务型领导在组织中的影响作用的研究,对服务型领导和服务绩效领域做出了贡献。

此外, van Dierendonck(2011)以及王碧英和高日光(2014)在回顾了现有的相关研究之后都指

出,目前大部分关于服务型领导的研究都是在西方情境下完成,并号召未来的研究在其他文化背景之下(如中国)进行,从而检验服务型领导的跨文化有效性。就此而言,本文的研究结果确实表明了服务型领导在中国文化背景中的重要作用,在一定程度上验证了服务型领导的跨文化有效性,从而对服务型领导的文献有重要贡献。

4.3 实践启示

除了上述的理论贡献外,本研究结果也能为企业管理实践提供以下四方面的启示。第一,研究发现,在影响基层员工的服务绩效方面,不仅仅只有其直接领导(中层领导)能起到影响作用,高层领导也能够产生间接影响。这一点对企业管理者(尤其是高层管理者)来讲,意义重大。过去,提到如何提高基层员工的服务绩效,除了增加培训之外,往往想到的方法就是强调“以客户为中心”的理念或文化,而忽略了高层领导者能否用自身的行为作为表率,通过组织内部渠道,将员工视为“内部顾客”来服务,进而提高企业的整体服务水平,达到相应的目标。研究表明,这一途径非常有效,并且有可能促进员工主动进行学习,进而提升他们的服务绩效水平,而非强制地让员工被动接受信息和要求。相对来说,通过组织内部渠道的这一途径对企业的长期可持续性发展有更为重要的意义。因此,企业管理者应该重视企业内部资源的有效开发,展现服务型领导,即将员工当作顾客一样地去对待和服务,关心他们的切身利益和个人需求,充分尊重和信任,提供充分的授权。这样不仅能够达到相应的目标,还能促进整个组织的可持续性发展。

第二,企业应该注意到服务型领导的重要作用,并尽量创造出相应的组织氛围与文化让中高层管理者表现出服务型领导行为。例如,领导者对遇到问题的员工要及时表现出关心和帮助;对员工充分授权,让他们能自主地解决工作中的难

题;还要关注员工的主导需要,帮助员工制定适合自己的职业发展目标;同时,中高层管理者在自己的日常行为中要遵守道德标准,以身作则。另外,为了使管理者对服务型领导行为有正确的理解和认识,企业可以增设对领导的培训项目或者组建学习小组,定期组织企业的中高层管理者进行相关的学习活动,让他们了解服务型领导的本质和具体的行为表现,指导和鼓励他们实践相应的行为。

第三,企业还应该意识到中层领导在传达高层领导的价值观与战略等方面的关键作用。实践表明,基层员工表现的行为与组织要求不符,往往与中层管理者信息传达的失误有关。中层领导如果不能很好地理解和执行高层领导的理念和要求,将会对基层员工带来误导,使得相应的政策和措施无法落地。因此,企业内部可以采取更多的措施来促进中层领导与高层领导之间的沟通、交流和学习,保证中层领导完全理解高层领导的理念和行为,从而有效地传递下去,产生相应的影响作用。

最后,本研究的结果还表明,高服务导向的中层领导更可能受到高层服务型领导的影响,表现出一致的服务型领导行为,从而进一步提高基层员工的服务绩效。这一结果对企业在选拔和提拔等人力资源管理措施有一定的启示。为了提高企业基层员工的服务水平,使得企业持续发展,企业在条件允许的情况下应该关注到个人特质(如服务导向)的重要作用,并进行适当地评估,从而使企业能对内部的人力资源进行合理的分配和使用,达到最优的效果。

4.4 本研究不足与未来研究方向

尽管本研究采用了多时点、多来源和多层次的研究设计,提供了重要的理论贡献和实践启示,但是仍然有一些不足需要在未来的研究中进一步补充和完善。首先,本研究采用了问卷调查法,仅能表明变量间的相关关系,但在因果推论方面还仍有局限。为了解决这一问题,采用了多时点、多来

源的数据对假设进行检验,这在一定程度上能够为因果关系提供证据(Podsakoff et al., 2003)。但因为涓滴效应实质上是中层领导和基层员工对上一级领导的学习效应,而学习的过程需要时间,因此建议未来的研究采用更为严谨的问卷设计(纵向数据),或者实验法/准实验法(field experiment)来检验本研究模型,从而验证变量间的因果关系。例如,可以对领导行为进行一段时间的培训,之后检验该领导行为所带来的影响作用。

此外,尽管领导行为的涓滴效应模型更加强调整自上而下的影响,在组织实践中,也是层级较低的员工更容易学习模仿层级较高的员工的行为,如中层领导向高层领导学习、基层员工向中层领导学习。但是,学习的过程是相互影响的过程,层级较高的员工也可能会向层级较低的员工学习。所以,不同层级的领导行为之间可能存在相互影响的关系(如高层服务型领导和中层服务型领导之间相互影响)。因此,鼓励未来的研究进一步探索高层服务型领导与中层服务型领导二者之间相互影响的关系(reciprocal effect),从而对现有的领导力研究做出贡献。

最后,未来的研究可以继续考察其他中介机制和边界条件的影响作用。例如,学者们可以关注组织文化或团队氛围是否会中介高层服务型领导行为与基层员工服务绩效之间的关系(Chuang et al., 2010),或者关注中层领导和基层员工的权力距离

导向(power distance orientation)所起到的调节作用等。另外,未来的研究还可以探索其他领导行为对基层员工服务绩效的涓滴效应。例如,学者们可以关注自我牺牲型领导对基层员工服务绩效的影响作用。自我牺牲型领导是指领导者为了实现集体的福利,放弃或延迟获取全部或部分的个人利益、荣耀、劳动福利、奖励分配或者自身权力(Choi et al, 1998; Choi et al, 2005)。在特定情况下,基层员工可能会学习这种“舍弃”自身利益的行为,更加关注集体的利益,从而在服务顾客的过程中有更好的服务绩效表现。未来的研究可以进一步结合相关的理论框架,探索中介机制和边界条件,构建完整的理论模型,并运用严谨的研究设计对模型进行检验,从而对服务绩效和领导力的相关文献做出贡献。

4.5 结论

本研究采用多层次、多时点和多来源的研究设计,探讨了高层服务型领导通过中层服务型领导的传递,进而影响基层员工服务绩效的涓滴效应。另外,本研究还考察了中层领导服务导向对高层服务型领导和中层服务型领导之间关系的调节作用,以及对整个涓滴效应起到的调节作用。本研究成果对现有的服务型领导研究、领导行为研究以及服务绩效研究有重要的理论贡献,为企业实践提供了重要的启示,也为未来的相关研究提供了方向。

参考文献

- 凌茜,汪纯孝. 2009. 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,23(5):29-38.
- 王碧英,高日光. 2014. 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,22(10):1532-1542.
- 吴维库,姚迪. 2009. 服务型领导与员工满意度的关系研究[J]. 管理学报,6(3):338-341.
- 薛会娟,杨静. 2014. 领导力的整合:Trickle-down模式下的领导效应[J]. 心理科学进展,22(3):474-481.
- Bandura A. 1977. Social Learning Theory[M]. London: Prentice-Hall.
- Barbuto Jr J E, Wheeler D W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership[J]. Group & Organization Management,31(3):300-326.

- Bass B M, Waldman D A, Avolio B J. 1987. Transformational leadership and the falling dominoes effect[J]. *Group & Organization Studies*,12(1):73-87.
- Bauer D J, Preacher K J, Gil K M. 2006. Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations[J]. *Psychological Methods*,11(2):142-163.
- Bettencourt L A, Gwinner K P, Meuter M L. 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*,86(1):29-41.
- Blau P M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*[M]. New York: Wiley.
- Borucki C C, Burke M J. 1999. An examination of service-related antecedents to retail store performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*,20(6):943-962.
- Brislin R W. 1986. The wording and translation of research instruments//Lonner W J, Berry J W. *Field Methods in Cross-Cultural Research*[M]. Beverly Hills: Sage Publications.
- Bryk A S, Raudenbush S W. 1992. *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*[M]. Beverly Hills: Sage Publications.
- Chen Z, Zhu J, Zhou M. 2015. How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 100(2):511-521.
- Choi Y, Mai-Dalton R R. 1998. On the leadership function of self-sacrifice[J]. *Leadership Quarterly*,9(4):475-501.
- Choi Y, Yoon J. 2005. Effects of leaders' self-sacrificial behavior and competency on followers' attribution of charismatic leadership among Americans and Koreans[J]. *Current Research in Social Psychology*,11(5):51-69.
- Chuang C H, Liao H. 2010. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers[J]. *Personnel Psychology*,63(1):153-196.
- Colquitt J A, Zapata-Phelan C P. 2007. Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal[J]. *Academy of Management Journal*,50(6):1281-1303.
- Dépret E, Fiske S T. 1993. Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation// Weary G, Gleicher F, Marsh K L. *Control Motivation and Social Cognition*[M]. New York: Springer.
- Ehrhart M G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior[J]. *Personnel Psychology*,57(1):61-94.
- Gouldner A W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement[J]. *American Sociological Review*,25(2):161-178.
- Greenleaf R K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*[M]. New York: Paulist Press.
- Greenleaf R K. 1970. *The Servant as Leader*[M]. Indianapolis: Robert Greenleaf Center.
- Hambrick D C. 2005. Upper echelons theory: Origins, twists and turns, and lessons learned// Smith K G, Hitt M A. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*[M]. London: Oxford University Press.
- Hannah S T, Walumbwa F O, Fry L W. 2011. Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes[J]. *Personnel Psychology*,64(3):771-802.
- Hofmann D A, Gavin M B. 1998. Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations [J]. *Journal of Management*,24(5):623-641.
- Irving J A, Longbotham G J. 2007. Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based

- on items in the organizational leadership assessment[J]. *International Journal of Leadership Studies*,2(2):98-113.
- Liao H, Chuang A. 2004. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes[J]. *Academy of Management Journal*,47(1):41-58.
- Liao H, Toya K, Lepak D P, et al. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality[J]. *Journal of Applied Psychology*,94(2):371-391.
- Liden R C, Wayne S J, Liao C, et al. 2014. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance[J]. *Academy of Management Journal*,57(5):1434-1452.
- Liden R C, Wayne S J, Zhao H, et al. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment[J]. *Leadership Quarterly*,19(2):161-177.
- Liu D, Liao H, Loi R. 2012. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity[J]. *Academy of Management Journal*,55(5):1187-1212.
- Maslyn J M, Uhl-Bien M. 2001. Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality[J]. *Journal of Applied Psychology*,86(4):697-708.
- Mayer D M, Kuenzi M, Greenbaum R, et al. 2009. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,108(1):1-13.
- Mckinley W, Mone M A, Moon G. 1999. Determinants and development of schools in organization theory[J]. *Academy of Management Review*,24(4):634-648.
- Neubert M J, Kacmar K M, Carlson D S, et al. 2008. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*,93(6):1220-1233.
- Podsakoff P M, Mackenzie S B, Lee J Y, et al. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*,88(5):879-903.
- Qian L, Lin M Z, Wu X Y. 2016. The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels[J]. *Tourism Management*,52(C):341-368.
- Qin X, Huang M, Hu Q, et al. 2018a. Ethical leadership, but toward whom? How moral identity congruence shapes the ethical treatment of employees[J]. *Human Relations*, (71):1120-1149.
- Qin X, Huang M, Johnson R E, et al. 2018b. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement[J]. *Academy of Management Journal*,61(5):1951-1975.
- Salancik G R, Pfeffer J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design[J]. *Administrative Science Quarterly*,23(2):224-253.
- Schaubroeck J M, Hannah S T, Avolio B J, et al. 2012. Embedding ethical leadership within and across organizational levels[J]. *Academy of Management Journal*,55(5):1053-1078.
- Spears L C. 1995. Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers[M]. New York: John Wiley.
- Tett R P, Burnett D D. 2003. A personality trait-based interactionist model of job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*,88(3):500-517.
- Tofighi D, Mackinnon D P. 2011. RMediation: An R package for mediation analysis confidence intervals[J]. *Behavior Research Methods*,43(3):692-700.
- Van Dierendonck D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis[J]. *Journal of Management*,37(4):1228-1261.

- Weiss H M. 1978. Social learning of work values in organizations[J]. *Journal of Applied Psychology*,63(6):711-718.
- Whetten D A. 1989. What constitutes a theoretical contribution?[J]. *Academy of Management Review*,14(4):490-495.
- Xu H, Wang Z. 2016. Manager- and supervisor- servant leadership behavior and employee service performance[J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*,2016(1):15933.
- Yaffe T, Kark R. 2011. Leading by example: The case of leader OCB[J]. *Journal of Applied Psychology*,96(4):806-826.

The Trickle-down Effect of Top Manager Servant Leadership on Frontline Employee Service Performance: The Moderation Role of Middle Manager Service Orientation

LIU Xin¹, YU Yu², QIN Xin³, ZHENG Xiaoming²

(1. Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China;2. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China;3. Sun Yat-Sen Business School, Sun Yat-Sen University, Guangzhou 510275, China)

Abstract: Based on social learning theory and the cascading effects of leader behaviors, we built a trickle-down model to explore how top manager servant leadership flowed down to stimulate employee service performance via middle manager servant leadership, and further investigated the moderating effect of middle manager service orientation. The results of multi-level, multi-wave and multi-source data collected from 427 employees nested in 54 middle managers from a large commercial bank group showed that top manager servant leadership was positively associated with middle manager servant leadership; middle manager servant leadership was positively related to frontline employee service performance. Middle manager servant leadership transmitted the indirect effect of top manager servant leadership on frontline employee service performance. Furthermore, middle manager service orientation positively moderated the relationship between top manager servant leadership and middle manager servant leadership, as well as the trickle-down process.

Keywords: service performance; servant leadership; service orientation; trickle-down effect