

服務型領導與員工服務創新行為影響機制之研究*

李穎¹、張倩孺、張博堅

(1. 澳門科技大學商學院管理學博士)

摘要：在當代競爭激烈的市場環境中，服務機構被迫不斷更新其流程和產品，以獲得競爭優勢，保持業務的可持續性。如何進一步提高員工的服務創新行為已成為組織生存和成功的關鍵。服務型領導作為一種以服務他人為特徵的領導風格，與員工的服務創新行為密切相關。因此，為考察服務型領導對員工服務創新行為的影響機制，本研究構建並檢驗親社會動機為中介變量與團隊情緒氛圍為調節變量的調節中介模型。本文收集了來自 89 個團隊（89 名領導者和 394 名員工）的 788 份有效問卷，並使用 SPSS 27.0 和 Mplus 6.0 對該假設進行了檢驗。結果表明：(1)服務型領導對服務創新行為有積極影響。(2)親社會動機在服務型領導與服務創新行為之間起中介作用。(3)團隊情緒氛圍積極或消極調節服務型領導與服務創新行為的關係。這些新發現有助於推動對服務創新行為作用機制的研究，為組織優化領導行為提供了依據，並幫助領導者提高員工的創新和績效。從實踐的角度出發，為如何在新環境下激勵員工服務創新行為，保持核心競爭力提出一些建議。

關鍵詞：服務型領導、服務創新行為、親社會動機、團隊情緒氛圍

* 收稿日期：2025 年 03 月 05 日；通過日期：2025 年 10 月 21 日。

A Study on the Influence Mechanism of Servant Leadership on Employees' Service Innovation Behavior

Li Ying¹; Zhang Qianru; Chang Po-Chien

(1. PhD, School of Business, Macau University of Science & Technology)

Abstract: In the contemporary market environment with intense competition, service organizations are forced to continuously renew their processes and offerings to obtain competitive advantages and maintain business sustainability. How to further improve employees' service innovative behaviors has become critical to organizations' survival and success. Servant leadership, as a leadership style characterized by serving others, is closely related to employees' service innovative behaviors. Therefore, in order to investigate the influence mechanism of service leadership on employee service innovation behavior, this study aims to establish a theoretical framework to construct a moderated mediating model based on the mediating role of prosocial motivation and the moderating role of team emotional climate. This paper collected 788 valid questionnaires from 89 teams (89 leaders and 394 employees) and used SPSS 27.0 and Mplus 6.0 to test the hypothesis. The findings revealed that (1) servant leadership positively influences service innovative behaviors, (2) prosocial motivation plays an intermediary role between servant leadership and service innovative behaviors, and (3) team emotional climate positively or negatively moderates the relationship between servant leadership and service innovative behaviors. These novel findings contribute to the literature and help company managers in enhancing employee innovation and performance. From the perspective of practice, some suggestions for how to motivate employees' service innovation behavior in the new environment and maintain the core competitiveness.

Keywords: Servant leadership; Service innovative behaviors; Prosocial motivation; Team emotional climate

一、引言

在我國創新創業生態系統日益成熟並轉向高質量發展階段的背景下，創新已悄然演變為推動企業穩健前行、不懈奮進的核心動力。隨著我國經濟進入新常態，諸般矛盾日益顯現，致使改革之路愈發行進艱難，面臨著前所未有的巨大考驗，而創新正是解決這些問題的關鍵所在。伴隨著商業環境的日趨複雜化，組織無不迫切需要擺脫舊有思維之窠臼，竭力尋求新突破。在服務業中，競爭優勢往往取決於員工能否產生和實施新穎且有用的想法。所以，通過何種方式有效激發員工實施服務創新行為至關重要。服務創新行為，意指員工於服務實踐過程中，為提升既有服務的品質，而萌生並加以運用的新思想與新方法。¹ 多項研究證實，服務創新作為企業發展的核心驅動力之一，對企業獲得可持續競爭優勢具有無可替代的重要意義。² 故而如何持續性地激勵員工的服務創新，已然逐步演變為學術界和實務界所共同關注的熱點話題。³ 既往研究已然從員工個體特性、領導風格以及組織管理制度架構等多個維度，對員工服務創新行為的影響要素進行了全面剖析，⁴ 並指出員工創新行為在很大程度上取決於領導者的風格。⁵

¹ Stock, Ruth Maria. "Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior?" *Journal of Product Innovation Management* 32.4 (2015): 574-592.

² Hu, Meng-Lei Monica, Jeou-Shyan Horng, and Yu-Hua Christine Sun. "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance." *Tourism Management* 30.1 (2009): 41-50; Lusch, Robert F, and Satish Nambisan. "Service Innovation." *MIS Quarterly* 39.1 (2015): 155-176; Bustanza, Oscar F, Emanuel Gomes, Ferran Vendrell-Herrero, and Tim Baines. "Product-Service Innovation and Performance: The Role of Collaborative Partnerships and R&D Intensity." *R&d Management* 49.1 (2019): 33-45.

³ Hu, Meng-Lei Monica, Jeou-Shyan Horng, and Yu-Hua Christine Sun. "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance." 41-50; Bowen, David E. "The Changing Role of Employees in Service Theory and Practice: An Interdisciplinary View." *Human Resource Management Review* 26.1 (2016): 4-13.

⁴ Hu, Meng-Lei Monica, Jeou-Shyan Horng, and Yu-Hua Christine Sun. "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance." 41-50; Kim, Taegoo Terry, and Gyehee Lee. "Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior." *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013): 324-337; Wihuda, Faizal, Arief Adhi Kurniawan, Adie Irwan Kusumah, and Wiwiek Rabiatal Adawiyah. "Linking Empowering Leadership to Employee Service Innovative Behavior: A Study from the Hotel Industry." *Tourism: An International Interdisciplinary Journal* 65.3 (2017): 294-313.

⁵ Dhar, Rajib Lochan. "Ethical Leadership and Its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of Lmx and Job Autonomy." *Tourism Management* 57 (2016): 139-148; Schuckert, Markus, Taegoo Terry Kim, Soyon Paek, and Gyehee Lee. "Motivate to Innovate: How Authentic and Transformational Leaders

服務型領導作為一種以服務他人為特征的領導風格，與員工的服務創新行為密切相關。它將服務視為企業的首要任務，將員工的利益置於核心位置，其理念在於通過關注員工的福祉和發展，從而實現企業的長遠發展。⁶《財富》「美國最適合工作的百家企業」中，服務員工視為企業的核心價值理念，以此推動企業的持續發展和創新。⁷ 萬豪、星巴克等知名公司的成功均歸因於此類領導風格。⁸ 在有關於領導力領域的實證研究中，服務型領導方式與諸多積極成果之間存在著緊密的關聯。例如，當領導層展現出服務型特質時，可以顯著激發員工展現出幫助他人、積極參與組織事務以及發揮創造力的行為，⁹ 尤其是服務型領導優先滿足員工的需求，賦予員工的權利，努力發揮他們的全部潛能，這些無私行為可以激勵員工更好地服務。¹⁰ 例如，服務型領導可以促進員工從事深層行為而不是表面行為、¹¹ 提高員工的服務績效，¹² 儘管越來越多的研究討論服務型領導行為對追隨者工作成果的有益影響，但

Influence Employees' Psychological Capital and Service Innovation Behavior." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30.2 (2018): 776-796.

- ⁶ Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. (Paulist press, 2013).
- ⁷ Ruschman, Nancy Lamer. "Servant-Leadership and the Best Companies to Work for in America." *Focus on Leadership: Servant-leadership for the Twenty-first Century* (2002): 123-139.
- ⁸ McGee-Cooper, Ann, and Gary Looper. *The Essentials of Servant-Leadership: Principles in Practice*. (Pegasus Communications Dallas, 2001).
Hunter, Emily M, Mitchell J Neubert, Sara Jansen Perry, LA Witt, Lisa M Penney, and Evan Weinberger. "Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization." *The leadership Quarterly* 24.2 (2013): 316-331; Neubert, Mitchell J, K Michele Kacmar, Dawn S Carlson, Lawrence B Chonko, and James A Roberts. "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior." *Journal of Applied Psychology* 93.6 (2008): 1220; Walumbwa, Fred O, Chad A Hartnell, and Adegoke Oke. "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation." *Journal of Applied Psychology* 95.3 (2010): 517; Ehrhart, Mark G. "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior." *Personnel Psychology* 57.1 (2004): 61-94.
Greenleaf, Robert K. "The Servant as Leader. Newton Centre." *MA: Robert K. Greenleaf Center* (1970); Liden, Robert C, Sandy J Wayne, Chenwei Liao, and Jeremy D Meuser. "Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance." *Academy of Management Journal* 57.5 (2014); Sun, Jiaqing, Robert C Liden, and Linyi Ouyang. "Are Servant Leaders Appreciated? An Investigation of How Relational Attributions Influence Employee Feelings of Gratitude and Prosocial Behaviors." *Journal of Organizational Behavior* 40.5 (2019): 528-540; Chen, Zhijun, Jing Zhu, and Mingjian Zhou. "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." *Journal of Applied Psychology* 100.2 (2015): 511.
- ¹¹ Lu, Junting, Zhe Zhang, and Ming Jia. "Does Servant Leadership Affect Employees' Emotional Labor? A Social Information-Processing Perspective." *Journal of Business Ethics* 159.2 (2019): 507-518.
- ¹² Ling, Qian, Fang Liu, and Xiaoyi Wu. "Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in

人們對服務型領導是否或如何影響其下屬在服務環境中的服務創新行為知之甚少。因此，本研究的第一個目的是探索服務型領導對員工服務創新行為的影響。

除了服務型領導對員工服務創新行為的直接影響外，我們需進一步挖掘其內在影響機制以及作用邊界條件。根據刺激—有機體—反應理論（Stimulus-Organism-Response，以下簡稱 SOR），本研究試圖將心理動機引入這一影響過程。因為員工在實施服務創新行為的過程中，既可能是好士兵的真心表現，也可能是好演員的虛偽行為。「好士兵」的服務創新行為源自內心對他人和組織的真誠幫助，「好演員」的行為則更多是為了提升自身的形象，二者都表現出一定的服務創新行為，但二者的動機完全不一致。¹³ 部分學者認為，「好士兵」的服務創新行為是基於親社會動機，他們關注他人和組織的利益，自發地提供幫助。「好士兵」不僅對組織有益，也能提升團隊的凝聚力和效率。¹⁴ 相較之下，「好演員」的服務創新行為則更多是出於印象管理的考慮。¹⁵ 「好演員」雖然也能帶來一定的積極效果，但其可持續性和深度可能相較於「好士兵」有所不足。根據 SOR 理論框架，如果把環境、學習—創新看成是一種刺激—反應式的關係，親社會動機就是這種關係建立後的認同過程。¹⁶ 在組織環境中，受服務型領導風格刺激員工價值認同，感受組織文化，並通過組織自身的學習能力、外在環境的刺激和反省能力促使其產生服務創新行為。因此，本研究的第二個目的基於刺激—有機體—反應理論，來探索親社會動機在服務型領導和員工服務創新行為間的中介作用。

此外，團隊情緒氛圍作為組織研究中的重要情境變數，瞭解情緒如何影響個體

China's Hospitality Industry." *Cornell Hospitality Quarterly* 58.1 (2017): 53-68; Qiu, Shaoping, Larry M Dooley, and Lei Xie. "How Servant Leadership and Self-Efficacy Interact to Affect Service Quality in the Hospitality Industry: A Polynomial Regression with Response Surface Analysis." *Tourism Management* 78 (2020): 104051; Wu, Junfeng, Robert C Liden, Chenwei Liao, and Sandy J Wayne. "Does Manager Servant Leadership Lead to Follower Serving Behaviors? It Depends on Follower Self-Interest." *Journal of Applied Psychology* 106.1 (2021): 152; Ye, Yijiao, Yijing Lyu, and Yanzhen He. "Servant Leadership and Proactive Customer Service Performance." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31.3 (2019): 1330-1347.

¹³ 高日光，李勝蘭，〈親社會動機與印象管理動機對組織公民行為的影響〉，《當代財經》，第三期(2015)，79-86。

¹⁴ Rioux, Sheila M, and Louis A Penner. "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis." *Journal of Applied Psychology* 86.6 (2001): 1306.

¹⁵ Bolino, Mark C. "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?" *Academy of Management Review* 24.1 (1999): 82-98.

¹⁶ 梁阜，李樹文，孫銳，〈SOR 視角下組織學習對組織創新績效的影響〉，《管理科學》，第三十卷第三期，（2017），63-74。

行為對於理解和預測團隊行為而言是十分重要的。¹⁷ 積極情緒在團隊中的擴散，能夠促進創新思考和服務型領導的出現，激發員工的動機，提高工作效率；¹⁸ 相反，消極情緒的瀰漫則會抑制團隊的創造性，對個體行為產生負面影響。¹⁹ 本文的第三個研究目的是探索服務型領導與員工服務創新行為的邊界條件，即團隊情緒氛圍的調節效應。

綜上，本文基於刺激—有機體—反應理論（Stimulus-Organism-Response, SOR）和權變領導理論（Contingency Leadership Theory）對員工服務創新行為的文獻貢獻有以下三方面：首先，從服務型領導視角，探索服務創新行為的促發因素，豐富了員工服務創新行為的前因研究。其次，從心理學視角揭示服務型領導對員工服務創新行為的影響機制，為員工服務創新行為的內在機理研究提供新證據。最後，從組織情境視角探討服務型領導影響服務創新的權變要素，擴展了服務型領導作用於服務创新的情境邊界。

二、理論與假設

（一）、服務型領導與服務創新行為

根據梁阜等人在 2017 年將 SOR 理論：刺激—有機體—反應翻譯為「刺激—認同—反應」理論框架，將它看做是一種學習模型，認為學習不是刺激—反應機械式、直接式、被動式的，而是有機體主動獲取刺激並進行加工的認同認知活動，並將其應用於創新結果的預測。²⁰ 由於服務型領導具有許多理想和有吸引力的品質，員工會將服務型領導視為榜樣，並會學習和模仿他們的行為。²¹ 依託模仿真正關心他人

¹⁷ Liu, Xiao-Yu, Charmine EJ Härtel, and James Jian-Min Sun. "The Workgroup Emotional Climate Scale: Theoretical Development, Empirical Validation, and Relationship with Workgroup Effectiveness." *Group & Organization Management* 39.6 (2014): 626-663.

¹⁸ Fredrickson, Barbara L. "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions." *American Psychologist* 56.3 (2001): 218.

¹⁹ Amabile, Teresa M, Sigal G Barsade, Jennifer S Mueller, and Barry M Staw. "Affect and Creativity at Work." *Administrative Science Quarterly* 50.3 (2005): 367-403.

²⁰ 梁阜，李樹文，孫銳，〈SOR 視角下組織學習對組織創新績效的影響〉，63-74。

²¹ Sun, Jiaqing, Robert C Liden, and Linyi Ouyang. "Are Servant Leaders Appreciated? An Investigation of How Relational Attributions Influence Employee Feelings of Gratitude and Prosocial Behaviors."

利益並優先滿足他們需求的服務型領導，服務員工將更好地瞭解客戶需求，並更有或將在與客戶互動過程中發現市場的變化，這將有效促進他們在服務流程中識別出可以創新的領域。同時，由於服務型領導堅持「服務者至上」而不是「領導者至上」，正因如此，在服務型領導的刺激和影響下，員工的服務客戶意識更強，更願意探索新的方法或產品，為客戶提供優質的服務。²² 具體從服務型領導的三方面特質進行闡述：一是服務型領導樂於對員工進行授權，賦予員工自主決策權並能夠包容他們的差錯。服務型領導尊重員工的意見和決策，給予員工決策自主權，讓員工充分發揮主觀能動性，激發員工的創新思維；賦予員工容錯空間，對員工給予寬容和理解，鼓勵員工勇於嘗試，不怕失敗，關注員工的心理需求，注重心理安全保障和工作自由度，使員工感到安心和舒適，激發員工的創新潛能。²³ 二是服務型領導明確組織的發展方向和目標，為員工提供清晰的工作目標和職業規劃，關注員工的職業發展需求，提供培訓和晉升機會，幫助員工在組織的發展中找到自己的定位和價值。同時這種領導方式還強調縮小領導與員工之間的距離，提倡與員工建立良好的溝通和互動，多去傾聽員工的聲音，給予員工足夠的尊重和理解並且注意員工的個人需求和利益，支持角色外行為，理解員工的思想動態，鼓勵員工展示自己的獨特性，支持員工的行為和活動，²⁴ 讓員工感受到組織的關懷和支持，充分發揮自己的特長和能力。²⁵

最後，服務型領導將服務作為核心價值觀，關注員工的需求利益以及個人發展，把服務當做導向，注重换位思考，站在員工的角度來思考問題去理解員工的思想和情感，體諒員工需求，關心員工為他們提供支持和幫助，創造利於員工發展的工作環境，滿足員工的組織歸屬感和關係需求，提升員工的工作積極性和滿意度。這種領導風格不單單是有效促進員工個人的成長與發展，更可以激發他們為組織貢獻更多力量的意願。

40-528.

²² Greenleaf, Robert K. "The Servant as Leader. Newton Centre." *MA: Robert K. Greenleaf Center* (1970).

²³ Van Dierendonck, D., Patterson, K. "Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research." *Journal of Business Ethics* 128.1 (2015): 119-131.

²⁴ 周建濤，廖建橋，〈基於社會資訊加工理論的謙遜領導對員工工作績效的作用機制研究〉，《管理學報》，第十五期第十二卷（2018），1789-1798。

²⁵ Eva, Nathan, Mulyadi Robin, Sen Sendjaya, Dirk Van Dierendonck, and Robert C Liden. "Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research." *The Leadership Quarterly* 30.1 (2019): 111-132.

結合以上論述，服務型領導的特點是著重於服務精神，如：關注員工個人發展、提供情感支持和物質支持、滿足員工的情感和物質需求、注重願景規劃、強調合理授權等，員工潛能被激發，會一起為達成組織目標而努力，增強員工的工作主動性和創新行為。服務型領導以其核心的服務精神，為員工提供了一個有利於創新和發展的環境。在中國文化背景下，這種領導風格對於激發員工的創新行為、促進組織的持續發展具有重要意義。基於以上原因，我們提出：

假設一：服務型領導與員工服務創新行為正相關。

（二）、親社會動機的中介作用

先從服務型領導自身特徵來分析。服務型領導往往具有卓越的概念技能和道德規範。服務型領導的概念技能，即對組織目標的深刻理解和對團隊運作的精準把握，領導者可以更好地指導員工，促進團隊合作，秉持道德規範，其中有對公平、正義和誠信的堅守，為自己贏得員工的認可與尊重，員工會更加信任和支持領導者，在道德標準的內化和踐行上也會更嚴格要求自己，積極踐行道德價值觀。²⁶ 服務型領導依託參與公益活動和弘揚社會責任感，鼓勵員工關注社會問題，積極參與公益活動，激發員工對社區價值的認同和參與熱情，提升他們的親社會動機，²⁷ 員工在工作中會展現出更高的熱情和更多的助人為樂的行為，再意識到自己的工作對社會和團隊的重要性，進而願意為團隊的成功付出更多努力。²⁸ 同時，服務型領導還借助情緒撫慰和授權，提高員工的積極情緒和責任感，關注員工的情感需求，提供及時的情緒支持，使員工保持積極樂觀的心態面對工作，賦予員工更多的自主權和決策權，培養他們的主人翁意識和責任感。另一方面，從心理動機視角出發，結合刺激—機體—反應理論，可以分析領導行為與員工內在動機之間的作用。服務型領導是新生代員工的學習榜樣，行為和道德規範可以增強員工親社會動機，他們向新生代

²⁶ Chen, Angela Shin-Yih, and Yu-Hsiang Hou. "The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination." *The Leadership Quarterly* 27.1 (2016): 1-13.

²⁷ Cunningham, Michael R. "Weather, Mood, and Helping Behavior: Quasi Experiments with the Sunshine Samaritan." *Journal of Personality and Social Psychology* 37.11 (1979): 1947.

²⁸ 劉遠，周祖城，〈員工感知的企業社會責任、情感承諾與組織公民行為的關係——承諾型人力資源實踐的跨層調節作用〉，《管理評論》，第廿七卷第十期（2015），118-127。

員工傳遞一種積極的刺激，即親社會價值觀的體現，經過認同和內化，激發員工的內在機體反應，提升他們的親社會動機，員工會觀察和模仿領導者的親社會行為，無形中提高自身的親社會動機水準。在服務型領導的引領下，新生代員工可以感受到情緒撫慰和幫助成長的支持，享受到更多的自主權和決策權，²⁹有更多的機會和空間去發揮自己的才能和能力，可以促使員工對服務型領導產生強烈的認同感，將領導的行為內化為自身的動機，形成願意幫助他人、替他人著想的親社會動機。久而久之，員工會逐漸接受並學習領導的親社會價值觀和行為，無形中提升自身的親社會動機水準。為此，根據現有理論框架和實證研究，本文構建：

假設二：服務型領導與員工的親社會動機正相關。

親社會動機是一種心理狀態，它驅使個體願意為他人或社會的福祉做出貢獻，這與個體的責任感、寬廣的心胸和對他人的深切關懷相連。正如 Grant 在研究中指出，具有親社會動機的員工會更關注組織的整體利益，主動為組織的成功和成長做出貢獻。另外研究結果表明親社會動機能直接促進員工的盡職利他等行為。³⁰ 當個體受其驅使時，他們更傾向於敞開心扉，接納他人的觀點和想法，進而結合自己的知識體系和經驗，提出富有創新性和實效性的工作改進方案。正是因為這種動機的存在，使得個體在思考問題時可以跳出自我，從更廣闊的角度即他人和組織的視角出發，無形中更容易受到組織的正面影響，並激發出更多的額外角色行為。在實際情境中，親社會動機的強度與個體的換位思考能力呈正相關關係。也就是說，當親社會動機在個體的思維中佔據主導地位時，他們更有或將超越固有的思維模式，進行深入的換位思考；這種思考方式不單單是有效促進提升個體的個人素養，還可以激發更多的利他行為。³¹ 根據觀察，懷有親社會動機的員工常常表現出對所承擔角色的認同和使命感，在工作和生活中積極履行自己的義務，主動為組織的成功和成

²⁹ Liden, Robert C, Sandy J Wayne, Hao Zhao, and David Henderson. "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment." *The Leadership Quarterly* 19.2 (2008): 161-177.

³⁰ Grant, Adam M. "Putting Self-Interest out of Business? Contributions and Unanswered Questions from Use-Inspired Research on Prosocial Motivation." *Industrial and Organizational Psychology* 2.1 (2009): 94-98; Lazauskaite-Zabielske, Jurgita, Ieva Urbanaviciute, and Dalia Bagdziuniene. "The Role of Prosocial and Intrinsic Motivation in Employees' Citizenship Behaviour." *Baltic Journal of Management* 10.3 (2015): 345-365.

³¹ 張月豔，孔凡柱，張小兵，〈親社會動機與企業員工創造力的關係探究〉，《人才資源開發》，第十二卷（2017），254-256。

長做貢獻，提供支持和援助行為，增進團隊合作和協作，創造新的服務方式、服務流程或服務理念，理解和滿足顧客需求，給顧客提供高質量的產品和服務，將潛在動機轉化為服務創新行為的實際行動。據此推測，親社會動機有助於員工的服務創新行為。

服務型領導的本質在於對員工的深切關懷與積極輔助，將員工的利益放在首位，鼓勵團隊成員之間的互助與合作，讓員工深入理解領導者的行為與自身的心理需求，增加對同事的關心幫助，形成團隊成員間的知識共用與創新，無形中提升自身的親社會動機，展現自發的助人行為，例如服務創新行為。根據前文的分析，本文構建如下假設：

假設三：在服務型領導與員工的服務創新行為之間，親社會動機充當中介作用。

（三）、團隊情緒氛圍的調節作用

團隊情緒氛圍在調節團隊有效性過程中的作用日益受到關注，成為研究團隊動態與效能的新視角。³² 在全面剖析團隊現象時，Elfenbein 和 Shirako 強調情緒的重要性，認為情緒不單是個人體驗，更在團隊互動中發揮著關鍵作用；因為員工的大部分情緒產生於人際交往中，情緒必然對團隊生活具有重要影響。³³ 團隊情緒氛圍是團隊成員對團隊情緒狀態及情緒交換的共同感知，這種共用感知不單是反映了團隊的獨特特徵，還深刻影響著團隊成員的行為和態度。³⁴ 權變領導理論提出，領導的有效性受到多種情境因素的影響。³⁵ 正因如此，本文將團隊情緒氛圍視為一個群體變數，深入全面剖析其在服務型領導和服務創新行為關係中的跨層調節作用。

情境領導理論和權變領導理論要考慮到領導者特性、情境特性和權變因素對領導有效性的影響，而服務型領導對團隊成員的親社會動機會因團隊情緒氛圍的高低

³² Liu, Xiaoyu, Jianmin Sun, and Charmine EJ Haertel. "Developing Measure of Team Emotional Climate in China." *International Journal of Psychology* 43.3-4 (2008): 285.

³³ Elfenbein, Hillary Anger, and Aiwa Shirako. "An Emotion Process Model for Multicultural Teams." In *An Emotion Process Model for Multicultural Teams*. (Emerald Group Publishing Limited: 2006).

³⁴ Liu, Xiaoyu, Jianmin Sun, and Charmine EJ Haertel. "Developing Measure of Team Emotional Climate in China." 285.

³⁵ House, Robert J. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory." *The Leadership Quarterly* 7.3 (1996): 323-352.

而發生改變。服務型領導對員工表示關懷、尊重和信任，會激發他們的內在動機，同時，還需要注意到環境中的權變因素，會影響下屬對領導的需求，無形中影響領導的有效性。正因如此，實施服務型的領導者要充分考慮到權變因素，適應不斷變化的環境。Kerr 和 Jermier 的研究列舉了眾多或將對領導行為與下屬的士氣、工作滿意程度還有工作績效之間產生作用或施加影響的變數。³⁶這些變數其中有但不限於團隊成員的個人能力、自主工作的需求，以及團隊內部的高度凝聚力等因素。分析指出正因這些因素的存在會減少員工對正式領導的需求，影響服務型領導在團隊中的作用，導致領導有效性出現差異。這是因為團隊成員的親社會動機受到情境因素的影響，當團隊中存在其他滿足員工需求和期望的領導者或領導方式時，員工對正式領導的需求會相應的減少，領導效能會因團隊情緒氛圍改變，團隊情緒氛圍作為調節因素影響領導效能的實現。

團隊情緒氛圍指的是團隊成員在團隊中所感受到的情緒狀態，它可以影響團隊成員的情感反應和人際交往。³⁷在積極的情緒氛圍中，團隊成員更傾向於展現出親社會動機，這有效促進服務型領導的效果得到增強。與此相反消極的情緒氛圍會讓團隊成員的親社會動機受到抑制，他們會傾向於依賴其他領導者或領導方式，而不是服務型領導，無形中削弱服務型領導的效果。可以發現團隊情緒氛圍作為調節變數，可以為下屬提供指導和激勵，能促進團隊成員的主動性行為，發揮服務型領導在積極情緒氛圍團隊的作用，提升員工的親社會動機。相反當團隊情緒氛圍較為消極時，這時採用服務型領導方式或將反而會對員工親社會動機的產生造成阻礙。當團隊情緒氛圍積極且團隊成員情緒高漲時，採用服務型領導的方式，強調領導者對員工的關懷、尊重和信任，借助願景激勵下屬，個性化關懷滿足員工的生理與社會方面的需求，則下屬更容易意識到自己所承擔的任務，促進團隊成員之間的溝通、信任與合作，員工願意為組織的利益而犧牲自我利益，激發員工的內在動機，推動他們積極參與到組織活動，因而團隊情緒氛圍的積極放大器效有效促進服務型領導的效果得到充分發揮。但是若在團隊情緒氛圍比較消極的時候使用服務型領導方式，團隊成員的親社會動機受到抑制，會遭遇情緒氛圍不佳的團隊成員的排斥和反抗，

³⁶ Kerr, Steven, and John M Jermier. "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement." *Organizational Behavior and Human Performance* 22.3 (1978): 375-403.

³⁷ Barsade, Sigal G. "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior." *Administrative Science Quarterly* 47.4 (2002): 644-675.

阻礙團隊成員之間的溝通、信任與合作。正因如此，在實施服務型領導時，領導者要充分考慮到團隊情緒氛圍的影響，適應團隊成員的需求和期望。

團隊情緒氛圍可以調節領導效能，強化服務型領導激發團隊成員親社會動機效果，促進成員間的擴展性互動和開拓性互動，增強團隊凝聚力和創新能力，讓團隊成員間的互動、合作和知識共用得到促進，進一步強化服務型領導對親社會動機的正面作用，促使個體關注集體利益，主動投身於團隊工作，為團隊發展貢獻力量。正因如此，本文提出：

假設四：團隊情緒氛圍跨層次調節服務型領導與親社會動機的關係，團隊情緒氛圍越高，服務型領導對親社會動機的正向影響越強；反之亦然。

結合我們在假設三提出的中介效應假設及在假設四的調節效應假設，本文進一步提出：

假設五：團隊情緒氛圍調節親社會動機在服務型領導與服務創新行為之間的中介效用，即團隊情緒氛圍越高，服務型領導對於提高親社會動機進而促進服務創新行為的作用就越強；反之亦然。

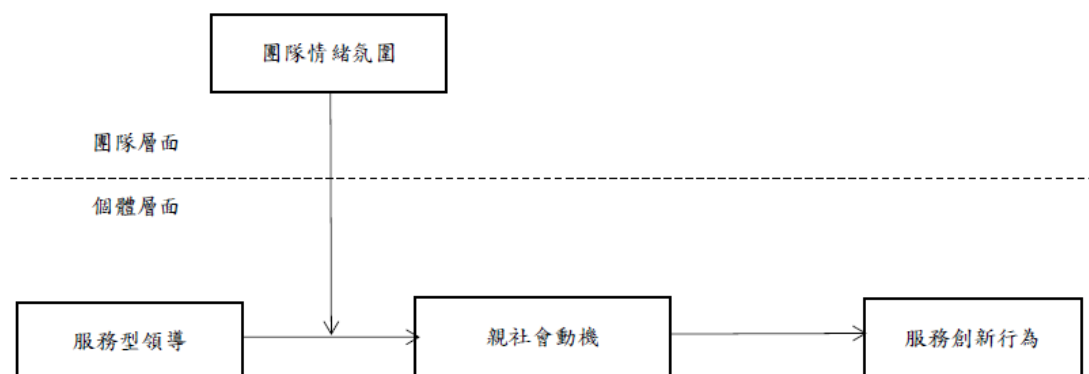


圖1 研究模型圖

三、研究方法

(一)、研究對象和程序

為評估本研究中描述的模型，我們通過對中國服務行業的問卷調查收集數據，包括教育、資訊系統、醫療保健、旅遊、餐飲和其他服務類別。採用滾雪球抽樣技術提高樣本量的有效性，並兼顧其在國內的適用性。我們通過通訊軟體（微信、QQ）、電子郵件等多種溝通渠道對調查對象進行全面講解。在征得知情同意後，我們將問卷分發給各組織，並與其人力資源部門合作以促進數據的收集。研究人員通過告知參與者的問卷將匿名填寫，需要他們個人手機號碼的最後四位數字作為匹配代碼，來確保參與者的隱私。此外為了減輕常見的方法偏差，採用三階段調查進行數據收集，每個階段間隔一個月，獲得來自 89 個團隊（89 名領導者和 394 名員工）的 788 份有效問卷。

本研究的第一次問卷調查於 2023 年 6 月 28 日至 2023 年 7 月 13 日進行，由員工參與。這項調查使員工能夠評估他們的領導。員工收到其領導的邀請，參加服務型領導量表和團隊情緒氛圍量表的問卷調查；第一次調查收集了 452 份問卷。第二次問卷調查於 2023 年 8 月 13 日至 2023 年 8 月 28 日進行，由員工參與。調查問卷的內容要求對員工進行自我評價。與第一次調查一樣，員工領導邀請他們參加親社會動機量表問卷。在這一輪調查中，收集了 415 份完整的員工問卷。第三次問卷調查於 2023 年 9 月 28 日至 2023 年 10 月 13 日進行，以領導者為受訪者。調查問卷要求領導者評估他們的員工。公司董事邀請領導參與服務創新行為問卷調查。在這一輪調查中，共收集了 408 份完整的領導問卷。最後，剔除缺失和無效問卷後，獲得有效組長問卷 394 份，有效員工問卷 394 份。此外，為了核實收到的唯一參與者回復，調查表要求參與者寫下他們手機號碼的最後四位，並提供他們的團隊號碼。附錄提供了操作性問卷。

(二)、測量工具

1、服務型領導

服務型領導能力的測量依賴於 Dennis 的 14 個題項的量表。³⁸ 它包括三個維度：願景、服務、授權。參與者使用李克特五點量表回答問卷，回答範圍從「1=強烈不同意」到「5=強烈同意」。

2、服務創新行為

服務創新行為測量使用了 Scott & Bruce 的 6 個題項量表，由領導者填寫。³⁹

3、親社會動機

這項研究的測量包括來自 Grant 的 5 個題項量表。⁴⁰

4、團隊情緒氛圍

團隊情緒氛圍測量來自於 Liu 等人的 8 個題項量表。⁴¹

³⁸ Dennis, Rob, and Bruce E Winston. "A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument." *Leadership & Organization Development Journal* 24.8 (2003): 455-459.

³⁹ Scott, Susanne G, and Reginald A Bruce. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." *Academy of Management Journal* 37.3 (1994): 580-607.

⁴⁰ Grant, Adam M. "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference." *Academy of Management Review* 32.2 (2007): 393-417.

⁴¹ Liu, Xiaoyu, Jianmin Sun, and Charmine EJ Haertel. "Developing Measure of Team Emotional Climate in China." *International Journal of Psychology* 43.3-4 (2008): 285.

5、控制變數

研究表明，員工的性別、教育程度和任期可能與他們的創新行為有關。⁴² 我們對性別、教育和團隊任期的影響進行了控制，以排除它們潛在的混雜影響。分析表明無論我們是否納入這些控制變數，研究結果都是相同的，這為我們的發現的穩健性提供證據。

四、研究結果

(一)、描述性分析

1、員工

本文全面收集 394 組樣本數據，分析性別在員工構成中的分佈情況，其中男性員工為 208 名（52.8%），女性員工有 186 名（47.2%）；員工年齡主要集中在 26 至 40 歲年齡段，該部分占比高達 87.3%。進一步分析顯示，在所有年齡段中，31 至 40 歲的員工人數最多，占比高達 51.5%。由此說明在本文的調查樣本中，年輕人構成員工群體的主體。本科學歷的員工構成調查樣本的主體，占比達到 68%，碩士學歷的員工占比 20.6%，高中學歷的員工占比 11.4%，該數據著重反映在本文調查的員工群體中，本科及以上學歷者佔據絕大多數。其中工齡在 1 至 5 年之間的員工占比高達 72.3%。該數據著重反映本文的員工群體以年輕人為主，且大多數員工擁有本科學歷。本文調查員工與主管共事的時間分佈，分析員工與主管之間的關係特徵。其中與當前主管共事時間為 1 至 3 年的員工占比 66.8%，共事時間為 4 至 6 年的員工占比 27.9%。該數據著重反映在本文的員工群體中，大多數人與主管的共事時間較短，造成這一現象往往與員工的工齡有關。基於對 394 份問卷展開全面回收與審

⁴² Garg, Shreya, and Rajib Dhar. "Employee Service Innovative Behavior: The Roles of Leader-Member Exchange (Lmx), Work Engagement, and Job Autonomy." *International Journal of Manpower* 38.2 (2017): 242-258; Ng, Thomas WH, and Daniel C Feldman. "Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data." *Personnel Psychology* 65.4 (2012): 821-858.

核這一流程，切實保證所有樣本均來自於服務業領域，該篩選過程的嚴格實施，是為了保證本文的研究能夠精準地重點圍繞服務行業的特定背景和情境。針對 394 名員工展開崗位分類的詳細分析，其中一線服務人員佔據調查樣本的 94.7%，遠高於其他崗位類型的比例，該數據著重反映本文的調查對象主要是從事一線服務工作的員工。

2、領導

本文通過調查 89 名主管的性別分佈，分析領導層的性別特徵，其中男性主管在樣本中占多數，占比達到 62.92%，女性主管占比為 37.08%。圍繞年齡分佈情況展開全方位、多維度的剖析，其中大部分主管的年齡主要集中在 26 歲以上，31-40 歲年齡段的主管數量最多，占比高達 47.19%，緊隨其後的是 41-50 歲年齡段的主管，占比為 46.07%，50 歲以上的主管占比僅為 5.62%。其中工齡主要集中在 6-10 年該範圍，該年齡段的主管占比高達 55.06%，3-5 年工齡段的主管占比為 16.85%。該數據著重反映被調查主管群體的工齡特徵，即其工齡主要集中在 6-10 年之間。研究結果顯示，被調查主管均擁有本科及以上學歷，該數據著重反映被調查主管群體在整體學歷水準上的顯著優勢。參與調查的主管群體中，基層主管占比為 32.58%，中階主管占比為 46.07%，其他職位類型的主管占比為 21.35%，該數據著重反映被調查主管群體的崗位分佈特徵，也就是基層主管和中階主管佔據主導地位。

(二)、信度和效度檢驗

從表 1 可以得到本研究中服務型領導、團隊情緒氛圍、親社會動機、服務創新行為的 Cronbach's Alpha 分別為 0.937、0.883、0.866、0.897，都大於 0.7，說明問卷各個變數都具有很好的可靠性。由表 1 知，各題標準化因素負荷介於 0.5-0.95 之間。組合信度 CR 均大於 0.7，平均變異萃取量 AVE 均大於 0.5，均達到收斂效度的標準，配適度也在可接受的範圍，因此保留全部題目作為後續分析。此外，採用 Harman 單因素法檢驗共同方法偏差。結果顯示，特征根大於 1 的因子超過一個；最大因子

的方差解釋度為 29.941%，得到的單因子解釋變異低於 40%。因此可得出結論：本次研究不存在嚴重的共同方法偏差。

表1 信效度

變數	Cronbach's Alpha	題項	組成信度	平均方差
服務型領導	0.937	14	0.938	0.519
團隊情緒氛圍	0.883	8	0.754	0.612
親社會動機	0.866	5	0.867	0.567
服務創新行為	0.897	6	0.898	0.594

(三)、驗證性因子分析

本研究通過多因素模型的比較可以得出最佳的模型，採用 MPLUS 6 進行分析，研究結果見表 2 所示：4 因數模型是最佳並且 4 因數模型 X^2/df 為 1.472，TLI、CFI 均達到 0.9 以上的標準，RMSEA 為 0.035 小於 0.08，SRMR 為 0.028 小於 0.05，都達到理想值，說明 4 因子模型是最優。

表2 多因數模型比較分析

擬合指標	X^2	df	X^2/df	Δc^2	RMSEA	TLI	CFI	SRMR
可接受範圍			<5		<0.08	>0.9	>0.9	<0.05
X、Z、M1、Y	468.078	318	1.472		0.035	0.970	0.973	0.032
X+Z、M1、Y	591.066	321	1.841	122.988	0.046	0.946	0.951	0.042
X+M1、Z、Y	1229.966	321	3.832	761.888	0.085	0.820	0.835	0.087
X、Z+M1、Y	585.173	321	1.823	117.095	0.046	0.948	0.952	0.042
X+Z+M1、Y	1344.942	323	4.164	876.864	0.093	0.799	0.815	0.091
X+Z+M1+Y	2255.452	324	6.961	1787.374	0.123	0.620	0.650	0.116

註：X（服務型領導）Z（團隊情緒氛圍）M1（親社會動機）Y（服務創新行為）

(四)、聚合檢驗

量表中的團隊情緒氛圍由員工填寫問卷，來描述團隊層次的變數，本文採用團隊內成員一致性係數 Rwg 及組內差異程度值 $ICC(1)$ 和組間差異值 $ICC(2)$ 作為團隊層面數據聚合檢驗指標。結果顯示，團隊情緒氛圍的 Rwg 為 0.72 超過 0.7，符合組內評價一致性基本標準；組間差異檢驗的 F 值都是在 0.001 水準上達到顯著，組內差異程度值 $ICC(1)$ 為 0.37 大於 0.05 和組間差異值 $ICC(2)$ 為 0.73 大於 0.70，達到聚合要求。因此，團隊情緒氛圍數據在團隊層面聚合是可行的且有效。

(五)、假設檢驗

1、相關分析

表3 相關分析

變量	平均 值	標準 差	1	2	3	4	5	6	7
個體層面									
性別	1.472	0.500							
年齡	3.716	0.677	-0.061						
教育程度	4.091	0.559	-0.009	0.035					
工作年資	4.591	2.221	-0.014	0.549**	-0.062				
職位	1.947	0.397	- 0.117*	0.114*	0.148**	0.122*			
服務型領 導	4.085	0.665	0.016	0.033	-0.038	0.034	- 0.017		
親社會動 機	3.758	0.869	-0.089	0.028	0.099*	0.023	- 0.023	0.341**	

服務創新 行為	3.874	0.883	-0.058	-0.029	0.164	0.019	0.007	0.440	0.397
組織層面	平 均 值	標 準 差	1	2	3	4	5	6	
領導性別	1.371	0.486							
領導年齡	4.562	0.621	0.017						
領導教育 程度	4.449	0.500	0.101	-0.017					
領導工作 年資	8.989	3.833	0.106	0.614**	-0.033				
領導職位	1.888	0.730	0.119	0.266*	0.327**	0.475**			
團隊情緒 氛圍	3.611	0.677	0.155	0.129	0.042	0.071	0.071		

服務型領導和親社會動機之間的相關係數值為 0.341，並且呈現出 0.01 水準的顯著性，因而說明服務型領導和親社會動機之間有著顯著的正相關關係。服務型領導和服務創新行為之間的相關係數值為 0.440，並且呈現出 0.01 水準的顯著性，因而說明服務型領導和服務創新行為之間有著顯著的正相關關係。親社會動機和服務創新行為之間的相關係數值為 0.397，並且呈現出 0.01 水準的顯著性，因而說明親社會動機和服務創新行為之間有著顯著的正相關關係。

2、零模型檢驗

零模型是多層線性模型分析的前提，必須顯示出親社會動機、服務創新行為在個體層次與團隊層次上皆有變異存在。因此，本研究對其進行零模型檢驗。結果可以看出：對親社會動機來說，組間方差 t_{00} 為 0.313，組內方差 σ^2 為 0.685，組內相關係數 ICC 為 0.317，組間變異不能忽視，組間變異占總變異的 31.7%，對服務創新行為來說，組間方差 t_{00} 為 0.346，組內方差 σ^2 為 0.656，組內相關係數 ICC 為 0.348，

組間變異不能忽視，組間變異占總變異的 34.8%，說明親社會動機和服務創新行為也有團隊層次的變數可以對個體層次變數進行解釋。

3、主效應檢驗

本研究以員工層性別、年齡、教育程度、企業單位的工作年資、主管共事年資、職位為個體控制變數，領導性別、領導年齡、領導受教育程度、領導企業單位工作的年資、領導從事的職業、領導所處的管理層級為組織層控制變數，服務型領導為個體層引數，團隊情緒氛圍為組織層調節變數，親社會動機為個體層中介變數，服務創新行為為個體層因變數進行 SEM 分析，見表 4 所示。

表4 MPLUS跨層分析路徑係數表

		親社會動機	服務創新行為
		模型 1	模型 2
組內	性別	-0.072	-0.022
	年齡	0.008	-0.144**
	教育程度	0.142**	0.213***
	企業單位的工作年資	0.025	0.103
	主管共事年資	-0.001	-0.040
	職位	-0.059	0.051
	服務型領導	0.300***	0.361***
	親社會動機		0.190***
組間	團隊情緒氛圍	0.225***	
	服務型領導	0.302	
	服務型領導×團隊情緒氛圍	0.199**	
	領導性別	0.066	0.096
	領導年齡	0.061	-0.110
	領導受教育程度	0.223	0.246

	領導企業單位工作的年資	-0.007	-0.004
	領導所處的管理層級	0.018	-0.011
組內方差		0.610	0.458
組間方差		0.176	0.220

從表 4 可以得到本研究中服務型領導對親社會動機有顯著正向影響 ($\gamma=0.300$, $P<0.001$) , 服務型領導對服務創新行為有顯著正向影響 ($\gamma=0.361$, $P<0.001$) , 親社會動機對服務創新行為有顯著正向影響 ($\gamma=0.190$, $P<0.001$) , 假設皆成立。

4、中介分析

本研究為了檢驗親社會動機是否在服務型領導對服務創新行為的影響中起到中介作用，具體的效應值結果見表 5 所示：

表5 X-M1-Y 中介效應分析

	係數	標準誤	T	P	下區間	上區間	占比
X-Y 直接效應	0.361	0.040	8.921	0.000	0.282	0.440	86.4%
X-M1-Y 間接效應	0.057	0.016	3.540	0.000	0.026	0.089	13.6%
總效應	0.418	0.038	10.962	0.000	0.343	0.493	

從表 5 的中介效應檢驗可以看出：X-Y 直接效應為 0.361，95%的置信區間 [0.282,0.440],不包含 0，說明直接效應顯著，X-M1-Y 間接效應為 0.057，95%的置信區間[0.026,0.089]，不包含 0，說明間接效應顯著，中介占比為 13.6%，為部分中介作用。

5、調節分析

表6 調節效應和具體調節的中介分析

	團隊情緒氛圍	係數	標準誤	T	P	下區間	上區間
Z 調節 X-M ₁	低	0.101	0.085	1.185	0.236	-0.066	0.267
	高	0.499	0.075	6.676	0.000	0.353	0.646
	差值	0.399	0.138	2.886	0.004	0.128	0.670
Z 調節 X-M ₁ -Y	低	0.019	0.016	1.173	0.241	-0.013	0.051
	高	0.095	0.029	3.271	0.001	0.038	0.152
	差值	0.076	0.034	2.207	0.027	0.009	0.143

從表 6 可以得到服務型領導×團隊情緒氛圍對親社會動機有顯著正向影響 ($\gamma=0.199, P<0.01$)，說明有正向調節，高水準的影響 0.399($P<0.001$) 要顯著高於低水準的影響 0.101($P>0.05$)，見圖 2 所示。

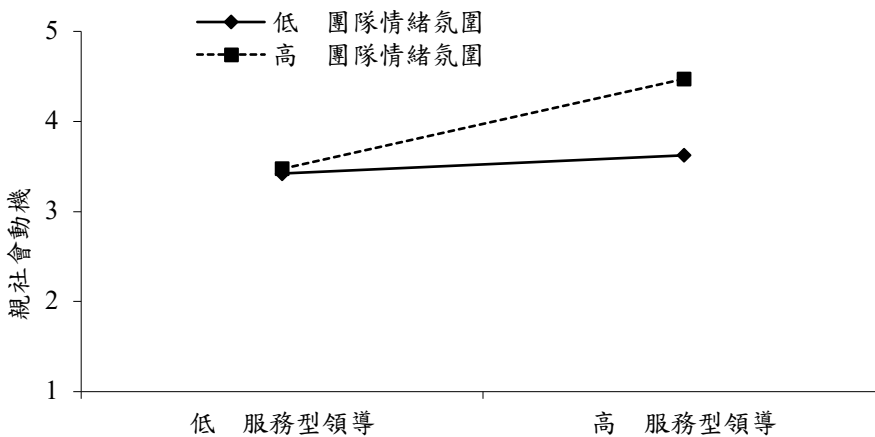


圖2 團隊情緒氛圍調節效果圖

6、具體調節的中介

從表 6 可以看出團隊情緒氛圍調節 X-M₁-Y 調節效應的差值為 0.076,95%的置信區間[0.009,0.143]，不包含 0，說明中介效應受到了調節，當團隊情緒氛圍為高分組，中介效應為 0.095[0.038,0.152]不包含 0，說明中介效應顯著，當團隊情緒氛圍為低分組，中介效應為 0.019[-0.013,0.051]包含 0，說明中介效應不顯著，高團隊情緒氛圍的中介影響高於低團隊情緒氛圍的中介影響，說明中介受到正向調節，假設成立。

五、研究結論與討論

(一)、理論貢獻

本研究在理論建構層面實現三重突破。其一本研究基於一個全新的理論視角——SOR 理論解釋了服務領導者是如何促進員工創新行為，許多組織學者仍主要基於社會身份理論來解釋這種影響機制。基於此本文從一個全新的理論角度拓展服務領導者和員工之間的關係理解與詮釋，我們希望進一步闡明服務領導者是如何激發員工創新行為以及親社會動機在其中的中介作用，這不僅有助於擴展服務型領導理論內涵，而且為組織更好地在實踐中運用服務型領導風格，從而促進員工的創新行為提供理論支撐和實踐指導；其二通過考察服務型領導對服務背景下創新行為的影響，我們擴展了服務型領導理論。現有的關於服務型領導的研究發現其有益影響，如提升員工在職績效，增加員工組織公民行為，改善公司績效。⁴³ 但較少的實證研究關

⁴³ Chen, Zhijun, Jing Zhu, and Mingjian Zhou. "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." 511; Qiu, Shaoping, Larry M Dooley, and Lei Xie. "How Servant Leadership and Self-Efficacy Interact to Affect Service Quality in the Hospitality Industry: A Polynomial Regression with Response Surface Analysis." 104051; Ye, Yijiao, Yijing Lyu, and Yanzhen He. "Servant Leadership and Proactive Customer Service Performance." 1330-1347; Ling, Qian, Meizhen Lin, and Xiaoyi Wu. "The Trickle-down Effect of Servant Leadership on Frontline Employee Service Behaviors and Performance: A Multilevel Study of Chinese Hotels." 341-368; Wu, Junfeng, et. al. "Does Manager

注服務型領導者是否能促進追隨者的服務創新。因此我們通過研究揭示其對追隨者服務創新的潛在影響增加了服務型領導文獻。本研究通過強調積極的服務領導與服務創新聯繫，不僅拓展了服務領導在服務背景下的優勢，而且豐富了員工服務創新行為的前因；其三學者往往傾向於關注領導者的內在職能，而對於組織層面的領導功能以及其對情境因素的敏感性卻較少關注。這種研究取向與長期以來組織行為研究在「沒有組織的個人與沒有個人的組織」這兩個極端之間徘徊的困境密切相關，缺乏對組織因素與個人因素整合方面的全面考慮。作為一種較新的研究維度，團隊情緒氛圍能夠為我們理解團隊績效提供獨到的視角和深層次的理解。本研究在一定程度上填補這一理論空白，通過考察團隊情緒氛圍作為一種團隊情境變數在團隊領導方式對團隊創新績效影響過程中的作用，對服務型領導的影響機制有更全面的認識。這不僅有助於深化對團隊情緒氛圍影響作用的理解，也對研究團隊創新行為的影響因素具有積極的貢獻。

（二）、實際貢獻

在服務業中服務人員常常作為企業與顧客之間的首次接觸點，他們的言行舉止在很大程度上被顧客視為企業的直接體現。**Bettencourt** 等認為服務人員是肩負著跨越組織邊界的關鍵角色，他們不僅是組織與外界連接的紐帶，還承擔著傳遞外部資訊的職責，依託於與顧客的深入互動洞察市場的脈動和顧客需求的細微變化，這不單單是有助於提升服務品質，而且還確保了組織能夠及時對市場動態和顧客需求作出反應，實現資訊的有效迴圈和回饋；而領導者的領導方式正是激發和引導服務人員產生這些積極行為的關鍵因素。⁴⁴ 基於本研究的視角，我們強烈建議在現代管理環境複雜多變的局勢下，組織須重視服務型領導力的培養與發展，替代難以適應時代需求的專制型領導風格。第二點在深入探討員工親社會動機對組織積極行為的機

Servant Leadership Lead to Follower Serving Behaviors? It Depends on Follower Self-Interest.” 152; Liden, Robert C, Sandy J Wayne, Chenwei Liao, and Jeremy D Meuser. “Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance.” 1434-1452.

⁴⁴ Bettencourt, Lance A, and Mark B Houston. “Reference Diversity in Jcr, Jm, and Jmr: A Reexamination and Extension of Tellis, Chandy, and Ackerman (1999).” *Journal of Consumer Research* 28.2 (2001): 313-323.

制方面，本研究發現員工習得親社會動機可以顯著促進組織中的積極行為。所以我們在招聘和晉升選擇階段需要特別注意識別和選擇那些想要獲得親社會動機的員工，也可以通過模擬工作場景等方式使候選人觀察自己在不同情況下的表現，從而更充分地評價自己的親社會動機。因此在內部晉升過程中除了考察候選人的專業能力外，還應與下屬、同事甚至上級進行深入溝通，並瞭解候選人的自我監控能力和性格以及責任感，從而最終選擇理想候選人。最後我們必須充分重視團隊情緒氛圍在組織中的作用。當今社會激烈的競爭和與日俱增的生活壓力使得個體面臨焦慮與抑鬱的困擾，而這種消極的負面情緒如若在團隊成員之間蔓延，一方面會影響身心健康，同時還可能對社會穩定構成威脅。管理者作為團隊的核心，應主動關注並呵護團隊成員的情緒狀態，提供必要的情緒支持，用於維繫和激發員工的積極情緒；管理者還應秉持服務型領導的理念，彰顯對員工的尊重、關愛與服務，傾聽並回應員工的合理訴求，創造一個和諧互助的工作環境。除此管理者還需要引導團隊成員主動分享積極情緒，同時避免消極情緒的擴散，以此優化團隊情緒氛圍。管理者和員工均應在深刻理解團隊情緒氛圍重要性的同時還要熟知其形成機制，目的是能夠及時調整，營造一個積極的情緒氛圍，有利於組織目標的達成。當遭遇團隊情緒氛圍的消極變化時，組織應採取有效的調整措施，團隊成員還需掌握合理的方式，對消極情緒進行宣洩的同時，積極培養正面情緒，進一步助力組織目標的實現。

(三)、研究的局限性和未來啟示

針對本研究所存在的幾個限制因素以及相應的建議做出如下說明。第一，受限於研究資源，本項探討僅針對部分地區內的服務業進行。儘管在所討論的地區內均屬於服務業，但各區域的服務業特性展現出差異。我們的發現是否可以適用於其他行業、國家或文化背景中，還需要做進一步的研究。第二，本研究在構建時將環境與部屬特質這兩類變數因素一併考慮。然而由於本研究專注於服務業的服務人員，我們暫時假設這些人員所處的環境大體相同，因此沒有對此進行深入討論。但不得不提的是，服務業因本身廣泛涵蓋的領域，在不同環境中呈現多樣化的服務人員行為環境與顧客的差異性對組織行為產生顯著影響。雖然我們的研究考察個體層面的

調節中介效應，但服務創新可能會受到組織內部較高水準因素的影響。⁴⁵ 因此，未來的研究可以考慮調查可能影響服務型領導對服務創新的影響的更高層次的因素，如組織文化和服務氛圍。第三，由於時間序列控制的缺失，本文運用橫斷面設計研究結論可能遭受推斷偏誤影響。⁴⁶ 鑒於此為能夠揭示更為豐富的實務義涵，本文推薦未來的研究考慮採用縱斷面設計。儘管設計需耗費更多時間、精力和經費，並且對受測者的長期配合提出更高要求，但是其對於深化理解變數間動態關係的重要性是顯而易見的。且在中介和調節效應的驗證過程中，需採用蒙特卡洛作進一步分析。最後，在避免共同方法變異的考量下，本文運用他評方式對服務創新行為進行評估，但由於評估主體是管理者而非直接體驗服務的顧客，評定結果可能存在偏差：所以本文建議未來的研究應當考慮由顧客作為評價服務創新行為的主體，採用這樣的評價機制將有助於更準確地捕捉和衡量服務創新行為，進一步提升研究的信度和效度。

⁴⁵ Nguyen, Anh Kim, Yuei-An Liou, Ming-Hsu Li, and Tuan Anh Tran. "Zoning Eco-Environmental Vulnerability for Environmental Management and Protection." *Ecological Indicators* 69 (2016): 100-117.

⁴⁶ Staw, Barry M. "Attribution of the "Causes" of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations." *Organizational Behavior and Human Performance* 13. 3 (1975): 414-432.

徵引書目

一、中文書目

- [1] 高日光, 李勝蘭, 〈親社會動機與印象管理動機對組織公民行為的影響〉,《當代財經》,第三期(2015),79-86。
- [2] 梁阜, 李樹文, 孫銳, 〈SOR視角下組織學習對組織創新績效的影響〉,《管理科學》,第三十卷第三期(2017),63-74。
- [3] 周建濤, 廖建橋, 〈基於社會資訊加工理論的謙遜領導對員工工作績效的作用機制研究〉,《管理學報》,第十五期第十二卷(2018),1789-1798。
- [4] 劉遠, 周祖城, 〈員工感知的企業社會責任、情感承諾與組織公民行為的關係——承諾型人力資源實踐的跨層調節作用〉,《管理評論》,第廿七卷第十期(2015),118-127。
- [5] 張月豔, 孔凡柱, 張小兵, 〈親社會動機與企業員工創造力的關係探究〉,《人才資源開發》,第十二卷(2017),254-256。

二、英文書目

- [1] Ruth Maria, Stock, "Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior?" *Journal of Product Innovation Management* 32.4 (2015): 574-592.
- [2] Meng-Lei Monica, Hu, Jeou-Shyan Horng, and Yu-Hua Christine Sun, "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance." *Tourism Management* 30.1 (2009): 41-50.
- [3] Robert F, Lusch, and Satish Nambisan, "Service Innovation." *MIS Quarterly* 39.1 (2015): 155-176.
- [4] Oscar F, Bustinza, Emanuel Gomes, Ferran Vendrell-Herrero, and Tim Baines, "Product-Service Innovation and Performance: The Role of Collaborative Partnerships and R&D Intensity." *R&d Management* 49.1 (2019): 33-45.

- [5] David E, Bowen, "The Changing Role of Employees in Service Theory and Practice: An Interdisciplinary View." *Human Resource Management Review* 26.1 (2016): 4-13.
- [6] Taegoo Terry, Kim, and Gyehee Lee, "Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior." *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013): 324-337.
- [7] Faizal, Wihuda, Arief Adhi Kurniawan, Adie Irwan Kusumah, and Wiwiek Rabiatal Adawiyah, "Linking Empowering Leadership to Employee Service Innovative Behavior: A Study from the Hotel Industry." *Tourism: An International Interdisciplinary Journal* 65.3 (2017): 294-313.
- [8] Rajib Lochan, Dhar, "Ethical Leadership and Its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of Lmx and Job Autonomy." *Tourism Management* 57 (2016): 139-148.
- [9] Markus, Schuckert, Taegoo Terry Kim, Soyon Paek, and Gyehee Lee, "Motivate to Innovate: How Authentic and Transformational Leaders Influence Employees' Psychological Capital and Service Innovation Behavior." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30.2 (2018): 776-796.
- [10] Robert K, Greenleaf. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist press, 2013.
- [11] Nancy Lamer, Ruschman, "Servant-Leadership and the Best Companies to Work for in America." *Focus on Leadership: Servant-leadership for the Twenty-first Century* (2002): 123-139.
- [12] McGee-Cooper, Ann, and Gary Looper. *The Essentials of Servant-Leadership: Principles in Practice*. Pegasus Communications Dallas, 2001.
- [13] Emily M, Hunter, Mitchell J Neubert, Sara Jansen Perry, LA Witt, Lisa M Penney, and Evan Weinberger, "Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization." *The Leadership Quarterly* 24.2 (2013): 316-331.
- [14] Mitchell J, Neubert, K Michele Kacmar, Dawn S Carlson, Lawrence B Chonko, and James A Roberts, "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating

- Structure and Servant Leadership on Employee Behavior.” *Journal of Applied Psychology* 93.6 (2008): 1220.
- [15] Fred O, Walumbwa, Chad A Hartnell, and Adegoke Oke, “Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation.” *Journal of Applied Psychology* 95.3 (2010): 517.
- [16] Mark G, Ehrhart, “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior.” *Personnel Psychology* 57.1 (2004): 61-94.
- [17] Robert K, Greenleaf, “The Servant as Leader. Newton Centre.” MA: Robert K. Greenleaf Center (1970).
- [18] Robert C, Liden, Sandy J Wayne, Chenwei Liao, and Jeremy D Meuser, “Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance.” *Academy of Management Journal* 57.5 (2014): 1434-1452.
- [19] Jiaqing, Sun, Robert C Liden, and Linyi Ouyang, “Are Servant Leaders Appreciated? An Investigation of How Relational Attributions Influence Employee Feelings of Gratitude and Prosocial Behaviors.” *Journal of Organizational Behavior* 40.5 (2019): 528-540.
- [20] Zhijun, Chen, Jing Zhu, and Mingjian Zhou, “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.” *Journal of Applied Psychology* 100.2 (2015): 511.
- [21] Junting, Lu, Zhe Zhang, and Ming Jia, “Does Servant Leadership Affect Employees’ Emotional Labor? A Social Information-Processing Perspective.” *Journal of Business Ethics* 159.2 (2019): 507-518.
- [22] Qian, Ling, Fang Liu, and Xiaoyi Wu, “Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China’s Hospitality Industry.” *Cornell Hospitality Quarterly* 58.1 (2017): 53-68.
- [23] Shaoping, Qiu, Larry M Dooley, and Lei Xie, “How Servant Leadership and Self-

- Efficacy Interact to Affect Service Quality in the Hospitality Industry: A Polynomial Regression with Response Surface Analysis.” *Tourism Management* 78 (2020): 104051.
- [24] Junfeng, Wu, Robert C Liden, Chenwei Liao, and Sandy J Wayne, “Does Manager Servant Leadership Lead to Follower Serving Behaviors? It Depends on Follower Self-Interest.” *Journal of Applied Psychology* 106.1 (2021): 152.
- [25] Yijiao, Ye, Yijing Lyu, and Yanzhen He, “Servant Leadership and Proactive Customer Service Performance.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31.3 (2019): 1330-1347.
- [26] Sheila M, Rioux, and Louis A Penner, “The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis.” *Journal of Applied Psychology* 86.6 (2001): 1306.
- [27] Mark C, Bolino, “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?” *Academy of Management Review* 24.1 (1999): 82-98.
- [28] Xiao-Yu, Liu, Charmine EJ Härtel, and James Jian-Min Sun, “The Workgroup Emotional Climate Scale: Theoretical Development, Empirical Validation, and Relationship with Workgroup Effectiveness.” *Group & Organization Management* 39. 6 (2014): 626-663.
- [29] Barbara L, Fredrickson, “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions.” *American Psychologist* 56.3 (2001): 218.
- [30] Teresa M, Amabile, Sigal G Barsade, Jennifer S Mueller, and Barry M Staw, “Affect and Creativity at Work.” *Administrative Science Quarterly* 50.3 (2005): 367-403.
- [31] Van Dierendonck, D., Patterson, K, “Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research.” *Journal of Business Ethics* 128.1 (2015): 119-131.
- [32] Eva, Nathan, Mulyadi Robin, Sen Sendjaya, Dirk Van Dierendonck, and Robert C Liden, “Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research.” *The Leadership Quarterly* 30.1 (2019): 111-132.

- [33] Angela Shin-Yih, Chen, and Yu-Hsiang Hou, "The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination." *The Leadership Quarterly* 27.1 (2016): 1-13.
- [34] Michael R, Cunningham, "Weather, Mood, and Helping Behavior: Quasi Experiments with the Sunshine Samaritan." *Journal of Personality and Social Psychology* 37.11 (1979): 1947.
- [35] Robert C, Liden, Sandy J Wayne, Hao Zhao, and David Henderson, "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment." *The Leadership Quarterly* 19.2 (2008): 161-177.
- [36] Adam M, Grant, "Putting Self-Interest out of Business? Contributions and Unanswered Questions from Use-Inspired Research on Prosocial Motivation." *Industrial and Organizational Psychology* 2.1 (2009): 94-98.
- [37] Lazauskaite-Zabielske, Jurgita, Ieva Urbanaviciute, and Dalia Bagdziuniene, "The Role of Prosocial and Intrinsic Motivation in Employees' Citizenship Behaviour." *Baltic Journal of Management* 10.3 (2015): 345-365.
- [38] Xiaoyu, Liu, Jianmin Sun, and Charmine EJ Haertel, "Developing Measure of Team Emotional Climate in China." *International Journal of Psychology* 43.3-4 (2008): 285.
- [39] Hillary Anger, Elfenbein, and Aiwa Shirako, "An Emotion Process Model for Multicultural Teams." In *An Emotion Process Model for Multicultural Teams*. (Emerald Group Publishing Limited, 2006).
- [40] Robert J, House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory." *The Leadership Quarterly* 7.3 (1996): 323-352.
- [41] Steven, Kerr, and John M Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement." *Organizational Behavior and Human Performance* 22.3 (1978): 375-403.
- [42] Sigal G, Barsade, "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior." *Administrative Science Quarterly* 47.4 (2002): 644-675.
- [43] Rob, Dennis, and Bruce E Winston, "A Factor Analysis of Page and Wong's Servant

- Leadership Instrument” *Leadership & Organization Development Journal* 24.8 (2003): 455-459.
- [44] Susanne G, Scott, and Reginald A Bruce, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace.” *Academy of Management Journal* 37.3 (1994): 580-607.
- [45] Adam M, Grant, “Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference.” *Academy of Management Review* 32.2 (2007): 393-417.
- [46] Shreya, Garg, and Rajib Dhar, “Employee Service Innovative Behavior: The Roles of Leader-Member Exchange (Lmx), Work Engagement, and Job Autonomy.” *International Journal of Manpower* 38.2 (2017): 242-258.
- [47] Thomas WH, Ng, and Daniel C Feldman, “Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data.” *Personnel Psychology* 65.4 (2012): 821-858.
- [48] Qian, Ling, Meizhen Lin, and Xiaoyi Wu, “The Trickle-down Effect of Servant Leadership on Frontline Employee Service Behaviors and Performance: A Multilevel Study of Chinese Hotels.” *Tourism Management*, (1982) 52 (2016): 341-368.
- [49] Lance A, Bettencourt, and Mark B Houston, “Reference Diversity in Jcr, Jm, and Jmr: A Reexamination and Extension of Tellis, Chandy, and Ackerman (1999).” *Journal of Consumer Research* 28.2 (2001): 313-323.
- [50] Anh Kim, Nguyen, Yuei-An Liou, Ming-Hsu Li, and Tuan Anh Tran, “Zoning Eco-Environmental Vulnerability for Environmental Management and Protection.” *Ecological Indicators* 69 (2016): 100-117.
- [51] Barry M, Staw, “Attribution of the “Causes” of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations.” *Organizational Behavior and Human Performance* 13.3 (1975): 414-432.

第一作者簡介

李穎，澳門科技大學商學院管理學博士，研究方向為人力資源管理、組織行為

通訊地址：澳門氹仔衛龍馬路澳門科技大學 O921

通訊電郵：tracy6317@126.com

第二作者簡介

張倩孺，澳門科技大學商學院助理教授，研究方向為法社會學、公司治理、社會組織

通訊地址：澳門偉龍大馬路澳門科技大學 O955

通訊電郵：qrzhang@must.edu.mo

通訊作者簡介

張博堅，澳門科技大學商學院管理學系系主任，研究方向為研究方法、組織行為

通訊地址：澳門氹仔衛龍馬路澳門科技大學 O921

通訊電郵：pcchang@must.edu.mo