

服务型领导对员工主动性顾客服务绩效的影响

——基于社会交换与社会学习理论双重视角

董霞¹,高燕¹,马建峰²

(1. 兰州文理学院旅游学院,甘肃兰州 730000; 2. 厦门大学管理学院,福建厦门 361005)

[摘要]文章以社会交换理论与社会学习理论为基础,以工作投入为中介和人际友好敏感性为调节,基于一个被调节的中介模型探索了服务型领导对员工主动性顾客服务绩效的影响机制。通过3个时间段11家酒店222份领导-下属配对问卷调查,研究发现:(1)服务型领导对员工主动性顾客服务绩效有显著的正向影响;(2)员工工作投入在服务型领导与主动性顾客服务绩效之间发挥着部分中介作用;(3)员工人际友好敏感性对服务型领导与员工工作投入之间的关系具有显著的正向调节效应,即员工人际友好敏感性越高,二者之间的正向关系越强;(4)员工人际友好敏感性对服务型领导与员工主动性服务绩效之间通过工作投入的间接关系具有显著的正向调节作用,即员工人际友好敏感性越高,这种正向的间接关系就越强。

[关键词]服务型领导;主动性顾客服务绩效;工作投入;人际友好敏感性

[中图分类号]F59

[文献标识码]A

[文章编号]1002-5006(2018)06-0061-12

Doi: 10.3969/j.issn.1002-5006.2018.06.011

引言

服务业最突出的特点便是开放式的操作体系(opening operation system)与面对面的服务传递(face-to-face service delivery)^[1],相较于客观因素,员工服务过程中的态度与行为更能对顾客服务质

量的评价产生影响。在酒店行业,这种现象尤为明显^[2]。此外,顾客越来越多地参与到服务生产,需求变得多样化、个性化^[1],导致酒店企业通过向顾客提供标准化、大众化的服务来提高顾客的满意度、忠诚度变得愈发困难^[3]。因此,为有效应对这种难题,酒店管理者在提高员工角色内绩效(in-role performance)的同时,更要对角色外绩效(extra-role performance)予以更多关注,如员工的主动性顾客服务绩效^[4-5]。与一般意义的服务绩效不同,主动性顾客服务绩效(proactive customer service performance)指服务人员在服务过程中做出的超出具体工作要求的服务行为,其具有自发性(self-starting)、长期导向(long term oriented)、前瞻性(forward looking)及持之以恒(persistence)的特点^[6]。主动性高的员工能够发现各种有利于提高服务质量的机会,事先估计顾客可能的需求,通过与其他同事共同协作来为顾客提供高质量的服务。这种积极的工作行为能够有效降低顾客期望与实际服务质量之间的差距,进而显著提高顾客满意度和忠诚度^[6]。

已有研究指出,管理者的领导风格能够对员工的工作态度、行为及绩效等产生深远影响^[7-8]。然而,文献回顾发现,较少学者探讨组织领导风格与员工主动性顾客服务绩效之间的关系^[9],尤其是服务型领导,一种与传统领导方式截然不同的管理风格。服务型领导(servant leadership)作为一种超越领导者自身利益的领导方式,强调服务他人的重要性并且身体力行,即坚持“服务优先”(servant first)而非“领导优先”(leader first)。他们把下属的需要、发展放在首要位置,为下属的发展提供各种机会,并为下属树立主动服务他人的榜样^[10]。所以,这种领导方式极有可能对下属的主动性顾客服务绩效产生显著影响^[11-13]。因此,本研究的第一个目的就是探讨服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之

[基金项目]本研究受甘肃省教育厅课题“‘一带一路’战略背景下甘肃省旅游业服务质量评测体系及服务效益研究”(2015B-135)资助。[This study was supported by a grant from Gansu Educational Committee (to GAO Yan) (No. 2015B-135).]

[收稿日期]2017-02-23; **[修订日期]**2017-05-22

[作者简介]董霞(1984—),女,甘肃平凉人,讲师,研究方向为旅游心理学与旅游企业管理, E-mail: 1984dongxia@163.com; 高燕(1981—),女,甘肃兰州人,副教授,研究方向为旅游企业管理; 马建峰(1990—),男,河南开封人,博士研究生,研究方向为旅游心理学。

间的关系。在服务型领导对员工主动性顾客服务绩效的影响机制中,除直接作用外,还存在更加复杂的演变过程。为打开服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间的“黑箱”(black box),本研究进一步探讨二者之间的传导机制。从领导风格到员工工作绩效的演变系统是复杂的、多元的,而已有研究仅从认知或情感的某一方面探究服务型领导与员工工作绩效之间的关系^[14-15],得出的结论难免存在一定的局限性。为弥补此方面的不足,本研究基于社会交换理论(social exchange theory)^[16]和社会学习理论(social learning theory)^[17],从员工生理(physiology)、认知(cognition)和情绪(emotion)3个方面对二者之间的中介机制进行研究,探讨员工工作投入(work engagement)是否在服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间发挥中介作用。

组织行为学的研究,离不开对组织所处的情景和文化背景的考量。员工人际友好敏感性(sensitivity to favorable interpersonal treatment),一种特殊的人格特质,不仅反映了特定的文化背景,其本身也是重要的组织情景变量,能够对领导风格的影响程度产生影响^[18]。因此,本研究的第二个目的在于探究服务型领导对员工工作投入和主动性顾客服务绩效影响的作用边界,即人际友好敏感性是否调节服务型领导与员工工作投入之间的直接关系及服务型领导与主动性顾客服务绩效之间通过工作投入的间接关系。综上,本研究以员工工作投入为中介和以人际友好敏感性为调节,构建了一个被调节的中介模型来探究服务型领导对员工主动性顾客服务绩效的作用机制。

1 理论基础与研究假设

1.1 服务型领导与员工主动性顾客服务绩效

服务型领导(servant leadership)指领导在管理过程中通过服务他人,帮助下属获得发展机会,把下属培养成优秀的服务者,进而使组织受益的领导方式^[10]。与其他领导风格不同,服务型领导的主要动机是服务他人,帮助下属获得发展机会^[10],而不是表明自己独有的地位或身份^[19]。Liden等认为,服务型领导是多维构念,包括概念化思考、授权、员工首要性、关心员工心理健康、帮助员工发展、关心社区利益、遵守道德准则7个维度^[12]。已有研究发现,这种积极的领导方式能够对员工的工作态度、工作行为及工作绩效等产生积极的影响^[11-15, 20-23]。

本研究认为,服务型领导主要从以下几个方面对员工主动性顾客服务绩效产生影响:(1)激发员工主动进行顾客服务的动机。社会交换理论指出,互惠规范(the norm of reciprocity)是人际交往的基本原则,互动双方基于对方的付出而进行相应的回馈是人际关系得以维持和进一步深化的根本。服务型领导将服务下属,帮助下属成长看作首要目标,为他们的发展提供多种机会。并且,服务型领导在下属面前表现出友善、谦虚、真诚等态度^[24],这些促使下属产生回报的义务感。因此,下属便表现出符合组织期许的工作态度和行为等来对领导的积极行为予以回报。下属主动为顾客提供服务的动机便被激发,并积极地投入到顾客服务过程中,通过获得高的顾客服务绩效来对领导的关心、重视及认同等予以回报^[12-13]。(2)树立学习与模仿的榜样。根据社会学习理论,组织领导,这种威望高、地位高和权力大的个体,极易成为下属学习和模仿的榜样^[17]。服务型领导将服务下属放在首要位置,其目的不是单纯地实现自己或组织的目标,更重要的是满足下属发展和成功的需要。因此,服务型领导树立了主动服务他人的模范(role modeling),下属便会学习和模仿^[17]。于是,下属逐步习得服务他人的行为,主动服务顾客的意识得以提高,慢慢发展成为优秀的服务者。在顾客服务过程中,为顾客提供高质量、个性化的服务^[10,12]。(3)提高员工工作主动性与灵活性。适当授权是服务型领导最主要的特征之一^[12],在此过程中,员工便觉知自身对于组织的重要性,其责任意识便会增强,对服务顾客便会有更高的主动性与积极性。此外,适当授权也提高了员工对动态组织环境的应变能力,提高灵活性,为及时应对顾客个性化的需求等提供支持。

基于以上论述,笔者提出以下假设:

H1:服务型领导对员工主动性顾客服务绩效具有显著的正向预测效果。

1.2 工作投入的中介作用

工作投入(work engagement)指员工在组织角色扮演时有关生理、认知及情绪方面的一种积极的、愉悦的动机状态,包括活力(vigor)、奉献(dedication)和专注(absorption)3个维度^[25]。活力是工作投入的生理维度,反映员工旺盛的精力和积极的心理状态,充满活力的员工愿意付出更多努力,遇到困难时选择坚持不懈;奉献是工作投入的认知维度,反映员工对工作的认同感,体现了完成工作

而获得的成就感、自豪感;专注是工作投入的情绪维度,反映了员工完全投入到工作中而无法抽离的忘我状态。高水平工作投入的员工,对工作充满热情,能体会工作本身的多重意义,倾向于投入大量的时间和精力,获得高的工作绩效^[25-27]。

本研究认为,工作投入在服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间能够发挥中介作用。首先,服务型领导能够提高下属的工作投入。社会交换理论指出^[16],基于互惠、信任和相互依赖的基础,交换双方会对另一方产生一定程度的义务感、回报感。由于服务型领导关心下属,为他们提供发展机会,帮助他们成长,因此,下属便通过高水平的工作投入,履行组织角色期望和维护良好的人际关系等对上级予以回报^[28]。此外,根据社会学习理论,员工倾向于将上级视作学习和模仿的榜样^[17]。服务型领导处于较高的地位,具有友善、谦虚及真诚等的优秀品质,更重要地,服务型领导将服务他人当作第一要务,为下属的成长、发展提供支持与帮助。因此,服务型领导树立了主动服务他人的榜样,下属通过观察、模仿及内化等,便对服务工作充满热情,工作认同感、自豪感等得到增强,进而更加愿意积极地投入到顾客服务工作中去^[10,12]。

其次,工作投入能够对主动性顾客服务绩效产生积极正向影响。这是因为:(1)高水平工作投入的员工往往保持积极的心理状态和充沛的体力,友好、谦逊及真诚等来自服务型领导的良好品质逐步被内化,在服务过程中亦能持续保持微笑,耐心地为顾客服务。对顾客的多样化需求予以积极响应,主动地为顾客提供高质量、精细化的服务^[25,27]。(2)高水平工作投入的员工对工作充满热情,且高的工作绩效能给他们带来成就感、自豪感等^[25]。因此,通过主动地服务顾客,积极地响应顾客多样化、个性化的需求,来获得高的服务绩效。这不仅有助于他们的职业发展,而且也是对上级和组织的有益回报。(3)高水平工作投入的员工对工作十分专注,往往沉浸在本职工作中。他们将服务工作看作是愉悦的体验而非沉重的负担^[26-27],主动地为顾客提供高质量的服务能够带给他们难以替代的满足感。基于以上论述,笔者提出以下假设:

H2:工作投入在服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间起中介作用。

1.3 员工人际友好敏感性的调节作用

领导权变更理论强调,领导影响力的准确理解离不开对其所处环境的认识^[29]。其中,员工对工作场

所人际关系的敏感程度是影响领导作用力重要的情景因素。人际友好敏感性(sensitivity to favorable interpersonal treatment)指员工对工作场所中有利的人际互动关系的敏感程度^[18],反映了员工在认知和情感方面对有利的人际互动关系的感知能力和反应能力。高水平人际友好敏感性的员工更容易觉察到有利的、友好的人际互动,也倾向于做出更强烈的反应。而低水平人际友好敏感性的员工则较难觉察到有利的、友好的人际互动,并且对已知的有利人际互动所做出的反应也较弱。

本研究认为人际友好敏感性正向调节服务型领导与员工工作投入之间的关系。具体而言,高水平人际友好敏感性的员工更易觉察到工作场所中友好的人际互动^[18]。他们更易觉察到上级友善、谦虚和真诚等品质,上级的关心、支持与帮助等也会被铭记在心,服务型领导主动服务他人的行为也更容易被觉察到。更重要地,他们会对这些友好的、积极的人际互动予以积极回应,也更加愿意学习、模仿领导的积极态度和行为,并通过增加工作投入,满足组织对他们的角色预期及获得高的顾客服务绩效等来对上级予以回报^[12-13]。相反,低水平人际友好敏感性的员工较难觉察到友好的人际互动,上级优秀的品质、积极的态度和行为等较难被他们观察到,上级的关心、支持与帮助被视作理所当然。此外,他们也不愿意学习、模仿领导的态度和行为。因此,便难以通过增加工作投入和提高主动性顾客服务绩效等来对上级进行回报。基于以上论述,笔者提出以下假设:

H3:人际友好敏感性调节服务型领导与员工工作投入之间的正向关系。员工人际友好敏感性越高,服务型领导与员工工作投入之间的正向关系越强。

1.4 有调节的中介效应

结合H2和H3,我们提出一个有调节的中介效应模型。人际友好敏感性高的员工对服务型领导风格的感知度高,对服务型领导服务他人的学习、模仿意愿及对领导进行回报的意愿较强,因此他们的工作投入较易受服务型领导的影响。这便促使服务型领导经由员工工作投入对主动性顾客服务绩效的间接作用越强。反之,人际友好敏感性低的员工对服务型领导风格的感知度低,对服务型领导服务他人的学习、模仿意愿及对领导进行回报的意愿较弱,因此他们的工作投入不易受服务型领导风格的影响。这便导致服务型领导经由员工工作投

人对主动性顾客服务绩效的间接作用较弱。基于此,笔者提出以下假设:

H4: 人际友好敏感性调节服务型领导与员工主动性服务绩效之间通过工作投入的间接关系。员工人际友好敏感性越高,这种间接关系就越强。

2 研究方法

2.1 研究对象与调研过程

本研究调查对象为甘肃省兰州市11家酒店的基层管理人员与一线服务人员。为降低同源偏差的影响,研究者分3个时间点并采用上级-下属配对的样本数据收集方法^[30-31],每次调查时间间隔均为两个月。第一个与第二个时间点均由员工填写,第一个时间点收集员工评价上级的服务型领导行为及员工的社会人口信息,第二个时间点收集员工人际友好敏感性与工作投入。第三个时间点收集员工的主动性顾客服务绩效,由员工的直接上级进行评价。为保证数据准确配对,在问卷发放之前分别对问卷进行编码,并附上一份研究介绍,一并装入相应的信封。研究者要求员工仔细阅读研究介绍并决定是否参加该问卷调查,参与调查的员工被要求将填好的问卷装入新的信封并进行密封以保护他们的隐私。第一次共发放问卷670份,回收有效问卷412份(有效率61.49%);第二次调查主要向第一次调查中有有效问卷的员工定向发放,回收有效问卷261份(有效率63.35%);第三次调查由第二次调查中有有效问卷员工的直接上级进行填写,每位上级对2~5名下属进行评价,共有77位管理人员参与调查,平均每位管理人员评价3.39位下属。第三次共发放问卷261份,回收有效问卷243份(有效率93.1%)。研究者将其与前两次调查问卷进行配对,剔除无效问卷21份,最终得到222份有效配对问卷。

222份有效问卷中,68.9%为女性,占大多数;年龄方面,20岁(含)以下占23.4%,21~30岁占42.3%,31~40岁占21.2%,41~50岁占10.4%,51岁(含)以上占2.7%;受教育程度方面,高中(含)以下占39.6%,大专学历占42.3%,本科占9.0%,硕士及以上占5.0%。参与调查的酒店中,4家为五星级,5家为四星级,其余两家为三星级;民营企业占5家,国有企业占3家,三资企业2家,外商独资企业1家。平均成立年限为9.82年,平均客房数为217.82间(套)。

2.2 变量选取与测量

本研究采取3个步骤来确保测量工具的信度与

效度:(1)选取国外顶尖期刊相关文献的成熟量表;(2)严格按照标准的翻译-回译程序来保证问卷翻译的准确性;(3)根据研究目的与研究背景,聘请多位专家学者对问卷的措辞进行适当修改,随后邀请某一酒店人力资源部的两位经理与5位一线员工对问卷内容进行评价(该酒店未参与之后的调查),获得反馈意见,对问卷进行微调,使问卷内容更易被理解,并形成最终的调查问卷。调查问卷的题项均采用Likert 5维量表,除主动性顾客服务绩效采用“1-从未”到“5-一直”外,其他均采用“1-完全不同意”到“5-完全同意”。

(1)服务型领导

采用Ehrhart开发的量表对服务型领导这一概念进行测量^[11],由员工对他们的直接上级进行评价。该量表共包含14个题项,例如“我的上级优先考虑下属的个人发展”等。在本研究中,该量表的Cronbach's α 为0.84。

(2)工作投入

采用Schaufeli等开发的量表(UWES-9)对员工工作投入进行测量^[25]。该量表中,工作投入包括活力、奉献及专注3个维度,例如“工作时即使感到疲劳,我也能很快恢复(活力)”“我对工作充满热情(奉献)”及“当我工作时,时间总是过得很快(专注)”等。根据Schaufeli等的建议^[25],本研究探究的是员工整体上的工作投入,因此便按照单维度进行分析。本研究中,该量表的Cronbach's α 为0.79。

(3)人际友好敏感性

人际友好敏感性的测量采用Bunk和Magley开发的量表^[18]。由员工对自己在人际关系处理方面的敏感性进行评价,该量表包含3个题项,例如“我会记得上级对我的尊重”等。本研究中,该量表的Cronbach's α 为0.68。

(4)主动性顾客服务绩效

主动性顾客服务绩效采用Raub和Liao修订的量表^[6]。由员工的直接上级参考下属日常工作中的表现进行填写,该量表共包含7个题项,例如“事先估计顾客可能遇到的问题,并主动寻找解决办法”等。本研究中,该量表的Cronbach's α 为0.81。

(5)控制变量

本研究将员工的性别、年龄及受教育程度作为控制变量加以控制,以排除它们对工作投入及主动性顾客服务绩效的影响。此外,由于调查数据来自11家不同的酒店,为排除酒店方面的因素对分析结果

产生影响,本研究建立 10 个虚拟变量对其进行控制。

2.3 统计方法与分析思路

本研究采用 SPSS 22.0 和 AMOS 22.0 对样本数据进行统计分析:(1)首运用 AMOS 22.0 对本研究的关键变量进行验证性因子分析,考察各变量之间的区分效度;(2)运用 SPSS 22.0 对数据进行描述性统计分析,分析数据的特征及相关性;(3)运用 SPSS 22.0 进行中介效应与调节效应的检验。此外,为确保分析结果的准确性,研究者运用基于 Bias-corrected 的 Bootstrapping 方法分别对中介效应及调节效应进行再次检验。

3 研究结果

3.1 区分效度检验

表 1 显示了本研究关键变量的验证性因子分析结果^①。分析结果显示,四因子模型的适配指数($\chi^2=971.20$, $df=489$, $\chi^2/df=1.986$, $CFI=0.77$, $IFI=0.78$, $RMSEA=0.067$)优于其他替代模型。这说明,本研究的 4 个变量在内涵与测量方面具有较好的区分效度,的确是 4 个不同的构念。

3.2 描述性统计与相关性分析

如表 2 所示,各变量的均值、标准差及相关系数与已有研究较一致,未出现异常值。表 2 也显示,服务型领导与主动性顾客服务绩效正相关($r=0.27$, $p < 0.01$),为 H1 提供初步支持。工作投入与服务型领导($r=0.35$, $p < 0.01$)和主动性顾客服务绩效($r=$

0.36 , $p < 0.01$)正相关,为 H2 提供初步支持。

3.3 中介效应检验

首先,本研究采用层级回归对工作投入在服务型领导与主动性顾客服务绩效之间的中介作用进行检验。根据 Baron 和 Kenny 的建议^[32],中介效应存在需满足 3 个条件:(1)自变量能够对因变量产生显著影响;(2)自变量能够对中介变量产生显著影响;(3)自变量与中介变量同时存在的情况下,中介变量仍能够对因变量产生显著影响。此时,若自变量的作用不再显著,则说明中介变量发挥着完全中介的作用;若自变量的作用减弱但仍保持显著水平,则说明中介变量发挥着部分中介的作用。从表 3 可知,服务型领导与员工主动性顾客服务绩效显著正相关($M6, \beta=0.33$, $p < 0.01$),服务型领导与工作投入显著正相关($M2, \beta=0.25$, $p < 0.01$)。因此, H1 得到支持,且中介效应存在的前两个条件得到满足。将服务型领导与工作投入同时置入到回归模型,结果显示,工作投入对主动性顾客服务绩效具有显著的正向影响($M8, \beta=0.51$, $p < 0.01$),而服务型领导发挥的作用减弱($M8, \beta=0.2$, $p < 0.01$),但仍保持显著水平,说明工作投入在服务型领导与主动性顾客服务绩效之间发挥部分中介作用。从表 3 还可以看出,工作投入与主动性顾客服务绩效显著正相关($M7, \beta=0.58$, $p < 0.01$)。综上, H1 与 H2 得到支持。

其次,本研究采用 Bootstrapping 的分析方法对工作投入的中介作用进行验证。Bootstrapping 摆脱了变量之间间接效应必须遵循正态分布的前提假设,因此相较于以往的 Sobel's test 等方法,被认为

表 1 验证性因子分析结果

Tab. 1 The results of confirmatory factor analysis

模型 Model	卡方值 χ^2	自由度 df	卡方值/ 自由度 χ^2/df	比较拟合 指数 CFI	增值适配 指数 IFI	近似误差均 方根 RMSEA
四因子模型 four-factor model	971.20	489	1.986	0.77	0.78	0.067
三因子模型(a)three-factor model (a)	1055.38	492	2.15	0.73	0.74	0.072
三因子模型(b)three-factor model (b)	1087.85	492	2.21	0.72	0.73	0.074
三因子模型(c)three-factor model (c)	1181.76	492	2.40	0.67	0.68	0.08
三因子模型(d)three-factor model (d)	1274.49	492	2.59	0.63	0.64	0.085
二因子模型 two-factor model	1380.58	494	2.80	0.58	0.59	0.09

注:N=222。四因子模型:服务型领导、工作投入、人际友好敏感性、主动性顾客服务绩效;三因子模型(a):服务型领导、工作投入+人际友好敏感性、主动性顾客服务绩效;三因子模型(b):服务型领导、工作投入、人际友好敏感性+主动性顾客服务绩效;三因子模型(c):服务型领导、工作投入+主动性顾客服务绩效、人际友好敏感性;三因子模型(d):服务型领导+工作投入、人际友好敏感性、主动性顾客服务绩效;二因子模型:服务型领导+工作投入、人际友好敏感性+主动性顾客服务绩效。

^①为降低共同方法偏差,第二阶段“工作投入”与“人际友好敏感性”的测试项采用随机排列的方式。因此,便有可能导致验证性因子分析结果低于标准值。

表2 变量均值、标准差及相关系数
Tab. 2 The mean, standard deviation and correlations of key variables

变量 Variable	均值 Mean	标准差 S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 性别 Gender	1.31	0.46																	
2. 年龄 Age	2.27	1.02	0.05																
3. 教育水平 Education	1.79	0.80	-0.09	-0.31**															
4. Company 1	0.12	0.33	-0.25**	-0.14*	0.11														
5. Company 2	0.09	0.29	-0.22**	-0.10	0.20**	-0.12													
6. Company 3	0.08	0.27	-0.20**	0.07	0.20**	-0.11	-0.10												
7. Company 4	0.05	0.23	-0.12	0.09	-0.06	-0.09	-0.08	-0.07											
8. Company 5	0.07	0.26	0.04	0.03	0.01	-0.10	-0.09	-0.08	-0.07										
9. Company 6	0.12	0.33	0.26**	0.01	-0.15*	-0.14*	-0.12	-0.11	-0.09	-0.10									
10. Company 7	0.12	0.33	0.14*	-0.23**	0.15*	-0.14*	-0.12	-0.11	-0.09	-0.10	-0.14*								
11. Company 8	0.06	0.24	-0.01	0.02	-0.12	-0.10	-0.08	-0.08	-0.06	-0.07	-0.10	-0.10							
12. Company 9	0.08	0.27	0.12	0.00	-0.09	-0.11	-0.10	-0.10	-0.09	-0.07	-0.08	-0.11	-0.11	-0.08					
13. Company 10	0.10	0.30	0.01	0.24**	-0.12	-0.12	-0.11	-0.10	-0.08	-0.09	-0.12	-0.12	-0.09	-0.10					
14. 服务型领导 Servant leadership	3.70	0.55	0.06	-0.08	0.07	-0.08	-0.07	0.02	-0.03	0.16*	0.18**	0.18**	-0.02	0.06	-0.21**	(0.84)			
15. 人际友好敏感性 Sensitivity to favorable interpersonal treatment	4.21	0.52	0.15*	0.06	0.07	0.01	0.10	-0.04	-0.12	0.01	0.16*	0.01	-0.06	0.07	-0.21**	0.04	(0.68)		
16. 工作投入 Work engagement	3.57	0.48	0.15*	0.09	0.08	-0.25**	0.01	0.01	-0.01	0.27**	0.20**	-0.08	0.05	-0.01	-0.07	0.35**	0.27**	(0.79)	
17. 主动性顾客服务绩效 Proactive customer service performance	3.59	0.61	-0.03	-0.04	0.06	-0.11	0.06	-0.08	0.07	0.00	-0.10	0.19**	0.04	-0.02	0.05	0.27**	0.19**	0.36**	(0.81)

注: N=222; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 下同; 对角线的括号内为内部一致性 α 系数。

表 3 层级回归分析结果
Tab. 3 The hierarchical regression analysis

	工作投入 Work engagement				主动性顾客服务绩效 Proactive customer service performance			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
截距项 Intercept	3.09**	2.26**	1.39**	1.66**	3.50**	2.40**	1.70**	1.25**
控制变量 Control variables								
性别 Gender	0.07	0.07	0.04	0.07	-0.07	-0.06	-0.11	-0.10
年龄 Age	0.05	0.04	0.03	0.03	0.00	0.00	-0.03	-0.03
受教育水平 Education	0.10*	0.09*	0.08*	0.08*	0.04	0.03	-0.02	-0.02
Company 1	-0.21	-0.27*	-0.28*	-0.27*	-0.09	-0.17	0.03	-0.03
Company 2	0.10	0.04	0.01	0.02	0.18	0.11	0.12	0.08
Company 3	0.07	-0.02	0.00	-0.04	-0.09	-0.21	-0.14	-0.20
Company 4	0.11	0.03	0.09	0.12	0.28	0.19	0.22	0.17
Company 5	0.55**	0.39*	0.39**	0.40**	0.13	-0.09	-0.19	-0.29
Company 6	0.36**	0.20	0.16	0.13	-0.01	-0.22	-0.22	-0.32
Company 7	-0.01	-0.17	-0.17	-0.14	0.42*	0.22	0.43*	0.30
Company 8	0.22	0.14	0.17	0.16	0.22	0.12	0.10	0.05
Company 9	0.09	-0.03	-0.05	-0.09	0.09	-0.06	0.04	-0.05
Company 10	-0.01	-0.01	0.08	0.04	0.22	0.21	0.22	0.22
服务型领导 Servant leadership		0.25**	0.26**	0.21**		0.33**		0.20**
工作投入 Work engagement							0.58**	0.51**
人际友好敏感性 Sensitivity to favorable interpersonal treatment			0.23**	0.20**				
服务型领导×人际友好敏感性 Servant leadership×sensitivity to favorable interpersonal treatment				0.11**				
F	4.11**	5.59**	6.67**	7.01**	1.30	2.55**	4.62**	4.89**
ΔF	4.11**	19.99**	18.76**	8.44**	1.30	17.55**	44.33**	32.18**
R ²	0.20	0.27	0.32	0.35	0.08	0.15	0.24	0.26
ΔR ²	0.20	0.07	0.12	0.03	0.08	0.07	0.16	0.11

注：N=222。

是更好地检验中介效应的方法^[33]。根据此方法,若间接效应的置信区间不包含零,则说明间接效应达到显著水平^[34],便存在中介效应。根据 Edwards 和 Lambert 的建议^[35],本研究采用 Bias-corrected 的 Bootstrapping (5000)的分析方法。结果显示,服务型领导对主动性顾客服务绩效的间接效应为 0.12,在 95%的 Bias-corrected 置信区间为[0.07, 0.19],不包含零,说明服务型领导对主动性顾客服务绩效的间接作用达到显著水平。因此,工作投入在服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间发挥着部分中介作用得到验证。H2 得到进一步支持。

3.4 调节效应检验

为检验人际友好敏感性的调节作用,本研究采用层级回归的方法进行分析。为避免多重共线性,研究者在分析之前分别对服务型领导与人际友好

敏感性进行中心化处理^[36]。分析结果如表 3 所示,服务型领导与人际友好敏感性的交互项能够对员工工作投入产生显著的正向影响(M4, $\beta=0.11, p < 0.01$),能解释 3%的变异($p < 0.01$)。为更直观地观察人际友好敏感性的调节作用,遵循 Aiken 和 West 提出的方法^[36],研究者分别按照大于与小于人际友好敏感性均值的一个标准差来绘制交互效应图(图 1)。从图 1 可以看出,人际友好敏感性的调节效应与 H3 一致。具体地,对于那些人际友好敏感性较高的员工而言,服务型领导对员工工作投入的影响表现得更加强烈($\beta=0.32, p < 0.01$);而对于那些人际友好敏感性较低的员工而言,服务型领导对员工工作投入的影响表现得较弱($\beta=0.10, n.s.$)。这表明,人际友好敏感性的确能够发挥调节的作用。因此,H3 得到支持。

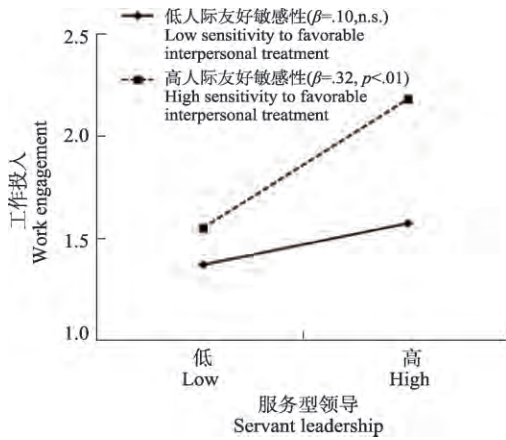


图1 人际友好敏感性对服务型领导与员工工作投入之间关系的调节作用图

Fig. 1 The moderating effect of sensitivity to favorable interpersonal treatment to servant leadership and work engagement

3.5 被调节的中介模型检验

研究者运用Edwards和Lambert的调节-中介程序对H4进行检验^[35]。如表4所示,服务型领导对于员工主动性顾客服务绩效的间接作用在人际友好敏感性不同的水平上表现出显著差异($\Delta\beta=0.17, p<0.01$)。具体地,对那些人际友好敏感性较高的员工而言,这种间接效应更加强烈($\beta=0.18, p<0.01$),而对于那些人际友好敏感性较低的员工而言,这种间接效应却不明显($\beta=0.01, n.s.$)。因此,H4得到支持。进一步地,从表4可以看出,第一阶段表现出显著的调节效应($\Delta\beta=0.39, p<0.01$)。也就是说,对于那些人际友好敏感性较高的员工而言,服务型领导能够对员工工作投入产生更加强烈的影响($\beta=0.40, p<0.01$);但是,对于那些人际友好敏感

性较低的员工而言,这种影响却不那么强烈($\beta=0.01, n.s.$)。因此,H3得到进一步支持。分析结果也表明,人际友好敏感性不会调节员工工作投入与主动性顾客服务绩效之间的关系($\Delta\beta=-0.04, n.s.$),也不会调节服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间的直接效应($\Delta\beta=-0.11, n.s.$)及总体效应($\Delta\beta=0.06, n.s.$)。综上,调节路径分析支持了人际友好敏感性调节了服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间的间接效应(H4),同时,也支持了人际友好敏感性显著调节了服务型领导与员工工作投入之间的关系(H3)。因此,H4得到验证,H3得到进一步支持。

4 结论

4.1 研究结论

本研究采用222份上级-下属配对数据,探究了服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间的关系,尤其是工作投入的中介作用和人际友好敏感性的调节作用。研究发现:(1)服务型领导对员工主动性顾客服务绩效具有显著的正向预测效果;(2)工作投入在服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间发挥部分中介作用;(3)员工人际友好敏感性对服务型领导与工作投入之间的关系具有显著的正向调节作用,员工人际友好敏感性越高,二者间的正向关系越强;(4)员工人际友好敏感性对服务型领导与主动性服务绩效之间通过工作投入的间接关系具有显著的正向调节作用,员工人际友好敏感性越高,这种正向的间接关系就越强。

表4 调节路径分析

Tab. 4 The results of moderating path analysis

调节变量 Moderator	服务型领导(X)→工作投入(M)→主动性顾客服务绩效(Y) Servant leadership(X)→Work engagement(M)→Proactive customer service performance(Y)				
	阶段 Phase		效应 Effect		
	第一阶段 The first phase	第二阶段 The second phase	直接效应 Direct effect	间接效应 Indirect effect	总效应 Total effect
	(P_{MX})	(P_{YM})	(P_{YX})	($P_{YM}P_{MX}$)	($P_{YX}+P_{YM}P_{MX}$)
低人际友好敏感性(-1标准差)Low sensitivity to favorable interpersonal treatment (-1 S.D.)	0.01	0.48**	0.29*	0.01	0.30
高人际友好敏感性(+1标准差)High sensitivity to favorable interpersonal treatment (+1 S.D.)	0.40**	0.44**	0.18	0.18**	0.36**
组间差异 Group difference	0.39**	-0.04	-0.11	0.17**	0.06

注:N=222。P_{MX}:从服务型领导到工作投入;P_{YM}:从工作投入到主动性顾客服务绩效;P_{YX}:从服务型领导到主动性顾客服务绩效。低人际友好敏感性指低于人际友好敏感性均值的一个标准差,高人际友好敏感性指高于人际友好敏感性均值的一个标准差。组间差异性检验是基于Bias-corrected的Bootstrapping(1000)。

4.2 理论贡献

(1)验证了服务型领导对员工主动性顾客服务绩效的正向影响,为员工主动性顾客服务绩效提供新的解释途径。一方面,本研究对酒店行业领域内的服务型领导研究进行了拓展。在酒店行业,以往的研究主要探究服务型领导对员工服务质量^[23,37]、工作绩效^[38]、组织(品牌)公民行为^[21,39]等的影响,较少研究其与服务绩效的关系^[14],对主动性顾客服务绩效的研究就更少。另一方面,本研究也对已有的主动性顾客服务绩效的研究进行补充。虽然主动性顾客服务对顾客满意度、忠诚度及组织运行与发展等发挥着重要作用,但国内外对此方面的研究仍比较缺乏。与已有研究不同^[3,6,9],本研究从积极的领导风格入手,采用时间滞后与配对问卷的研究设计,大大提高了服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间正向关系的可信度。

(2)引入工作投入作为中介变量,发现了服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间的传导机制。与以往单一的理论框架不同,本研究从社会交换与社会学习理论视角来解读服务型领导对员工主动性顾客服务绩效的影响机制。基于互惠原则,在服务型领导存在的组织环境中,下属通过增加工作投入,获得高的主动性顾客服务绩效来对上级予以回报。其次,通过个体行为与人际互动,服务型领导向下属表明哪些态度和行为是恰当的、规范的,是与组织目标一致的,这成为下属学习与模仿的对象,并逐步被内化。于是,员工更加认可、热爱本职工作,在服务过程中更加专注、投入,主动地为顾客提供高质量的服务。本研究也丰富了社会交换和社会学习理论,为深入理解服务型领导对员工主动性服务绩效的作用机制提供了一个可参考的理论框架。

(3)检验人际友好敏感性的调节作用。本研究一方面为员工工作投入交互模型提供实证支持,另一方面也进一步挖掘了员工人际对待敏感性在组织中的作用边界,即人际友好敏感性在员工主动性顾客服务过程中同员工个体、管理者之间的互动关系。此外,本研究对服务型领导有效性边界条件的探讨,同样丰富了服务型领导作用机制的研究。

4.3 实践意义

(1)研究结果显示,服务型领导能够有效提升员工的主动性顾客服务绩效,这为酒店管理者如何提升员工的主动性顾客服务绩效提供新的思路。

一方面,酒店管理者需要摒弃传统的自上而下的领导方式,转而采用服务型领导这种“服务优先”(servant first)而非“领导优先”(leader first)的管理策略;另一方面,酒店企业在管理人员招募、晋升及开发等多个环节,要尽量选择那些有服务型领导风格特征的候选人^[9,14]。酒店高层管理者也要进行适当的“服务式管理”,允许并鼓励服务型领导的管理方式,逐步培养组织主动性服务氛围。通过这些措施,不断提高一线服务人员的工作投入,提升主动性顾客服务绩效。

(2)研究表明,工作投入在服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间发挥着部分中介的作用。这就显示了通过提高工作投入,进而提升主动性顾客服务绩效的重要性,如通过实行服务型领导风格来提高员工的工作投入。此外,保持组织奖惩公平性、透明性,合理、科学的晋升机制,定期的职业技能培训等都有助于增强员工对服务工作的投入^[3]。

(3)研究发现,高的人际友好敏感性能够增强服务型领导与工作投入间的直接关系及服务型领导与主动性顾客服务绩效间的间接关系。这就启示酒店管理者在招募环节,聘用一些人际友好敏感性高的员工。而对人际友好敏感性低的员工,酒店管理者需对他们进行适当的教育、培训,增强他们对于友好人际对待的认知,并提高他们的感知能力、反应能力,促使服务型领导的积极影响发挥最大效果。

4.4 研究局限与未来展望

本研究不可避免地存在一定局限性:(1)本研究中,主动性顾客服务绩效的测量采用员工直接上级的主观评价,因此可能存在真实性和准确性等的偏差,未来的研究可采用客观评价指标,提高研究结果的准确性。(2)员工工作投入发挥了部分中介作用,说明存在其他的中介机制。未来的研究可运用其他理论,进一步探究服务型领导与员工主动性顾客服务绩效之间的传导机制。(3)本研究所有的数据均来自中国文化背景,限制了研究结论的外部效度。因此,未来的研究可以在其他文化背景下对本研究的结论进行再次检验,提高普适性。(4)本研究仅探究个体层面的主动性顾客服务绩效,而个体层面往往难以自动转化为团队或组织层面。所以,未来的研究可以构建多层次服务型领导模型,来探究服务型领导如何提升团队或组织的主动性顾客服务绩效。

参考文献(References)

- [1] Schneider B, Bowen D E. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70(3): 423-433.
- [2] Lam T, Zhang H, Baum T. An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong[J]. *Tourism Management*, 2001, 22(2): 157-165.
- [3] Li Y, Chen M, Lyu Y, et al. Sexual harassment and proactive customer service performance: The roles of job engagement and sensitivity to interpersonal mistreatment[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2016, 54: 116-126.
- [4] Griffin M A, Neal A, Parker S K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [5] Rank J, Carsten J M, Unger J M, et al. Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables[J]. *Human Performance*, 2007, 20(4): 363-390.
- [6] Raub S, Liao H. Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance[J]. *The Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(3): 651-667.
- [7] 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.
- [8] Dietz J, Pugh S D, Wiley J W. Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(1): 81-92.
- [9] Lyu Y, Zhou X, Li W, et al. The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry[J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2016, 28(9): 1992-2012.
- [10] Greenleaf R. K. *The Servant as a Leader*[M]. Indianapolis, IN: Greenleaf Center, 1970: 1-37.
- [11] Ehrhart M G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior[J]. *Personnel Psychology*, 2004, 57(1): 61-94.
- [12] Liden R C, Wayne S J, Zhao H, et al. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment[J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(2): 161-177.
- [13] 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.
- [14] Ling Q, Lin M, Wu X. The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels[J]. *Tourism Management*, 2016, 52: 341-368.
- [15] Xu Haoying, Wang Zhen. How does servant leadership influence employee service performance: The roles of customer orientation and leader identification[J]. *Journal of Psychological Science*, 2016, 39(6):1446-1472. [许灏颖, 王震. 服务型领导对下属服务绩效的影响: 顾客导向和领导认同的作用[J]. 心理科学, 2016, 39(6): 1466-1472.]
- [16] Blau P M. *Exchange and Power in Social Life*[M]. New York: John Wiley, 1964: 122.
- [17] Bandura, A A, Mcclelland, D C. *Social Learning Theory*[M]. Oxford, England: Prentice-Hall, 1977: 305-316.
- [18] Bunk J A, Magley V J. Sensitivity to interpersonal treatment in the workplace: Scale development and initial validation[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84(2): 395-402.
- [19] Smith B N, Montagno R V, Kuzmenko T N. Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2004, 10(4): 80-91.
- [20] Wu Weiku, Yao Di. Relationship between servant leadership and employee satisfaction[J]. *Chinese Journal of Management*, 2009, 6(3):338-341. [吴维库, 姚迪. 服务型领导与员工满意度的关系研究[J]. 管理学报, 2009, 6(3): 338-341.]
- [21] Gao Zhonghua, Zhao Chen. How does servant leader 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.]
- [22] Zhu Yue, Wang Xiaochen. Servant leadership and employee voice behavior: The role of leader-member exchange and learning goal orientation[J]. *Journal of Psychological Science*, 2015, 38(2): 426-432. [朱玥, 王晓辰. 服务型领导对员工建言行为的影响: 领导-成员交换和学习目标取向的作用[J]. 心理科学, 2015, 38(2): 426-432.]
- [23] Ling Qian, Wang Chunxiao, Zhang Xiujian, et al. The Influence of servant 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.]
- [24] Liden R C, Wayne S J, Liao C, et al. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(5): 1434-1452.
- [25] Schaufeli W B, Salanova M, González-Romá V, et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3(1): 71-92.
- [26] Salanova M, Schaufeli W B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19(1): 116-131.
- [27] Rich B L, Lepine J A, Crawford E R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 617-635.
- [28] Saks A M. Antecedents and consequences of employee

- engagement[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(7): 600-619.
- [29] Howell J P, Dorfman P W. Substitutes for leadership: Test of a construct[J]. *Academy of Management Journal*, 1981, 24(4): 714-728.
- [30] 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.
- [31] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Podsakoff N P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it[J]. *Annual Review of Psychology*, 2012, 63: 539-569.
- [32] 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.
- [33] Preacher K J, Rucker D D, Hayes A F. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2007, 42(1): 185-227.
- [34] Preacher K J, Hayes A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models[J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3): 879-891.
- [35] Edwards J R, Lambert L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12(1): 1-22.
- [36] Aiken L S, West S G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*[M]. Thousand Oaks: Sage Publication, 1991: 37-94.
- [37] Ling Qian, Wang Chunxiao. The impact of servant leadership at all hierarchical levels on employee's service quality in hotels and restaurants[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.]
- [38] Ling Qian, Wang Chunxiao. The lasting impact of servant leadership on employees' job performance[J]. *Tourism Science*, 2010, 24(3): 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(3): 39-48.]
- [39] Zou Wenchi, Lin Xiaosong, Zhu Jingshan. Can servant leadership influence hotel employees' brand citizenship behavior? Framing and examining a cross-level model[J]. *Tourism Tribune*, 2017, 32(3): 38-48. [邹文箴, 林晓松, 朱景山. 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[J]. 旅游学刊, 2017, 32(3): 38-48.]

Servant Leadership and Proactive Customer Service Performance: Based on Social Exchange and Social Learning Theory

DONG Xia¹, GAO Yan¹, MA Jianfeng²

(1. Department of Tourism Management, School of Tourism, Lanzhou University of Arts and Science, Lanzhou 730000, China;
2. Department of Tourism and Hospitality Management, School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract: The service industry is characterized by opening operation systems and face-to-face service delivery, in which front-line service employees' attitudes and behaviors can make great influence on customers' satisfaction and loyalty. In addition, because of the unpredictable and rapidly changing nature of customers' needs and expectations, employees' initiative and proactive behavior in service delivery play an increasingly significant role for customers' evaluation of service encounters and service organizations profitability and growth. Therefore, the topic of how to enhance front-line service employees' initiative and proactive customer service behavior has becoming extremely meaningful, both theoretically and practically. Given this and the significant impact of leadership styles on employees' attitudes and behaviors, in our study, we examined the relationship between servant leadership and hospitality service employees' proactive customer service performance. Meanwhile, drawing on social exchange theory and social learning theory, we investigated the mediating effect of work engagement in this relationship. Furthermore, we also examined the moderating role of sensitivity to favorable interpersonal treatment in strengthening the direct relationship between servant leadership and work

engagement and the indirect relationship between servant leadership and proactive customer service performance via work engagement.

Data for this research was collected from full-service hotels located in the capital city (Lanzhou) of Gansu province of China. Thirty-six hotels were randomly selected and invited to participate in this study and eleven of them agreed. Then, three surveys were conducted with three waves of data collection to reduce the concerns of common method bias. Using this time-lagged data, we found that servant leadership positively influences service employees' proactive customer service performance. Employees' work engagement partially mediates the relationship between servant leadership and their proactive customer service performance. Furthermore, our findings also indicated that sensitivity to favorable interpersonal treatment strengthens the direct effect of servant leadership on work engagement and the indirect effect of servant leadership on proactive customer service performance via work engagement such that these relationships are stronger when sensitivity to favorable interpersonal treatment is high than low.

Our study has several theoretical and managerial implications. On the one hand, our study extends servant leadership literature by taking proactive customer service performance into consideration, which also provides a new measure of how to enhance front-line employees' service performance. Based on social exchange theory and social learning theory, we also find an effective mediator (i.e., work engagement) in the relationship between servant leadership and proactive customer service performance. Meanwhile, the boundary condition for this relationship was also found. On the other hand, to improve proactive customer service performance, hospitality organizations should pay more attention to servant leadership management styles and employees' work engagement. Furthermore, the characteristics of employees' sensitivity to favorable interpersonal treatment should also be improved to enhance the positive effects of servant leadership on work engagement and proactive customer service performance. Finally, several limitations of our research are discussed to provide meaningful directions for future research.

Keywords: servant leadership; proactive customer service performance; work engagement; sensitivity to favorable interpersonal treatment

[责任编辑:周小芳;责任校对:吴巧红]