服务型领导与下属工作绩效的跨层分析 ——以心理安全为中介

颜爱民¹, 肖遗规¹, 唐明²

(1. 中南大学商学院, 湖南长沙, 410083; 2. 长沙市委组织部, 湖南长沙, 410013)

摘要: 已有研究表明服务型领导对下属工作绩效具有积极作用, 但对心理安全的影响以及对下属工作绩效的作用机制却有待深入研究。本研究基于社会交换理论, 以我国政府基层组织的473名乡镇基层公务员的配对数据为对象, 运用跨层次线性模型方法实证分析了服务型领导与下属工作绩效之间的关系、心理安全在二者之间的中介作用以及服务导向的调节作用。研究结果显示: 服务型领导显著正向影响下属工作绩效; 心理安全在其中发挥积极中介作用; 服务导向在服务型领导与下属工作绩效二者间产生了显著的正向调节作用。

关键词: 服务型领导; 工作绩效; 心理安全; 服务导向; 公共组织

中图分类号: C933.1

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2017)01-0074-08

一、引言

多变和不确定的外部环境, 不断驱使政府公共组织及其管理者重新定义传统的角色和责任, 不断审视其领导方法及行为以提高绩效水平^[1-2]。在过去的几十年里, 研究者们不断将特定的领导行为(如变革型领导、辱虐式领导、服务型领导等)与绩效联系起来进行研究^[3-5]。最早界定的服务型领导是指行为正直、无私, 在领导过程中能不断为下属及社会大众提供有效服务, 并且影响其追随者也如此行事的领导^[6]。后来的研究逐步将服务型领导的特征进行了系统归纳, 作为一种独特领导方式, 该类型领导强调安抚下属情感、对下属授权、帮助下属发展和成功、为社区创造价值, 同时服务型领导具有较强的概念化思考能力, 愿意为组织及下属牺牲自己的利益。有学者研究认为, 在政府公信力亟须加强的背景下, 这种无私的服务型领导者在政府公共部门尤为需要。实际上, 服务型领导这一领导行为与方式在我国历史发展以及政府部门中具有深刻的历史印记, “全心全意为人民服务”长期以来一直是我们的宗旨, 党的十七大、十八大进一步

将建设“服务型政府”确定为政府改革目标, 在发展过程中也不乏“焦裕禄”“雷锋”式的英雄榜样。服务型领导作为中西方共存的领导方式^[7], 其概念在中国政府公共管理部门也是高度相关的^[8], 全心全意为人民服务这些概念与西方服务型领导是非常相似的^[9]。尽管服务型领导在我国政府公共部门已成为研究关注热点^[10], 也有很多研究证实服务型领导对下属的工作表现以及团队效能的提升有积极作用^[11], 但现有研究将关注点较多地聚焦于服务型领导对下属态度和行为的影响, 对工作绩效的研究却十分有限, 更不用说针对服务型领导在政府公共部门的背景下对工作绩效影响机制的研究了^[12]。因此, 在我国政府公共部门的背景下研究服务型领导对下属工作绩效的影响, 能为我们更好地理解政府公共部门如何提升组织绩效具有重要的理论和实践意义。

心理安全作为一种信念, 它能使组织成员认为自身可以承担起组织内部的人际风险, 即认为在组织中采取具有人际风险的行为是安全的^[13], 它已经不断被相关研究所证实能提高工作绩效^[14]。领导者提升下属心理安全感, 进而对工作绩效产生影响, 不断成为理论研究的焦点^[4]。然而现阶段主要研究集中在针对企业的心理安全感与下属学习行为^[13]、下属创新行为^[15]

收稿日期: 2016-09-30; 修回日期: 2016-11-10

基金项目: 国家自然科学基金项目“高绩效工作系统在不同组织中的形成与演化——多案例研究”(71372062); 湖南省社科基金重大委托项目“湖南省中小企业人力资源管理系统优化与组织绩效提升研究”(13WTA19)

作者简介: 颜爱民(1963-), 男, 湖南邵阳人, 管理学博士, 中南大学商学院教授, 博士生导师, 主要研究方向: 人力资源管理; 肖遗规(1987-), 男, 湖南娄底人, 中南大学商学院博士研究生, 主要研究方向: 人力资源管理; 唐明(1971-), 女, 湖南邵阳人, 长沙市公开选拔领导干部考试中心主任

的研究上, 关于心理安全在领导者行为与工作绩效的中介作用机制的研究极为少见^[16], 鲜有以我国政府基层组织为研究样本、以心理安全为中介的领导行为与工作绩效的关系研究, 颜爱民和肖遗规^[17]在这方面进行了领导行为与下属建言行为之间关系的探究。因此, 本研究运用领导相关理论, 首次从心理安全视角来探讨在我国政府基层组织中服务型领导对工作绩效的作用。同时在有关领导行为与工作绩效的研究过程中, 虽然许多学者论述过员工服务导向的重要性, 但大多从组织层面对服务导向进行研究, 而从个体层面实证研究的服务导向影响的较少^[18-19]。有研究发现, 在企业组织中, 下属感知到服务型领导的领导风格后, 会表现出更多的帮助同事和服务社会等服务导向行为^[20]。据此我们推断, 由于政府部门领导的权威性更甚于企业组织, 领导风格的示范性可能更强, 服务导向可能对服务型领导与工作绩效的关系产生更明显的调节作用, 因此在本研究中我们将服务导向作为调节变量进行观察。

二、文献综述与研究假设

(一) 服务型领导与工作绩效

服务型领导又称为仆人型领导、公仆型领导等, 是组织管理领域新涌现出的领导理论, 并逐渐成为国内外学术界的研究热点。这一领导形式非常强调“服务”与“利他”等理念。对于服务型领导所具备的独特特征, 众多国内外学者取得了丰硕的成果。Liden等^[11]的研究表明服务型领导善于思考、授权、帮助下属成长、优先考虑下属、行为符合道德。汪纯孝等^[21]的本土研究则表明服务型领导尊重下属、关心下属、指导下属工作、帮助下属发展、愿意授权和承担社会责任, 同时服务型领导平易近人、甘于奉献、清正廉洁、开拓进取。众多的研究已发现领导方式对于工作绩效有较大的影响, 社会交换理论^[22]为我们理解服务型领导如何影响工作绩效提供了一个良好的理论基础。社会交换理论认为社会交换的双方各提供对另一方有价值的东西, 受惠方会想方设法回报恩惠直到交换平衡。上述服务型领导的领导特质很容易引发互惠交换过程的产生^[23-25]。具体而言, 服务型领导的领导行为可以被视作其为建立与下属之间良好的社会关系而进行的投入。根据互惠原则, 当下属感知到领导的重视和服务时, 他们会给予领导某些积极回应作为回报, 下属回报领导的方式之一就是努力工作, 达到更好的绩效水平^[26, 7]。此外, 服务型领导有很强的理性

思维技能, 对于工作中的难题有很清晰的解决思路, 可以为下属的成功指引方向^[11]。因此, 于下属而言, 服务型领导不仅会增强完成任务的信心, 同时也会激励他们充分发挥潜力, 找到更合适的方法完成任务, 以更高水平的绩效表现来回报领导。服务型领导这种“以人为本”的领导方式, 强调对下属的人性化服务意识, 会更容易调动下属的积极性与主观能动性, 使下属在完成组织内的任务时以“主人翁”的身份自居, 毫无疑问, 这能提升组织的工作绩效水平^[27]。Han等^[28]与Liden等^[5]的研究也表明, 在不同的文化背景下服务型领导对工作绩效有着显著的正向预测效果。基于以上论述本研究提出假设1:

假设 1: 服务型领导与工作绩效正相关。

(二) 心理安全在服务型领导与工作绩效的中介作用

心理安全是团队成员的一种共同信念, 这种信念使组织成员认为自身可以承担起组织内部的人际风险, 相信自己的行为不会伤害组织内的人际交往关系^[13]。Chen、Zhang 和陈国权等^[29-30]的研究表明, 组织内的心理安全水平会影响团队的工作绩效。在高心理安全的工作环境中, 下属会尝试一些新的做法, 寻求不断改进工作的办法, 而非过度关注他人及本人行为的负面反应^[31]; 下属也能够把更多精力投入工作, 更愿意将自己独享的隐性和显性知识与他人交流、互动, 而不用担心其可能会对自身带来损害, 因此组织内部知识流动会更顺畅, 更有利于形成良好的工作与交流互动氛围^[30], 下属对完成工作更加自信, 对组织任务和目标更明晰, 从而有利于获得更好的工作绩效。

而从心理安全的前因来看, 下属心理安全与否很大程度上取决于领导者的领导行为^[13]。相关研究业已表明企业上级领导实施辱虐管理会削弱员工的心理安全感^[32], 而服务型领导方式则有利于增强下属的心理安全^[17]。这是因为服务型领导以下属为中心, 信任下属且与下属建立良好关系, 当下属遇到困难时及时给予帮助; 服务型领导在领导过程中的首要动机是服务他人, 他们的目的是使下属变得更加健康、明智、自由和善于自我管理。服务型领导的这些领导特质给下属传达了“领导关心、尊重和帮助下属”的信念, 下属对于服务型领导者的领导行为有很高的认可度, 彼此之间的相互信任与尊重程度会不断提升, 下属能从服务型领导身上感觉到安全。因此下属在为达成高目标所从事的一些具有风险活动的事时能感到更放松与信赖, 能够消除下属在工作完成过程中的顾虑与不安, 因为他们相信这类活动即使可能导致不利的结果, 但他们的领导会进行公正的裁决^[33], 即便是有些许的失

误,服务型领导都会公平地对待,不会忽视甚至打击报复或让下属遭受到不公正的对待,这都可以增强下属的心理安全感。简言之,服务型领导^[17]与魅力型领导^[34]和家長式领导^[35]行为一样有助于增加下属的心理安全感。基于以上所述,本研究提出假设 2:

假设 2: 心理安全在服务型领导和工作绩效起中介作用。

(三) 服务导向的调节作用

服务导向是指员工考虑周到、乐于助人、愿意为他人考虑以及与他人团结合作的性格特质,由友好随和、善于调节、谨慎周到等方面构成^[36]。服务导向作为一种内在的特质,个性上不倾向于服务导向的员工仍会表露出态度和行为问题,但个人的服务导向是可以习得或者受熏陶而得到不断提高的^[37]。Vandenabeele 等^[38]的研究表明下属与其领导之间的互动对于个体的服务导向水平的提升就有很大的影响。从现有对服务导向的定义总结中我们可以发现无私或利他是服务导向的重要维度与特征^[40]。具有高服务导向的员工在工作过程中会无私地为服务对象考虑、愿意帮助同事与他人等,这与服务型领导所倡导的无私以及为他人服务等特质不谋而合^[41]。基于社会学习理论^[39]众多的研究均表示服务型领导会引导其下属也成为一名服务者^[20]。因此,高服务导向的员工一方面乐于接受与学习这种领导者所表示出的优秀领导行为与方式^[42],另一方面高服务导向下属的行为方式和价值观与服务型领导行为的高匹配度和契合度会进一步强化服务型领导的服务动机和行为。双方的良性互动使组织内部双方的服务导向得到不断强化与提升,其工作绩效的总体表现也会更加出色^[43]。究其原因,根据社会学习理论,服务型领导是下属的道德楷模与学习对象,下属会模仿并尽力赶超服务型领导对服务对象的服务水准^[20],这不仅进一步强化了员工的服务导向,反过来高服务导向的员工在其日常工作中,会进一步将其外显在对服务对象的服务品质上,在工作中更容易表现出乐于助人和提供贴心服务的倾向^[36],这对工作表现的提升大有裨益。Wright 和 Grant^[44]的研究表明高服务导向水平的员工更能够坚守他们“无私”的价值观,下属会通过内在激励使其在工作中表现更好。Perry 和 Wise^[45]的研究也表明,在公共组织部门里高服务导向可以导致下属更高更好的工作绩效。不止于此,众多学者跨文化的研究也证实了这一点^[46]。反之,当下属表现出低服务导向动机时,领导者需要将更多的精力放在处理行政内耗以及感化下属上,这对于具有有限精力的领导者以及有限资源的组织来说,都会在一定程度上阻碍任务的高效完成。基于以上所述,本研

究提出假设 3:

假设 3: 服务导向在服务型领导与工作绩效之间起调节作用。

三、研究样本与工具

(一) 研究样本和程序

本研究以团队为单位收集问卷,这些数据来自于湖南省长沙市的乡镇领导干部。为了避免共同方法偏差对结果的影响,我们从领导正职(乡镇长或党委书记)和下属(直接下属)两种人群中收集配对数据。领导正职负责评价工作绩效;下属填写的问卷包括服务型领导、心理安全感和服务导向等变量,个人信息包括性别、年龄、政治面貌、任职年限、最高学历等。

在进行调查时,研究者亲自到各个乡镇对调研对象进行问卷释疑和注意事项讲解,并向调查对象保证调查结果完全保密,且仅用于科学研究;填写过程中,研究者对被调查者针对调查问卷的理解提出的咨询进行了及时的现场解答;问卷填写完成后由被调查者装入信封,确保密封之后现场交回。领导者与下属分别在不同的场所匿名完成问卷的填写。此次调查共发放问卷 79 套,回收 65 套领导正职问卷和 650 份下属问卷。删除问卷填写不完整的,最后有效数据包括 43 份领导正职问卷和 430 份下属问卷。下属调查样本中,97.8%为男性;80%的下属年龄在 45 岁以下;90%的下属为共产党员;80.5%的下属在乡镇任职 10 年以上;具有本科学历的员工占被调查对象的 60.5%。

(二) 研究工具

调查问卷采用 Likert 五点量表进行评分,1 分表示“完全不符合”,5 分表示“完全符合”。

(1)服务型领导。服务型领导采用的是 Ehrhart^[23]等编制的量表,共 14 个条目,部分条目如“我的领导会花时间与员工建立良好关系”“我的领导会在员工中建立团队意识”等。

(2)心理安全。心理安全采用的是 Edmondson^[13]编制的量表,共 7 个条目,部分条目如“团队成员中如果有人犯错,不会受到团队其他成员的反对”“团队成员之间能彼此提出尖锐的问题”等。

(3)服务导向。服务导向采用的是 Lance^[40]等编制的量表,共 5 个条目,部分条目如“我喜欢帮助他人”等。

(4)工作绩效。工作绩效采用的是 Robyn^[47]的编制的量表,共 3 个条目,部分条目如“这位同志能做好自己的本职工作”“这位同志能按照要求完成所有分

配给他的工作任务”等。

四、研究结果

(一) 聚合结果分析

在本研究中, 由于服务型领导定义在团队层次, 所以我们首先要把个体层次的数据聚合到团队层次。在聚合过程中, 我们采用群体间变异[ICC(1)]、群体间变异信度[ICC(2)]、组内一致性(Rwg)这三个指标来判断服务型领导聚合的可靠性。通过计算得出, 服务型领导的 ICC(1)为 0.28, ICC(2)为 0.95, 均超过了 0.12 与 0.5 的经验标准值。服务型领导 Rwg 的平均值和中位数分别为 0.993 和 0.995, 高于 0.7 的判断标准。以上数据均表明, 所测量的变量符合数据聚合的要求。

(二) 验证性因子分析结果

在服务型领导聚合前, 我们采用 AMOS 软件做验证性因子分析来检验本研究涉及的 4 个主要变量之间的区分效度。结果发现, 四因子模型($\chi^2/df=2.028$, $IFI=0.937$, $TLI=0.916$, $CFI=0.918$, $SRMR=0.0652$, $RMSEA=0.053$)与其他几个模型相比, 对数据的拟合效果最佳, 说明本研究中的 4 个变量之间具有良好的区分性。

(三) 描述性统计结果

表 1 报告了各变量的均值、标准差和相关系数。结果表明, 服务型领导与工作绩效($r=0.133$, $p<0.01$)、心理安全($r=0.187$, $p<0.05$)和服务导向($r=0.117$, $p<0.05$)都是显著正相关, 心理安全、服务导向与工作绩效三个变量之间也是两两相关, 这为我们的研究假设提供了初步支持。

(四) 假设检验结果

(1)零模型。本研究使用跨层次线性模型方法(HLM)来验证服务型领导对工作绩效的预测作用, 步骤如下: 首先, 我们分别设置了以工作绩效、心理安全为结果变量的零模型, 以考察其组内与组间方差。结果显示, 工作绩效的组内方差(σ^2)与组间方差(τ_{00})分别为 0.146、0.008, 组间方差占总方差的 4.7%(5%); 心理安全的组内方差(σ^2)与组间方差(τ_{00})分别为 0.291、0.057, 组间方差占总方差的 89.3%(16%), 因此可以进行接下来的多层线性分析。

(2)主效应分析。HLM 的分析结果如表 2 所示。分别将性别、年龄、政治面貌、任职年限和最高学历作为控制变量进行总均值中心化(grand-mean-centered), 服务型领导与工作绩效(M3, $\gamma=0.39$, $p<0.001$)显著正相关。假设 1 得到了支持。

(3)心理安全的中介效应检验。根据方杰等^[48]的研究, 依次进行因变量与中介变量的零模型检验, 自变量对因变量的直接效应, 自变量对中介变量的直接效应和自变量与中介变量同时对因变量作用的效应检验。第一步和第二步, 检验工作绩效及心理安全的零模型和服务型领导对工作绩效的主效应, 已得到了支持。第三步, 检验服务型领导对心理安全的影响。结果发现, 服务型领导对心理安全显著(M4, $\gamma=0.12$, $p<0.05$)。第四步, 服务型领导、心理安全和工作绩效同时进入方程。结果表明, 心理安全(M5, $\gamma=0.25$, $p<0.05$)对工作绩效有显著影响, 而服务型领导(M6, $\gamma=0.33$, $p<0.001$)对工作绩效有显著影响, 说明心理安全部分中介了服务型领导和工作绩效之间的关系。虽然心理安全在服务型领导与工作绩效间的中介作用得到了支持, 但是其中介效应较小, 于是进行 Sobel

表 1 变量的平均数标准差与相关系数

变量	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
A	0.09	0.271								
B	2.82	1.516	-0.007							
C	0.761	0.419	0.048	0.092						
D	2.60	0.953	0.033	0.178***	0.045					
E	2.81	0.661	0.099*	-0.125**	-0.028	0.068				
F	4.262	0.212	0.024	0.008	0.100*	0.017	0.112*			
G	4.013	0.581	-0.082	0.031	-0.032	-0.050	0.043	0.187***		
H	3.908	0.517	-0.168***	-0.065	-0.127***	-0.081	-0.045	0.117*	0.123*	
I	4.262	0.393	-0.173***	-0.087	-0.088*	-0.084	-0.114*	0.133*	0.143**	0.484***

注: A—性别, B—年龄, C—政治面貌, D—任职年限, E—最高学历, F—服务型领导, G—心理安全, H—服务导向, I—工作绩效, * 表示 $p<0.05$,

** 表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

表2 HLM 分析结果

变量 模型	心理安全		工作绩效				
	M1	M4	M2	M3	M5	M6	M7
截距	4.001***	3.532**	4.271***	3.061***	2.862***	2.971***	-8.461**
第一层变量							
<i>A</i>		0.031		0.011	0.011	0.011	-0.111
<i>B</i>		0.011		-0.011	-0.011	0.011	0.011
<i>C</i>		-0.041		-0.071	-0.061	-0.071	-0.014
<i>D</i>		-0.041		0.011	0.011	0.011	-0.021
<i>E</i>		-0.101		-0.060	-0.060	-0.050	0.020
<i>G</i>					0.25*		
<i>H</i>							2.98***
第二层变量							
<i>F</i>		0.12*		0.39***		0.33***	
交互项							
<i>H</i> × <i>F</i>							0.352***
方差分解							
组内方差(σ^2)	0.288	0.298	0.156	0.141	0.142	0.261	0.139
组间方差(τ_{00})	0.047	0.064	0.018	0.009	0.054	0.026	0.014

注: 回归系数均为稳健标准误下的非标准化系数; *A*—性别, *B*—年龄, *C*—政治面貌, *D*—任职年限, *E*—最高学历, *F*—服务型领导, *G*—心理安全, *H*—服务导向, *I*—工作绩效; *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$

检验。 $z = ab\sqrt{a^2S_b^2 + b^2S_a^2}$, 其中, $a=0.12$, $b=0.25$, $S_a=0.05$, $S_b=0.06$, 故 $z=1.93 > 0.97$, 中介作用得到支持。

(4)服务导向的调节效应检验。将服务导向和服务型领导及二者的交互项同时进入方程。表中 M7 的结果显示, 服务型领导对工作绩效正向作用显著 ($\gamma=2.98$, $p < 0.001$); 交互项($\gamma=0.352$, $p < 0.001$)说明调节效应显著。

五、研究结论与讨论

(一) 结论与意义

本研究基于社会交换理论及社会学习理论, 运用多层次分析模型探讨了服务型领导对政府公共管理部门基层组织工作绩效的影响, 尤其是心理安全和服务导向在其中的中介作用及调节作用。结果显示, 服务型领导对工作绩效有着显著的正向预测力, 假设 1 得到支持; 心理安全感在服务型领导与工作绩效的关系中起中介作用, 假设 2 得到支持; 服务导向对服务型领导与工作绩效之间关系具有显著的正向调节作用,

假设 3 也得到支持。研究结论与假设相符合, 验证了我们之前的研究假设。

(1)本研究是对 Parris 和 Peachey^[49]、Hunter 等^[20]呼吁开展更多本土服务型领导效用内在作用机制研究的积极回应。Ling 等^[50]研究认为相对大组织而言领导力的影响在中小微企业作用更大, 主张拓宽领导力研究的研究边界^[51], 本研究也可视为对 Ling 等^[50]主张的一种探索, 首次将服务型领导对工作绩效研究拓展到我国政府基层组织, 探究服务型领导对政府基层组织工作绩效的影响和作用机制, 研究结论与以往研究者强调领导行为是影响工作绩效的关键因素相一致^[28, 4], 而且我们的研究证明, 服务型领导对我国政府基层组织工作绩效有着显著的正向预测力。

我们完成研究后发现, Gary 等^[43]几乎在和我们差不多的时段中以浙江省地市一级的公务员为样本进行了研究, 发现服务型领导可以提高下属的个体绩效水平, 服务导向在其中起中介作用。我们的研究则证明, 在中国政府的基层组织(乡镇一级), 服务型领导同样可以提高下属的工作绩效水平, 心理安全在其中起中介作用, 服务导向则有显著的正向调节作用。有趣的是, 我们这二个研究具有明显的佐证和互补效果。

(2)本研究运用跨层的研究方法研究服务型领导对员工工作绩效的影响,这是对Liden^[11]等学者呼吁在领导力研究中运用多层或跨层分析的积极响应。针对现有服务型领导对员工、团队或组织的影响作用进行的实证研究大多都是单一层次,我们的跨层研究进一步深入认识了服务型领导产生影响作用的内在机制和条件,这对于我们把握本土服务型领导产生影响作用的个人和组织条件,推动和深化组织行为学和人力资源管理领域对领导理论的实证研究和管理应用大有裨益。

(3)我们的研究还表明,心理安全在服务型领导与工作绩效两者间起中介作用。由此可知,领导行为对下属工作绩效的影响可以看作是一种心理作用机制,这进一步加深了人们对服务型领导与工作绩效间的内在作用机理的理解,为领导行为对下属工作绩效的作用机制提供了另一种思考的方向。具体而言,这是因为服务型领导通常关心追随者的基本需求和价值观,并出于“服务”的考虑,给予下属更多的授权、支持等。服务型领导者这种以员工为中心和民主参与式的领导风格能够消除下属在完成工作中的顾虑与不安,当下属以“主人翁”和“服务者”的积极态度来完成工作时,就会不断规范行为,进而提高工作绩效。

(4)与Liu等^[7]以及Su等^[8]的研究相一致,本文的研究进一步证实了跨文化背景下服务型领导在中国本土的适用性。在西方观察到的服务型领导的诸多作用机制同样适用于中国,虽然中国的情景差异性导致了服务型领导的多维模型的通用性在中国受到一定限制,但服务型领导还是可被视为中西方共存的一种领导方式,它的许多维度是能够推广到中国公共管理部门的。Yan、Xiao^[17]针对基层公务员服务型领导与建言行为的研究表明,服务型可以提高下属的心理安全,进而提高其建言行为,最终达到工作绩效的提升。

(5)本研究对于政府公共部门管理者而言也具有很重要的借鉴意义。首先,我们认为,政府公共部门为适应新环境而倡导的服务型领导方式,要避免落入口号化,应将工作绩效作为考量的重要依据以真正发挥其效用。其次,依据适当性逻辑^[52],个体会内化社会上公认的视为自然、习以为常和正确的规则,而忽视其所可能带来的后果。服务型领导者遵循的行事规则实质上是从“上级至上”向“下属与社会大众优先”的转变,研究已经证明这种转变会带来工作绩效的提高^[53]。其重要的影响机理是,由于上级领导对下属的职业发展拥有更多的话语权及奖赏权^[54-55],领导者的行为特质因为适当性逻辑的作用,会对下级的行为规则和方式产生重要影响。在我国实现“服务型政

府”的改革目标以及“全心全意为人民服务”的服务宗旨的过程中,针对领导者大力推行服务型领导方式显得十分重要。它可以逐步打破政府公共管理部门长期以来将“服务上级”视为行为宗旨的陋习,转而形成以“下属与社会大众优先”为行为价值准则的作风,最终达到提高各级政府组织的工作绩效的目的。

(二) 研究局限与未来展望

本研究虽然得出了较多有意义的结论,但仍然存在一定的局限性。首先本研究采用的是横断研究,缺少对时间变量的考察。因此,未来研究在考虑取样代表性的同时,可以尝试加入时间变量,以便更精准地考察自变量和因变量等之间的关系。其次,受限于样本限制,本研究的样本来源于一个地区,未来研究可以进一步拓展,进一步深入分析。

参考文献:

- [1] Vermeeren B, Kuipers B, Steijn B. Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance [J]. *Review of Public Personnel Administration*, 2014, 34(2): 174-195.
- [2] Fernandez S, Moldogaziev T. Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? [J]. *The American Review of Public Administration*, 2011, 41: 23-47.
- [3] 阎婧, 刘志迎, 郑晓峰. 环境动态性调节作用下的变革型领导、商业模式创新与企业绩效[J]. *管理学报*, 2016, 13(8): 1208-1214.
- [4] 马跃如, 彭静, 李树. 复杂企业环境下辱虐式领导, 团队效能, 团队绩效作用机制的实证研究[J]. *中南大学学报(社会科学版)*, 2011, 17(4): 78-85.
- [5] Liden R C, Wayne S J, Meuser J D, et al. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28 [J]. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(2): 254-269.
- [6] Greenleaf R K. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness [M]. New York: Paulist Press, 1977.
- [7] Liu B, Hu W, Cheng Y C. From the west to the east validating servant leadership in the Chinese public sector [J]. *Public Personnel Management*, 2015, 44(1): 25-45.
- [8] Su T T, Walker R M, Xue L. Reform and transition in public administration theory and practice in Greater China [J]. *Public Administration*, 2013, 91(2): 253-260.
- [9] Sun J M, Wang B Y. Servant leadership in China: Conceptualization and measurement [J]. *Advances in Global Leadership*, 2009(5): 321-344.
- [10] Miao Q, Newman A, Schwarz G, et al. Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China [J]. *Public Administration*, 2014, 92(3): 727-743.

- [11] 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: 161-177.
- [12] Irving J A, Longbotham G. Servant leadership predictors of team effectiveness: Findings and implications [J]. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2007, 15(2): 82-94.
- [13] Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 350-383.
- [14] Singh, Barjinder. Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? [J]. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2013, 86(2): 242-263.
- [15] Edmondson A C. *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. [M]. Cambridge: Division of Research, Harvard Business School, 2002.
- [16] 孙锐, 陈国权. 企业跨部门心理安全、知识分享与组织绩效间关系的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2012, 15(1): 67-74.
- [17] Aimin Yan, Yigui Xiao. Servant leadership and employee voice behavior: A cross-level investigation in China [J]. *SpringerPlus*, 2016(5): 1595.
- [18] Heiko G, Bo E, Margareta B. The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies [J]. *Journal of Service Management*, 2010, 21(2): 237.
- [19] Borwn, Tom J, John C, et al. The Customer orientation of service worker: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings [J]. *Journal of Marketing Research*, 2004, 20(2): 110-119.
- [20] Hunter E M, Mitchell J, Neubert M J, et al. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization [J]. *Leadership Quarterly*, 2013, 24: 316-331.
- [21] 汪纯孝, 凌茜, 张秀娟. 中国企业公仆型领导量表的设计与检验[J]. *南开管理评论*, 2009(3): 94-103.
- [22] Blau, Peter Michael. *Exchange and power in social* [M]. New York: John Wiley, 1964.
- [23] Ehrhart M G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior [J]. *Personnel Psychology*, 2004, 57: 61-94.
- [24] DeRue D S, Nahrgang J D, Wellman N, et al. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity [J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64: 7-52.
- [25] 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): 517-529.
- [26] Hu J, Liden R C. Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 96: 851-862.
- [27] Flood P C, Hannan E, Smith K G, et al. Chief executive leadership style, consensus decision making and top management team effectiveness [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, 9(3): 401-420.
- [28] Han Y, Kakabadse N K, Kakabadse A. Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the Public Sector[J]. *Journal of Management Development*, 2010, 29(3): 265-281.
- [29] Chen Silu, Zhang Guanglei, Zhang Anfu, et al. Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team revivify and team psychological safety [J]. *Journal of Management & Organization*, 2016, 22(4): 535-548.
- [30] 陈国权, 张中鑫, 郑晓明. 企业部门间关系对组织学习能力和绩效影响的实证研究[J]. *科研管理*, 2014, 35(4): 90-102.
- [31] Gong Y, Cheung S Y, Wang M, et al. Unfolding the proactive for creativity: Integration of the employee proactivity, information change, and psychological safety prospectives [J]. *Journal of Management*, 2012, 38(4): 1362-1386.
- [32] 吴维库, 王未, 刘军, 等. 辱虐管理、心理安全感与员工建言[J]. *管理学报*, 2012, 9(1): 57-63.
- [33] Dasborough M T, Ashkanasy N M. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships [J]. *Leadership Quarterly*, 2002(13): 615-634.
- [34] 张鹏程, 刘文兴, 廖建桥. 魅力型领导对员工创造力的影响机制: 仅有心理安全足够吗? [J]. *管理世界*, 2011(10): 94-107.
- [35] 段锦云. 家长式领导对员工建言行为的影响: 心理安全感的中介机制[J]. *管理评论*, 2012, 24(10): 109-116.
- [36] Hogan J, Hogan R, Busch C M. How to measure service orientation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(1): 167-173.
- [37] Cran D J. Towards validation of the service orientation construct [J]. *The Service Industries Journal*, 1994, 14(1): 34-44.
- [38] Vandenabeele W, Brewer G A, Ritz A. Past, present, and future of public service motivation research [J]. *Public Administration*, 2014, 92(4): 779-789.
- [39] Bandura A. *Social learning theory* [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- [40] Lance Bettencourt, Gwinner K P, Meuter M L. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 29-41.
- [41] Sendjaya S, Sarros J C, Santora J C. Defining and measuring servant leadership behavior in organizations [J]. *Journal of Management Studies*, 2008, 45(2): 402-424.
- [42] Mayer D M, Aquino K, Greenbaum R L, et al. Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of

- antecedents and consequences of ethical leadership [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55: 151–171.
- [43] Gary Schwarz, Alexander Newman, Brian Cooper, et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation [J]. *Public Administration*, 2016, 94(4): 1025–1041.
- [44] Wright B E, Grant A M. Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects [J]. *Public Administration Review*, 2010, 70: 691–700.
- [45] Perry J L, Wise L R. The motivational bases of public service [J]. *Public Administration Review*, 1990, 50(3): 367–373.
- [46] Bellé N. Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance [J]. *Public Administration Review*, 2013, 73(1): 143–153.
- [47] Robyn E. Goodwin, Markus Groth, Stephen J. Frenkel. Relationships between emotional labor, job performance, and turnover [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79(2): 538–548.
- [48] 方杰, 张敏强, 邱皓政. 基于阶层线性理论的多层级中介效应[J]. *心理科学进展*, 2010, 18(8): 1329–1338.
- [49] Parris D L, Peachey J W. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 113(3): 377–393.
- [50] Ling Y, Simsek Z, Lubatkin M H, et al. The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: Does organizational context matter? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(4): 923.
- [51] Peterson S J, Galvin B M, Lange D. CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance [J]. *Personnel Psychology*, 2012, 65: 565–596.
- [52] March J G, Olsen J P. Institutional perspectives on political institutions [J]. *Governance*, 1996, 9(3): 247–264.
- [53] Battilana J, Leca B, Boxenbaum E. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship [J]. *Academy of Management Annals*, 2009, 3(1): 65–107.
- [54] Law K S, Wong C S, Wang D X, et al. Effect of supervisor-subordinate Guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2000(11): 751–765.
- [55] Chen N Y, Tjosvold D. Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2007, 24(2): 171–189.

The cross-level analysis of servant leadership and employee's job performance: Psychological safety as a mediating variable

YAN Aimin¹, XIAO Yigui¹, TANG Ming²

(1. School of Business, Central South University, Changsha 410083, China;

2. Municipal Organization Department of Changsha Government, Changsha 410013, China)

Abstract: Existing research showed that servant leadership had a positive effect on employee's job performance, but the mechanism on psychological safety and service orientation remained to be studied further. Based on social mediating theory and on the data of questionnaires about 473 civil servants, the present study carries out an empirical research on the relationship between servant leadership and employee's job performance, the mediating effect of psychological safety, and the moderation effect of service orientation in these relationships with HLM. The results show that servant leadership has a significant influence on employee's job performance, that psychological safety mediates the relationship between servant leadership and employee's job performance, and that service orientation positively moderates the relationship between servant leadership and employee job performance.

Key Words: servant leadership; job performance; psychological safety; service orientation; public organization

[编辑: 谭晓萍]