



# 服务导向高绩效工作系统 对员工服务创新的影响

齐 蕾<sup>1</sup>, 刘 冰<sup>2</sup>, 宋延政<sup>2</sup>, 李钰菡<sup>2</sup>

1 山东财经大学 工商管理学院, 济南 250014

2 山东大学 管理学院, 济南 250100

**摘要:**随着顾客越来越追求个性化服务,提供非标准化的、适合的和创造性的服务是企业与顾客建立长期联系的关键因素。寻求服务创新正逐渐成为服务行业的发展趋势,如何通过服务创新满足中国消费者日益多元化和个性化的消费需求,不仅是理论界在不断探索的“秘密”,也是中国服务企业亟待解决的重要问题。

基于组织支持理论,探讨服务导向高绩效工作系统对员工服务创新的影响机制,引入组织支持感作为中介变量,考察总经理对待服务变革的态度对服务员工的组织支持感与服务创新之间关系的调节作用。以来自54家四星级及以上酒店1 021名一线服务员工的数据为样本,采用Mplus 7.4对数据进行实证分析。

研究表明,服务导向高绩效工作系统对服务员工的组织支持感有显著正向影响,服务员工的组织支持感对服务创新有显著的正向影响,服务导向高绩效工作系统通过影响组织支持感进而促进员工服务创新。总经理对待服务变革的态度能够调节服务员工的组织支持感与服务创新之间的关系,即当总经理对待服务变革的态度表现得较为积极时,服务员工的组织支持感与服务创新之间的正向关系增强;当总经理对待服务变革的态度表现得较为消极时,服务员工的组织支持感与服务创新之间的正向关系减弱。

研究结果不仅深化了对服务导向高绩效工作系统和服务创新相关研究的理解,而且丰富了对服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的作用机制研究,扩展了服务导向高绩效工作系统对员工服务创新作用的边界条件研究,为服务业管理者推行服务导向高绩效工作系统以激励员工进行服务创新提供了理论指导和实践启示。

**关键词:**服务导向高绩效工作系统;员工服务创新;组织支持感;对待服务变革的态度;服务行业

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2019.03.002

文章编号:1672-0334(2019)03-0016-12

收稿日期:2018-10-30 修返日期:2019-03-15

基金项目:教育部人文社会科学一般项目(19YJA630045);山东省社会科学规划项目(17CLYJ26);山东大学人文社会科学重大项目(17RWZD21)

作者简介:齐蕾,管理学博士,山东财经大学工商管理学院副教授,研究方向为领导力和服务创新等,代表性学术成果为“棍棒之下出孝子吗——员工职场偏差行为研究”,发表在2017年第3期《南开管理评论》,E-mail:leilasdu@163.com

刘冰,法学博士,山东大学管理学院教授,研究方向为组织行为和人力资源管理等,代表性学术成果为“时间领导与团队学习行为——基于建筑业项目团队的调查研究”,发表在2017年第1期《中国软科学》,E-mail:liuhingsdu@163.com

宋延政,山东大学管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理等,E-mail:sdusyz@qq.com

李钰菡,山东大学管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理等,E-mail:1304442695@qq.com

## 引言

随着消费结构的不断转型升级,顾客越来越追求个性化服务,提供非标准化的、独特的和创造性的服务是与顾客建立长期联系的关键因素<sup>[1-2]</sup>。服务创新以打破传统的方式获取顾客的满意度<sup>[3]</sup>,将成为服务企业生存发展的第一推动力。作为与顾客直接接触的群体,一线员工能够及时精准地捕捉和满足顾客的多样化需求,因此一线员工的服务创新才是服务企业吸引和留住顾客并取得竞争优势的关键<sup>[4]</sup>。实践中发现,善于激发员工服务创新的企业能够取得更高的顾客满意度。

已有研究中针对服务企业一线员工服务创新影响因素的研究多从个体层面出发,如个体价值<sup>[5]</sup>、员工注意力<sup>[6]</sup>、顾客授权<sup>[3]</sup>等,鲜少探讨组织层面的影响因素。人力资源管理实践作为组织层面的重要因素,能够有效影响员工的态度和创新行为<sup>[6-9]</sup>。JACKSON et al.<sup>[10]</sup>认为,在情景中理解人力资源管理实践是十分必要的。但针对特定战略目标的人力资源管理研究存在明显不足,特别是忽视了特定行业情景中的特定目标导向的研究<sup>[2]</sup>。为构建人力资源管理实践与战略目标之间的关系,学者们在服务情景下提出针对顾客服务的高绩效工作系统,即服务导向高绩效工作系统<sup>[11]</sup>,并发现其与员工服务产出<sup>[12-13]</sup>存在显著正向关系。但有关服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的关系尚无人探析,并且二者之间的作用机制也未得到揭示。

鉴于此,本研究基于组织支持理论,构建服务企业服务导向高绩效工作系统与员工服务创新的研究框架,从组织支持视角探讨员工的组织支持感在服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的中介机制,考察总经理对待服务变革的态度在组织支持感与员工服务创新关系之间的调节作用。

## 1 相关研究评述

服务业的服务产出具有无形性和非标准化等特点,导致服务创新兼具创新和服务的特性<sup>[14]</sup>。KIM et al.<sup>[15]</sup>将服务创新视为员工利用自身创造性,在服务目标导向的影响下对工作流程、方法、服务进行的创新。这些创新可以是颠覆的,也可以是渐进的<sup>[16]</sup>。HIPPEL et al.<sup>[17]</sup>强调服务创新是为了给服务利益相关者创造价值而提出的全新的服务产品或服务过程。尽管诸多学者从不同视角分析了服务创新的内涵,究其根本主要是为了提高服务的效率和服务产品的质量,以使企业获得更多的经济价值<sup>[18]</sup>。综合已有研究,本研究将服务创新定义为一种为更好地满足顾客多样化需求,以提升服务质量和效率为目的而开展的一系列颠覆的或者渐进的创新行为。服务创新的影响因素也受到学者的关注,STOREY et al.<sup>[19]</sup>的一项元分析结果表明,吸收能力、组织设计、创新战略、开发过程效率、一线员工投入、外部关系、内部沟通等因素都能有效影响服务创新。此外还有研究表明,企业规模、变革意愿、集团化水平、

组织架构<sup>[20]</sup>、企业人力资本、顾客导向和市场策略<sup>[21]</sup>,以及员工的知识共享<sup>[22]</sup>等也都影响服务创新。事实上,来自组织的支持是员工开展服务创新的重要保障<sup>[23]</sup>,而目前有关组织如何通过服务导向人力资源管理实践支持其员工进行服务创新的研究甚少。OTTENBACHER et al.<sup>[20]</sup>试图从人力资源管理视角探讨对服务创新的影响。针对特定目标导向的人力资源管理实践的研究也得到了学者的关注<sup>[2]</sup>。

为建立人力资源管理实践与战略目标之间更密切的关系,有学者在服务情景中提出了特别面向顾客服务的高绩效工作系统<sup>[2]</sup>。早期探讨服务导向人力资源管理活动对服务产出影响的学者们主要从选拔、培训、奖励、员工投入和参与等一个或多个模块不同组合人力资源管理活动进行研究<sup>[24]</sup>。随着对服务导向研究的关注度提高,研究日趋深入,有学者认为人力资源管理活动某一模块单独作用时发挥的效力相对较小,多模块的聚集更能达到理想状态,人力资源管理活动“束”(bundle)的作用应被关注<sup>[25]</sup>。其内容包括服务导向的选拔任用、培训、绩效评价、报酬、工作设计、参与投入等,员工也可能参与到与服务相关的决策制定和被允许自主解决顾客问题<sup>[12]</sup>。服务导向高绩效工作系统的发展和形成主要基于服务业的发展,应用领域也主要集中于服务业,其目的是为了提供高质量服务和满足顾客需求。在组织中开展服务导向高绩效工作系统对服务员工是一种信号,组织将重视和奖励好的服务<sup>[2]</sup>,因此会影响员工的行为和企业的绩效。

学者们发现,人力资源管理实践并不能直接影响员工行为,因此探讨其影响员工行为的机制十分必要<sup>[26-27]</sup>,也有学者呼吁更多地探讨服务导向高绩效工作系统与员工积极产出之间的作用路径<sup>[12,28]</sup>。近年来,有不少学者聚焦于服务导向高绩效工作系统与服务产出的关系<sup>[28-29]</sup>,但鲜有研究关注服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的关系,并且从不同视角探索服务导向高绩效工作系统的影响机制仍是该领域的重要议题。本研究从组织支持视角,基于组织支持理论,引入组织支持感和总经理对待服务变革的态度,探讨服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的中介机制及其边界条件。

## 2 理论基础和研究假设

### 2.1 服务导向高绩效工作系统和员工感知到的组织支持

服务导向高绩效工作系统并未脱离传统人力资源管理理论的窠臼,它是应用于服务业的一套系统性的人力资源管理系统<sup>[30]</sup>,由一系列互相补充和依赖的人力资源管理实践活动组成,这些活动的开展基于组织提高服务质量以满足顾客需要的现实要求<sup>[28]</sup>,在此过程中能够有效提升服务员工感知到的组织支持。

首先,通过服务导向的选拔和培训,组织能够直接提升员工的相关服务知识,为员工进行服务创新



提供智力支持。例如,组织可以通过为员工提供相关服务知识的技能培训开发项目,促进员工掌握更多与服务相关的知识和技能<sup>[8]</sup>,使其能够有效识别和处理顾客需求,为员工提供知识保障。其次,通过实行服务导向的绩效薪酬,能够提升员工对组织追求高质量服务的认识,关乎员工切身利益的组织政策能够有效指引其日常工作均围绕服务进行,为员工进行服务创新提供政策保障。最后,通过让员工参与到相关行为决策之中,一方面,能够让员工更好地与同事和顾客建立起良好的互动关系,有利于信息共享<sup>[31]</sup>;另一方面,能够让员工在制定决策和解决问题的过程中充分体验到参与感并树立主人翁意识,员工获得较多的情感支持。此外,通过服务导向的工作设计将组织追求高服务质量与员工连接起来,员工获得服务创新的动力支持。WANG et al.<sup>[13]</sup>将员工感知到的组织支持归为动机类,并且认为服务导向高绩效工作系统能影响员工的服务动机。尽管没有直接证据表明组织层面的服务导向高绩效工作系统能够有助于提升员工的组织支持感,但有研究表明一般的人力资源管理实践<sup>[32]</sup>和员工感知到的为服务质量开展的人力资源管理实践<sup>[28]</sup>都能够正向影响员工的组织支持感。综上所述,组织开展的服务导向高绩效工作系统与员工的组织支持感存在正向关系。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 服务导向高绩效工作系统正向影响员工的组织支持感。

## 2.2 服务员工感知到的组织支持的中介作用

根据组织支持理论,员工在工作过程中逐渐形成组织对其贡献重视程度和工作幸福感关注程度的知觉<sup>[33]</sup>,这种知觉即是组织支持感。组织支持感作为员工感知组织如何对待他们的重要指标<sup>[34]</sup>,能够有效预测员工行为<sup>[35]</sup>。当员工感知到高水平的组织支持时,他们可能用组织期望的行为给予回报,EVA et al.<sup>[36]</sup>研究表明,当员工感知到来自组织的支持时,他们觉得更有责任和义务为组织做出相应的角色外行为;ZHONG et al.<sup>[37]</sup>也发现,员工感知到的组织支持能够有效促进其工作投入和员工的组织公民行为。这些发现进一步说明员工的组织支持感能够有效影响员工的角色外行为<sup>[38]</sup>,即员工的组织支持感能够影响其随后的服务创新。

组织支持感可以通过心理资本和内在激励两种途径影响员工服务创新。在心理资本途径,员工服务创新行为的过程可以分为明确问题并产生解决方案构想、寻求对其构想实施必要的支持、解决方案的扩散和推广3个阶段<sup>[39]</sup>。已有研究表明,在寻求实施构想所需支持的过程中,组织因素作为员工服务创新的外部环境因素,能够给员工提供资源支持。而组织支持感能够增加员工的心理资本,是一种重要的无形资源,充足的资源能够促进员工表现更加良好,有利于员工创新行为的产生。对于内在激励途径,如果员工的组织支持感较强,员工认为组织对其贡献给予了相应的重视并且关注其工作幸福感,

员工更加努力回报组织,有更高的主动性开展创造性活动<sup>[40]</sup>。综上所述,本研究认为员工的组织支持感能够促进员工服务创新行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 员工的组织支持感正向影响员工服务创新。

组织支持理论强调组织对于员工的关心和重视才是导致员工愿意留在组织内部并为组织做出贡献的重要原因<sup>[33]</sup>。服务导向高绩效工作系统给予一线员工明确的服务导向,使其在服务过程中体验到较强的组织支持感,进而影响其相应的行为表现。已有研究发现,服务导向高绩效工作系统有益于员工的服务产出<sup>[13]</sup>。具体而言,在高绩效工作系统中,培训系统通过向员工提供开发项目提升他们与服务相关的知识、能力和技能<sup>[41]</sup>,而这些智力支持为员工提供高质量服务进行服务创新提供了可能。服务导向的绩效评价和薪酬体系反映了组织对服务的聚焦,以此激发员工提供高质量服务的动机,这种动力支持使员工更能发挥主观能动性,开展与服务相关的创新行为。工作设计系统为员工提供更多的机会来提供高质量服务,员工通过获得这种参与感为其进行服务创新提供了情感支持,由此可以推断,服务导向高绩效工作系统对员工的服务创新具有重要的影响。综上所述,服务导向高绩效工作系统对员工感知到的组织支持感和服务创新有重要的促进作用,而员工的组织支持感对服务创新也具有重要的促进作用。由此可知,员工的组织支持感在服务导向高绩效工作系统与服务创新之间起中介作用,即服务导向高绩效工作系统通过影响服务员工的组织支持感进而影响员工的服务创新行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 服务员工的组织支持感在服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间起中介作用。

## 2.3 总经理对待服务变革态度的调节作用

态度作为一个假定的概念展示了个体对某项事物喜欢或不喜欢的程度,通常是针对一个人、地方、事物或者事件的积极或者消极的观点<sup>[40]</sup>。对待组织变革的态度则是指对组织实施的变革计划总体积极或消极的评估判断<sup>[42]</sup>,对待变革的态度也是对待变革倾向的整体概念,通常包括一个人关于变革的认知、对变革的情感反应和对待变革的行为倾向,是与教条主义完全相反的<sup>[43]</sup>。在组织中,一个人可能具有一般的对待变革的态度,但同时还可能对待特定的改变举措有不同的态度,而这种对待特定改变举措的态度即为对待特定变革的态度,包括一个人关于该项变化的认知、针对该项变化的情感反应和行为倾向。总经理对待服务变革的态度即指总经理针对组织中为提升服务质量发生的一系列与服务相关的变革举措的情感反应和行为倾向。已有研究表明,个体对待变革的态度在决定其是选择支持变革还是抵制变革中起重要作用,组织变革的成功越来越依赖于个体的支持和对变革的热情<sup>[44]</sup>。

总经理作为组织中重要角色,其对待服务变革

的态度更能鲜明地影响组织支持感与员工服务创新之间的关系。组织支持理论认为,组织目标的完成依赖于领导慷慨地对待员工,员工会“看脸色”行事,将领导的态度看成是组织支持的信号和体现<sup>[45]</sup>。当总经理对待服务变革的态度较为积极开放时,组织支持感与员工服务创新之间的关系增强,这是因为当员工发现总经理更乐于接受组织围绕服务推出的新理念、新方法、新产品、新流程等时,一方面,员工感受到的组织政策支持与总经理的态度支持一致,其开展创新行为的外在支持作用得到进一步加强,因此会围绕与服务相关的过程、理念、产品等进行思考,更乐意做出与服务相关的创新行为。另一方面,总经理对待服务变革的态度向员工释放一种组织需要服务创新的信号,而组织需要的创新能够显著促进员工有关创新行为的发生<sup>[46]</sup>。已有研究表明,积极的对待变化的态度有助于实现组织目标以及在变革进程中取得成功<sup>[47]</sup>。反之,当总经理对待服务变革的态度较为消极守旧时,员工感受到的组织政策支持与总经理的态度支持不一致,员工认为变革不是领导期望的,对变革的反应从积极的意图到不敢改变,削弱了组织支持感带来的创新驱动力,员工变得因循守旧,固守于旧有的流程、理念、产品等,害怕因为自己的标新立异不受领导欢迎,即便组织政策给他们带来强烈的组织支持感,他们能做的也只是按照既定规则为顾客提供应提供的服务,看领导脸色行事,自身不太愿意做出一些创新<sup>[48]</sup>。即总经理对待服务变革的态度比较消极保守时,服务员工的组织支持感对服务创新的积极作用较弱。综上所述,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 总经理对待服务变革的态度能够有效调节服务员工的组织支持感与服务创新之间的正向关系,即当总经理表现出较为积极开放地对待变革的态度时,服务员工的组织支持感对服务创新的作用增强;当总经理表现出较为消极保守地对待变革的态度时,服务员工的组织支持感对服务创新的作用减弱。

本研究的理论模型见图1。

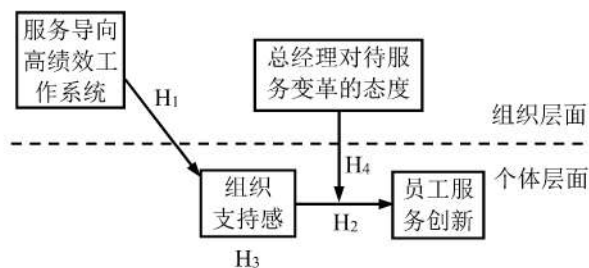


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

### 3 研究设计

#### 3.1 研究样本和程序

本研究采集数据的对象为四星级及以上酒店企

业的总经理、人力资源总监、部门领导和一线员工。本次调研时间为2017年11月至2018年5月,共历时7个月,涉及济南、齐河、聊城、泰安、青岛和长春6个城市,数据调查过程中得到各酒店的总经理和人力资源部门的配合。在正式调研之前,研究人员围绕服务创新研究主题对4家酒店的总经理、人力资源总监、两名部门主管和两名一线员工进行访谈,发现总经理在人力资源管理政策中发挥重大作用。基于访谈内容进一步对已有研究进行梳理,确定了可能影响服务创新的关键变量,即服务导向高绩效工作系统、组织支持感和总经理对待服务变革的态度。访谈内容为正式调研提供了方向,并确立了正式调研的4套问卷,包括总经理填写的问卷、人力资源总监填写的问卷、团队领导填写的问卷和团队成员填写的问卷。为了避免同源误差,本次调研采用团队领导-成员配对的方式,团队领导和团队成员使用的问卷是配套问卷,每份问卷用信封装好,注明领导或成员编号。在调查前,研究者从酒店的人力资源总监处获取团队领导和团队成员的名单,每家酒店抽取3~8个团队,每个团队中抽取3~5名团队成员填写问卷。对抽取的团队成员按照A~E进行编号,并发给他们对应编号的问卷进行填答。同时,团队领导分别对每一位编号成员进行评价。在每份问卷中,除了基本的问卷题目,在问卷最后针对不同类别的人员设置了人口统计学题项,如性别、学历、工作年限等。为了保证问卷填写的有效性,①在发放问卷之前,与填写问卷的成员进行沟通交流,说明研究目的,保证对本次调查结果严格保密,仅作学术用途。②在团队成员和领导的信封中装有一定经济报酬,给人力资源总监带了小礼物,以慰劳他们填写问卷的辛苦。③在填写过程中,研究人员全程参与,保证每名成员都认真填写。④填写完问卷之后,研究人员亲自回收问卷,装回信封,保证领导与成员问卷的成功配对。

本次调研涉及55家酒店,共55名总经理、55名人力资源总监、238个部门领导和1 092名一线员工填写问卷。回收54份总经理问卷,回收率98.182%;人力资源总监、团队领导和团队成员的问卷全部回收,回收率100%。问卷回收后剔除总经理未填写的酒店问卷,剔除填写不全或不符合要求的问卷,最终获得的有效问卷为总经理问卷54份,人力资源总监问卷54份,有效率均为98.182%;团队领导问卷229份,有效率为96.218%,团队成员问卷1 021份,有效率为93.498%。

分析有效的团队成员的问卷可以发现,在1 021人中,男性有384人,占37.610%;女性有637人,占62.390%。从年龄分布看,25岁及以下的有326人,占31.929%;26岁~35岁的有466人,占45.642%;36岁~45岁的有173人,占16.944%;46岁~55岁的有52人,占5.093%;55岁及以上的有4人,占0.392%。从学历层次看,大专及以上学历的员工最多,有853人,占83.546%;本科学历的有168人,占16.454%。工作年限

分布较广,1年以下工作经验的有283人,占27.718%,1年~3年的有420人,占41.136%,4年~6年的有180人,占17.630%,7年~9年的有70人,占6.856%,工作10年以上的有68人,占6.660%。

### 3.2 研究变量的测量

为保证研究的可靠性,本研究使用的测量量表均来源于国内外权威期刊上发表且被广泛采用的成熟量表。对于英文量表,均采用翻译-回译的方法,对量表进行翻译和判定<sup>[49]</sup>。先邀请两名管理学博士研究生对原始英文量表进行翻译,再邀请两名英文专业硕士研究生将中文量表进行回译,最后请两名组织行为学领域的教授对原始英文量表、翻译后的中文量表、回译的英文量表3个版本进行对比,考虑概念适用性和被试的易理解性,对措辞进行修订,形成最终的中文量表。除控制变量外,本研究均采用Likert 5点评分法进行测量,1为完全不同意,2为不太同意,3为一般同意,4为比较同意,5为完全同意。

#### (1) 服务导向高绩效工作系统

本研究采用CHUANG et al.<sup>[2]</sup>开发的服务导向高绩效工作系统量表,描述组织中相关服务政策的推行情况,共35个题项,分为人员配置、培训、员工参与、绩效评价、薪酬和奖励、关怀6个维度。①采用5个题项测量人员配置,具体题项为“酒店招聘员工时选择具备全方位才能的最佳求职者”“酒店招聘员工时优先考虑求职者的学习潜能”“酒店招聘员工时强调高质量顾客服务应具备的特质和能力”“内部求职者优先考虑”“胜任的员工能够得到良好的晋升机会”;②采用5个题项测量培训,具体题项为“酒店为新入职员工安排活动以更好熟悉酒店”“酒店持续地提供培训活动”“酒店在培训方面投入相当多的时间和金钱”“酒店的培训是全面的,不仅限于技能培训”“培训中强调高质量的顾客服务”;③采用7个题项测量员工参与,具体题项为“如果酒店的决策对员工有影响,酒店事先征集员工意见”“员工被邀请参与与工作相关的决策”“员工在处理顾客的额外要求时拥有自主权”“员工在处理顾客投诉时拥有自主权,无需向上级报告”“酒店与员工分享信息(如营运和销售情况等)”“员工可以在需要时更改工作方式”“酒店给予员工必要的资源以全力支持员工提供高质量顾客服务”;④采用6个题项测量绩效评价,具体题项为“员工从绩效考核中获得与个人发展相关的意见”“绩效考核基于多个来源,包括员工自身、同事、上司、顾客等”“绩效考核基于客观量化的指标”“主管与员工一起制订员工的工作目标”“满足顾客是最重要的工作指引”“绩效考核中强调满足顾客的需要”;⑤采用7个题项测量薪酬和奖励,具体题项为“酒店奖励为改善顾客服务而提出新点子的员工”“员工的平均薪酬水平(包括奖励)比竞争对手高”“员工的工资和奖励取决于他们的表现”“酒店提供各种福利”“酒店重视薪酬和奖励的公平性”“员工按努力和表现获得金钱或非金钱的奖励”“酒店对服务表现优秀的员工给予特别奖

励”;⑥采用5个题项测量关怀,具体题项为“酒店关心员工的工作安全和健康”“酒店在编制值勤表时考虑员工工作以外的环境(家庭等)”“酒店关心员工的工作与生活平衡”“酒店有帮助员工缓解工作压力的途径或方法”“酒店有正式的申诉程序以处理员工的投诉和申诉”。该量表由企业人力资源主管填写,Cronbach's  $\alpha$  值为0.907。

服务导向高绩效工作系统被视为一种形成性概念,不需要很强的内部一致性证明该措施的单维度<sup>[50]</sup>。CHUANG et al.<sup>[2]</sup>将所有测量指向同一个目标(即高质量服务),因此对于旨在使用人力资源管理实践增强员工服务创新而言,将服务导向高绩效工作系统作为一个整体实践活动进行观察是合理的。因此,本研究遵循CHUANG et al.<sup>[2]</sup>和JIANG et al.<sup>[51]</sup>的研究,用所有实践的平均得分测量服务导向高绩效工作系统,测得服务导向高绩效工作系统的Cronbach's  $\alpha$  值为0.907,接近于CHUANG et al.<sup>[2]</sup>的0.920。

#### (2) 组织支持感

本研究采用SHEN et al.<sup>[52]</sup>开发的组织支持感量表,共8个题项,描述员工在组织中感受到的支持情况,具体题项为“我所在的酒店重视我的意见”“我所在的酒店关心我的幸福感”“我所在的酒店感激我做的任何额外努力”“我所在的酒店不会忽略我的抱怨”“我把工作做到最好,酒店看得见”“我所在的酒店关心我对工作是否满意”“我所在的酒店对我表现出很多的关心”“我所在的酒店以我工作中取得的成就为傲”。该量表由一线服务员工填写,Cronbach's  $\alpha$  值为0.925。

#### (3) 员工服务创新

本研究采用改编自张振刚等<sup>[53]</sup>开发的员工创新行为量表测量员工服务创新,共8个题项,具体题项为“该员工经常寻找机会改善工作方法和流程”“该员工经常尝试采用新的方法解决服务过程中出现的问题”“该员工经常从不同的角度思考问题”“该员工不会放过任何一个了解和发现问题的机会”“该员工经常建议在团队中推行新的服务方法”“该员工经常冒险去支持新的服务想法或创意”“该员工经常给同事们介绍一些新的服务方法”“该员工经常检验新服务方法的有效性”。该量表由团队领导填写,Cronbach's  $\alpha$  值为0.905。

#### (4) 总经理对待服务变革的态度

本研究采用改编自LAU et al.<sup>[54]</sup>开发的对待特定变化的态度量表测量总经理对待服务变革的态度,共8个题项,具体题项为“我享受服务变革”“我渴望看到服务变革的发生”“我认为服务变革是非常好的”“我认为管理层在推动服务改变上已做得很好”“我觉得没有什么比服务变革更好”“我会全力以赴推动服务变革”“我认为每个人都应该支持相关的服务变革”“我希望参与服务变革”。该量表由酒店总经理填写,Cronbach's  $\alpha$  值为0.888。

#### (5) 控制变量

已有研究表明,研究对象的性别、年龄和教育程



度对员工的创新行为产生重要影响<sup>[55]</sup>,因此本研究将员工的性别、年龄和教育程度作为主要的控制变量。性别分为男性和女性,男性取值为1,女性取值为2。年龄分为25岁及以下、26岁~35岁、36岁~45岁、46岁~55岁、55岁及以上,25岁及以下取值为1,26岁~35岁取值为2,36岁~45岁取值为3,46岁~55岁取值为4,55岁及以上取值为5。教育程度分为大专及以下、大学本科,大专及以下取值为1,大学本科取值为2。

4 数据分析和结果

4.1 验证性因子分析

本研究涉及的变量服务导向高绩效工作系统和总经理对待服务变革的态度处于组织层面,而员工

服务创新和组织支持感处于个体层面,因此运用Mplus 7.4对本研究中涉及的变量之间的区分效度进行跨层次验证性因子分析,评价指标和模型对比情况见表1。分析结果表明,4因子模型与数据吻合较好, $\chi^2/df = 1.284, RMSEA = 0.017, CFI = 0.993, TLI = 0.990$ ,且显著优于3因子模型和2因子模型与数据的拟合优度(由于数据分处两个层面,因此无法计算单因子模型),表明本研究使用的各量表具有较好的结构效度。

4.2 描述性统计分析

表2给出本研究主要变量的均值、标准差和相关系数。由于本研究涉及组织层面和个体层面变量,因此相关分析同样分为两个层次进行。由表2可知,

表1 验证性因子分析结果  
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	因子组合	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI
4因子模型	Soh、Pos、Sc、Atc	88.603	69	1.284	0.017	0.993	0.990
3因子模型	Soh、(Pos + Sc)、Atc	707.598	70	10.109	0.094	0.760	0.688
3因子模型	(Soh + Atc)、Pos、Sc	154.011	70	2.200	0.034	0.968	0.959
2因子模型	(Soh + Atc)、(Pos + Sc)	745.725	71	10.503	0.097	0.746	0.674

注:样本量为1 021;Soh为服务导向高绩效工作系统,Pos为组织支持感,Sc为员工服务创新,Atc为总经理对待服务变革的态度;+表示前后2个因子合并为1个因子。

表2 变量的均值、标准差和相关系数  
Table 2 Means, Standard Deviations, and Correlation Coefficients of Variables

组织层面	均值	标准差	服务导向高绩效工作系统	总经理对待服务变革的态度				
服务导向高绩效工作系统	4.265	0.434	1					
总经理对待服务变革的态度	4.124	0.542	0.119**	1				
个体层面	均值	标准差	性别	年龄	教育程度	组织支持感	员工服务创新	
性别	1.618	0.490	1					
年龄	1.963	0.850	0.140**	1				
教育程度	1.193	0.434	-0.011	-0.091**	1			
组织支持感	4.016	0.790	-0.045	0.039	0.077*	1		
员工服务创新	3.859	0.729	0.010	-0.001	0.011	0.290**	1	

注:\*\*为 $p < 0.010$ , \*为 $p < 0.050$ ,下同;团队数为54,员工数为1 021,下同。

表3 假设检验结果  
Table 3 Results for Hypotheses Test

效应	假设	$\beta$	SE	95% 置信区间
直接效应	服务导向高绩效工作系统→组织支持感	0.138*	0.070	[0.001, 0.276]
	组织支持感→员工服务创新	0.171**	0.044	[0.085, 0.257]
中介效应	服务导向高绩效工作系统→组织支持感→员工服务创新	0.024*	0.014	[6.754e-05, 0.055]
调节效应	总经理对待服务变革的态度 (高于均值1个标准差)	0.216**	0.042	[0.133, 0.299]
	总经理对待服务变革的态度 (低于均值1个标准差)	0.150**	0.043	[0.067, 0.234]
	差值	0.066**	0.001	[0.064, 0.067]

在组织层面,服务导向高绩效工作系统与总经理对待服务变革的态度显著正相关, $\beta = 0.119, p < 0.010$ 。在个体层面,员工的组织支持感与员工服务创新显著正相关, $\beta = 0.290, p < 0.010$ 。以上结果为验证假设提供了初步验证,为提供更稳健的实证证据,下面进行多元回归分析和多层次分析检验。

#### 4.3 假设检验

本研究采用Mplus 7.4对假设进行检验,检验结果见表3。

(1)由表3可知,在控制员工的性别、年龄和教育程度后,服务导向高绩效工作系统对组织支持感具有显著的正向影响, $\beta = 0.138, SE = 0.070, p < 0.050$ ,95%置信区间为[0.001, 0.276],不包含0,表明服务导向高绩效工作系统正向影响员工的组织支持感, $H_1$ 得到验证;组织支持感对员工服务创新具有显著的正向影响, $\beta = 0.171, SE = 0.044, p < 0.010$ ,95%置信区间为[0.085, 0.257],不包含0,表明员工的组织支持感正向影响员工服务创新, $H_2$ 得到验证。

(2)由于服务导向高绩效工作系统处于组织层面,服务员工的组织支持感和员工服务创新处于个体层面,探究三者之间的关系属于跨层次中介效应研究。由于运用两层路径分析方法估计得到的间接效应一般都不遵循正态分布,因此本研究采用PREACHER et al.<sup>[56]</sup>推荐的蒙特卡洛模拟方法,运用参数自助进行重复抽样,重复抽样20000次,生成中介效应的置信区间代替Mplus给出的服从正态分布假定的置信区间,运用R 3.0.1软件完成数据分析。由表3可知,服务导向高绩效工作系统通过服务员工的组织支持感对员工服务创新产生正向影响, $\beta = 0.024, SE = 0.014, p < 0.050$ ,95%置信区间为[6.754e-05, 0.055],不包含0,表明服务员工的组织支持感在服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间起中介作用, $H_3$ 得到支持。

(3)由于本研究探讨的总经理对待服务变革的

态度为组织层面变量,服务员工的组织支持感和员工服务创新均属于个体层面,因此其调节作用的发挥仍属于跨层次作用。运用Mplus 7.4检验总经理对待服务变革的态度的调节作用,检验结果表明,当总经理对待服务变革的态度较为积极时(高于均值1个标准差),能够有效增强服务员工的组织支持感对员工服务创新的积极作用, $\beta = 0.216, SE = 0.042, p < 0.010$ ,95%置信区间为[0.133, 0.299],不包含0;当总经理对待服务变革的态度较为消极时(低于均值1个标准差),能够有效减弱服务员工的组织支持感对员工服务创新的积极作用, $\beta = 0.150, SE = 0.043, p < 0.010$ ,95%置信区间为[0.067, 0.234],不包含0。同时高于1个标准差和低于1个标准差之间的差异显著, $\beta = 0.066, SE = 0.001, p < 0.010$ ,95%置信区间为[0.064, 0.067],不包含0,即总经理对待服务变革的态度能够有效调节服务员工的组织支持感与员工服务创新之间的关系。为进一步展示服务型领导的调节作用,本研究借鉴AIKEN et al.<sup>[57]</sup>的研究绘制调节作用的简单斜率图,见图2。由图2可知,总经理对待服务变革的

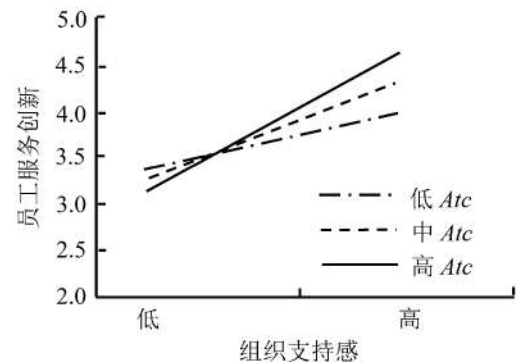


图2 总经理对待服务变革的态度的调节作用  
Figure 2 Moderation Effect of CEO's Attitude toward Service Change

态度能够有效调节服务员工的组织支持感与员工服务创新之间的关系,即当总经理对待服务变革的态度较为积极时,服务员工的组织支持感对员工服务创新的积极作用增强;当总经理对待服务变革的态度较为消极时,服务员工的组织支持感对员工服务创新的积极作用减弱,  $H_4$  得到验证。

## 5 结论

本研究在服务情景中探究人力资源管理实践与员工服务创新行为之间的内在机制以及总经理对待服务变革的态度的调节作用。研究结果表明,组织推行的人力资源管理举措即服务导向高绩效工作系统能够有效影响服务员工的组织支持感,而服务员工的组织支持感能够有效激发服务员工的创新行为,即服务导向高绩效工作系统通过服务员工的组织支持感对服务员工的创新行为产生有效影响。与此同时,总经理对待服务变革的态度显著影响组织支持感对服务员工的创新行为的作用,即当总经理对待服务变革的态度较为积极时,组织支持感对员工服务创新的积极作用增强;当总经理对待服务变革的态度较为消极时,组织支持感对员工服务创新的积极作用减弱。这些研究发现从理论和实践上都进一步丰富了服务导向高绩效工作系统、服务员工的组织支持感、员工服务创新和对待特定变革的态度的相关领域的研究,具体理论意义和实践意义如下。

### 5.1 理论贡献

(1) 深化了对员工服务创新相关研究的理解。从战略人力资源管理视角看,已有研究证明了高绩效工作系统对员工创新产生重要影响<sup>[58]</sup>。已有大量有关人力资源管理实践或高绩效工作系统的研究出现,但是聚焦于特定目标的相关研究却凤毛麟角。本研究对已有研究进行拓展,探讨服务导向高绩效工作系统对员工服务创新的影响。AMABILE<sup>[59]</sup>的创新构成框架指出,创新的产生需要领域相关的技能支持、创新相关的技能支持和任务激励。服务导向高绩效工作系统通过对服务技能的培训、创新思想的引导以及服务导向的薪酬和激励等,有效实现创新的3类支持因素,进而促进服务创新的发生<sup>[60]</sup>。研究结果进一步证实具有特定导向的人力资源管理实践发挥了更强的效力,而且丰富了员工服务创新的前因探索,扩展了服务创新的相关理论研究。

(2) 丰富了服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的中介研究。研究结果表明,当员工感知到组织通过运用服务导向高绩效工作系统期待、支持和奖励优质服务时,他们获得强有力的组织支持感,进而更愿意展现出较多的与服务相关的创新行为。CHUANG et al.<sup>[2]</sup>在组织层面探讨高绩效工作系统通过组织氛围对员工集体行为和绩效的作用,本研究从组织支持视角在服务情景中探讨个体层面员工的组织支持感在服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的中介作用,扩展了高绩效工作系

统作用机制的研究。

(3) 扩展了对服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间关系的调节效应研究。CHUANG et al.<sup>[2]</sup>曾提出,未来的研究要关注高绩效工作系统发挥效力过程中领导者扮演的角色。总经理作为组织创新导向形成的关键因素<sup>[61]</sup>,对员工行为的发生起到至关重要的作用<sup>[62]</sup>,其态度更是直接关乎员工是否展现某种行为,离开领导积极态度的支持,组织政策效力的发挥势必受到强有力的冲击。本研究探讨的总经理对待服务变革态度的调节作用,通过在服务情景中整合组织政策与总经理态度构建一个新的整体研究模型,从组织层面考虑总经理对待服务变革的态度对组织支持感与员工服务创新之间关系的调节作用,不仅回应了前人的呼吁,而且进一步证明了积极对待变革的态度有助于实现组织目标并在改革进程中取得成功,这对于后续探讨服务导向高绩效工作系统的作用具有一定的理论启示。

### 5.2 实践意义

本研究结果为管理者提供一些重要启示。

(1) 从员工管理的视角,本研究结果表明,通过推行服务导向高绩效工作系统为员工指明组织目标有助于提升服务员工的创新行为。在激烈的竞争环境中,企业能否取得竞争优势并实现长远发展,主要依赖于员工的创新。人力资源作为组织内部管理的核心功能,具有强烈的内部导向。本研究为服务组织的人力资源管理者指明了方向,有助于人力资源管理者更好地设计和运用综合的人力资源管理实践,即服务导向高绩效工作系统,包括服务导向的招聘、培训、员工参与、薪酬和绩效管理,以进一步激发服务员工的创新行为。

(2) 从管理的过程机制看,本研究结果表明,服务导向高绩效工作系统通过影响员工的组织支持感进而影响员工服务创新。管理者可以聚焦于能够提升员工的组织支持感的管理举措,例如,为员工提供与知识技能相关的培训项目,给予员工一定的决策参与权和解决问题的自主权,推行目标结果导向的绩效薪酬,改善相应的工作设计,从知识、情感、政策和动力方面全面提升员工在组织中的支持感,从而为组织做出更多角色外行为。

(3) 从管理者自身角度看,本研究结果表明,总经理对待服务变革的态度能够有效影响员工服务创新的开展。态度决定一切,领导者对待组织政策推行的态度是员工展现某些行为的风向标。当组织在推行服务导向相关政策并期望员工为提供高质量服务而展现出较多的与服务相关的创新行为时,总经理应展现出更为积极的态度支持和鼓励员工,在总经理积极态度的影响下进一步加强员工所获得的组织支持感的效应,以获得更多组织期望的产出结果。

### 5.3 研究局限和未来展望

(1) 本研究采用多源数据收集方式,研究数据分别来自总经理、人力资源总监、部门领导和一线员工,在一定程度上减少了同源误差,但数据收集过程



中4个数据来源都来自同一个时点,多源+多时点的数据收集方式可能会提供更为稳健的结果。因此,未来研究可以在本研究基础上,采用多源+多时点的数据收集方式,进一步验证研究结果的科学性。

(2)本研究的调研对象来自四星级及以上酒店企业,不同类型的服务企业间具有不同的业态形式,本研究对象可能并不能代表所有服务业,因此,结果的普适性有待进一步探明。未来研究可将本研究的模式或结果应用到其他类型的服务企业或者其他行业中,以进一步验证本研究结果的普适性。

(3)本研究基于组织支持理论探讨组织支持感在服务导向高绩效工作系统与员工服务创新之间的中介机制。事实上,人力资源管理实践通过多种路径影响员工行为和产出,如基于AMO理论,人力资源管理实践可以影响员工的能力、动机和机会,进而影响员工的行为。因此,未来研究可以通过不同视角探究不同的中介机制,以进一步丰富服务导向高绩效工作系统影响员工行为的路径机制。此外,员工创新行为的产生也离不开个体因素的作用,未来研究也可以将组织因素和个体因素同时考虑,以探究员工服务创新的驱动力。

(4)本研究只探究了总经理对待服务变革的态度调节作用,在组织中,员工行为的产生不仅受外界因素的影响,还受到自身特质的影响,对于创新自我效能感或服务导向高的员工,其更愿意展现出较多的为提供高质量服务的创新行为。因此,未来研究可探究更多的边界条件,如创新自我效能感、服务导向等。

#### 参考文献:

- [1] GWINNER K P, BITNER M J, BROWN S W, et al. Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 2005, 8(2): 131-148.
- [2] CHUANG C H, LIAO H. Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 2010, 63(1): 153-196.
- [3] DONG B B, SIVAKUMAR K, EVANS K R, et al. Effect of customer participation on service outcomes: the moderating role of participation readiness. *Journal of Service Research*, 2015, 18(2): 160-176.
- [4] CHEN C M, LEE H T, CHEN S H, et al. Tourist behavioural intentions in relation to service quality and customer satisfaction in Kinmen National Park, Taiwan. *International Journal of Tourism Research*, 2011, 13(5): 416-432.
- [5] SOUSA C M P, COELHO F. Exploring the relationship between individual values and the customer orientation of front-line employees. *Journal of Marketing Management*, 2013, 29(15/16): 1653-1679.
- [6] 苗仁涛, 周文霞, 李天柱. 高绩效工作系统与员工态度: 一个社会交换视角. *管理科学*, 2013, 26(5): 39-49. MIAO Rentao, ZHOU Wenxia, LI Tianzhu. High-performance work system and employee attitudes: a perspective of social exchange. *Journal of Management Science*, 2013, 26(5): 39-49. (in Chinese)
- [7] SOK P, O' CASS A. Examining the new product innovation-performance relationship: optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. *Industrial Marketing Management*, 2015, 47: 156-165.
- [8] SHIN S J, JEONG I, BAE J. Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29(2): 260-285.
- [9] BOS-NEHLES A C, VEENENDAAL A A R. *Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate*. Enschede, The Netherlands: University of Twente, 2017.
- [10] JACKSON S E, SCHULER R S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 1995, 46(1): 237-264.
- [11] ARYEE S, WALUMBWA F O, SEIDU E Y M, et al. Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(2): 287-300.
- [12] JIANG K F, CHUANG C H, CHIAO Y C. Developing collective customer knowledge and service climate: the interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4): 1089-1106.
- [13] WANG Z, XU H Y. How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: a test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 2017, 39(4): 523-540.
- [14] 蒋楠, 赵嵩正, 吴楠. 服务型制造企业服务提供、知识共创与服务创新绩效. *科研管理*, 2016, 37(6): 57-64. JIANG Nan, ZHAO Songzheng, WU Nan. An empirical research on the relationship between service offering, knowledge co-production and service innovation performance in service-embedded manufacturing enterprises. *Science Research Management*, 2016, 37(6): 57-64. (in Chinese)
- [15] KIM T T, LEE G. Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 34: 324-337.
- [16] LEE K H, HYUN S S. An extended model of employees' service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2016, 28(8): 1622-1648.
- [17] HIPPE C, TETHER B S, MILES I. The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 2000, 4(4): 417-453.
- [18] SNYDER H, WITTELL L, GUSTAFSSON A, et al. Identifying categories of service innovation: a review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 2016, 69(7): 2401-2408.
- [19] STOREY C, CANKURTARAN P, PAPANATHOPOULOU P, et al. Success factors for service innovation: a meta-analysis.

- Journal of Product Innovation Management*, 2016, 33(5): 527-548.
- [20] OTTENBACHER M, GNOTH J. How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2005, 46(2): 205-222.
- [21] LÓPEZ-FERNÁNDEZ M C, SERRANO-BEDIA A M, GÓMEZ-LÓPEZ R. Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2011, 52(2): 144-152.
- [22] WU C F. The relationship between business ethics diffusion, knowledge sharing and service innovation. *Management Decision*, 2016, 54(6): 1343-1358.
- [23] MOKHBER M, KHAIRUZZAMAN W, VAKILBASHI A. Leadership and innovation; the moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 2018, 24(1): 108-128.
- [24] LIAO H, CHUANG A. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(1): 41-58.
- [25] MA Z X, LONG L R, ZHANG Y, et al. Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 2017, 34(3): 565-586.
- [26] TAKEUCHI R, LEPAK D P, WANG H, et al. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4): 1069-1083.
- [27] KEHOE R R, WRIGHT P M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 2013, 39(2): 366-391.
- [28] LIAO H, TOYA K, LEPAK D P, et al. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2): 371-391.
- [29] ARYEE S, WALUMBWA F O, SEIDU E Y M, et al. Developing and leveraging human capital resource to promote service quality; testing a theory of performance. *Journal of Management*, 2016, 42(2): 480-499.
- [30] 李瑞, 张正堂. 服务业高绩效工作系统研究述评. *管理学报*, 2014, 11(5): 772-779.  
LI Rui, ZHANG Zhengtang. A literature review of high performance work system in service industries. *Chinese Journal of Management*, 2014, 11(5): 772-779. (in Chinese)
- [31] LIAO H, CHUANG A. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(1): 41-58.
- [32] VAN ESCH E, WEI L Q, CHIANG F F T. High-performance human resource practices and firm performance; the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29(10): 1683-1708.
- [33] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 500-507.
- [34] SHANTZ A, ALFES K, LATHAM G P. The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 2016, 55(1): 25-38.
- [35] 孙健敏, 陆欣欣, 孙嘉卿. 组织支持感与工作投入的曲线关系及其边界条件. *管理科学*, 2015, 28(2): 93-102.  
SUN Jianmin, LU Xinxin, SUN Jiaqing. The curvilinear relationship between perceived organizational support, work engagement and its boundary conditions. *Journal of Management Science*, 2015, 28(2): 93-102. (in Chinese)
- [36] EVA N, NEWMAN A, MIAO Q, et al. *Antecedents of duty orientation and follower work behavior: the interactive effects of perceived organizational support and ethical leadership*. Caulfield, Australia: Monash University, 2018.
- [37] ZHONG L F, WAYNE S J, LIDEN R C. Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations; a cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(6): 823-844.
- [38] SHOSS M K, EISENBERGER R, RESTUBOG S L D, et al. Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(1): 158-168.
- [39] SCOTT S G, BRUCE R A. Determinants of innovative behavior; a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 580-607.
- [40] MUMFORD M D, SCOTT G M, GADDIS B, et al. Leading creative people; orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(6): 705-750.
- [41] YOUSEF D A. Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change; a study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 2017, 40(1): 77-88.
- [42] ELIAS S M. Employee commitment in times of change; assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 2009, 35(1): 37-55.
- [43] KIRTON M J, MULLIGAN G. Correlates of managers' attitudes toward change. *Journal of Applied Psychology*, 1973, 58(1): 101-107.
- [44] HEUVEL S V D, SCHALK R, FREESE C, et al. What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 2016, 29(2): 263-292.
- [45] 马璐, 朱双. 相对领导: 成员交换关系对员工工作态度的影响. *科技进步与对策*, 2015, 32(24): 149-153.  
MA Lu, ZHU Shuang. The influence of relative leadership-member exchange relationship on employees' work attitude. *Science & Technology Progress and Policy*, 2015, 32(24): 149-153. (in Chinese)
- [46] SHIN S J, YUAN F, ZHOU J. When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior; a sense-making perspective. *Journal of Organizational Behavior*,

- 2017,38(1):68-86.
- [47] LENBERG P, TENBERG L G W, FELDT R. An initial analysis of software engineers' attitudes towards organizational change. *Empirical Software Engineering*, 2017,22(4):2179-2205.
- [48] 屠兴勇,王泽英,张琪. 批判性反思效应下领导教练行为对员工创新的影响机制研究. *南开管理评论*, 2016,19(6):4-16.  
TU Xingyong, WANG Zeying, ZHANG Qi. Research on the mechanism of leader coaching behavior on employee innovation under critical thinking effect. *Nankai Business Review*, 2016,19(6):4-16. (in Chinese)
- [49] BRISLIN R W. Translation and content analysis of oral and written material // TRIANDIS H C, BERRY J W. *Handbook of Cross-cultural Psychology: Methodology*. Boston: Allyn and Bacon, 1980:389-444.
- [50] DELERY J E. Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 1998,8(3):289-309.
- [51] JIANG K F, LEPAK D P, HAN K, et al. Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. *Human Resources Management Review*, 2012,22(2):73-85.
- [52] SHEN J, BENSON J. When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 2016,42(6):1723-1746.
- [53] 张振刚,余传鹏,李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究. *管理评论*, 2016,28(4):123-133.  
ZHANG Zhengang, YU Chuanpeng, LI Yunjian. The relationship among proactive personality, knowledge sharing and employee's innovation behavior. *Management Review*, 2016,28(4):123-133. (in Chinese)
- [54] LAU C M, WOODMAN R W. Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 1995,38(2):537-554.
- [55] AMABILE T M. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1988,10:123-167.
- [56] PREACHER K J, ZYPHUR M J, ZHANG Z. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 2010,15(3):209-233.
- [57] AIKEN L S, WEST S G. *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: SAGE Publications, 1991:130-134.
- [58] AGARWAL P, FARNDAL E. High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 2017,27(3):440-458.
- [59] AMABILE T M. The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983,45(2):357-376.
- [60] 朱春玲,陈晓龙. 高绩效工作系统、知识共享与员工创造力关系的实证研究. *经济理论与经济管理*, 2013(11):102-112.  
ZHU Chunling, CHEN Xiaolong. Study of the relationship among high performance work systems, knowledge sharing and employee creativity. *Economic Theory and Business Management*, 2013(11):102-112. (in Chinese)
- [61] 谷盟,弋亚群,刘怡. CEO二元领导与企业创新导向的关系. *管理科学*, 2018,31(3):51-61.  
GU Meng, YI Yaqun, LIU Yi. Research on the relationship between CEO ambidextrous leadership and firm innovation orientation. *Journal of Management Science*, 2018,31(3):51-61. (in Chinese)
- [62] ZHOU J, GEORGE J M. Awakening employee creativity: the role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 2003,14(4/5):545-568.

## The Effect of Service-oriented High-performance Work System on Employee Service Innovative

QI Lei<sup>1</sup>, LIU Bing<sup>2</sup>, SONG Yanzheng<sup>2</sup>, LI Yuhan<sup>2</sup>

1 School of Business Administration, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China

2 School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China

**Abstract:** As customers increasingly pursue personalized services, providing non-standardized, appropriate and creative services is a key factor for enterprises to establish long-term relationships with customers. Seeking service innovation is gradually becoming the trend of the service industry. How to satisfy the increasingly diversified and personalized consumption demand of our residents through service innovation is not only constantly explored by the theoretical scholars, but also concerned by Chinese service organizations.

Based on organizational support theory, the current study adopted perceived organizational support as a mediator to examine



the relationship between service-oriented high-performance work system and service employee innovative behavior, as well as the moderating effect of CEO's attitude toward service change on the relationship between service employee perceived organizational support and service innovative. A sample with 1 021 service employees from 54 star-hotels was used. Mplus 7.4 was conducted to analysis the data.

The results showed that service-oriented high-performance work system has a significant positive effect on employee perceived organizational support, service employee perceived organizational support was positively related with employee innovative behavior; and service-oriented high-performance work system had significant effect on service innovative through service employee perceived organizational support. CEO's attitude toward service change moderated the relationship between service employee perceived organizational support and employee service innovative. When CEO showed positive attitude toward service change in organization, the positive relationship between service employee perceived organizational support and service innovative would be much stronger. When CEO showed negative attitude toward service change in organization, the positive relationship between service employee perceived organizational support and service innovative would be much weaker.

This research not only deepens the understanding of service innovative and service-oriented high performance work system, but also enriches the exploration of mechanism and boundary between service-oriented high-performance work system and employee service innovative. Meanwhile, the research also provides useful theoretical guidance and practical implications for service enterprises to stimulate service employee innovative behavior by applying service-oriented high performance work systems.

**Keywords:** service-oriented high-performance work system; employee service innovative; perceived organizational support; attitude toward service change; service industry

---

**Received Date:** October 30<sup>th</sup>, 2018      **Accepted Date:** March 15<sup>th</sup>, 2019

**Funded Project:** Supported by the General Project of Humanities and Social Sciences of the Ministry of Education (19YJA630045), Shandong Social Science Planning Fund Project (17CLYJ26) and the Major Project of Humanities and Social Sciences of Shandong University(17RWZD21)

**Biography:** QI Lei, doctor in management, is an associate professor in the School of Business Administration at Shandong University of Finance and Economics. Her research interests include leadership and service innovation. Her representative paper titled "Spare the rod and spoil the child? A study on employee workplace deviant behavior" was published in the *Nankai Business Review* (Issue 3, 2017). E-mail: leilasdu@163.com

LIU Bing, doctor in law, is a professor in the School of Management at Shandong University. His research interests include organization behavior and human resource management. Her representative paper titled "The relationships between temporal leadership and team learning behavior——a study based on construction project teams" was published in the *China Soft Science* (Issue 1, 2017). E-mail: liubingsdu@163.com

SONG Yanzheng is a master degree candidate in the School of Management at Shandong University. His research interest focuses on human resource management. E-mail: sdusyz@qq.com

LI Yuhan is a master degree candidate in the School of Management at Shandong University. Her research interest focuses on human resource management. E-mail: 1304442695@qq.com

□