

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220729.301

# 何以报“怨”?顾客抱怨对员工角色服务行为的影响机制研究

刘德文<sup>1</sup>, 高维和<sup>2</sup>, 周春阳<sup>2</sup>

(1. 南京邮电大学管理学院, 江苏南京 210003; 2. 上海财经大学商学院, 上海 200433)

**摘要:** 顾客抱怨是服务过程中经常发生的现象,但学界就一线服务员工经历顾客抱怨后的认知反应和服务行为表现缺乏实证探索。本文探究了一线服务员工经历的顾客抱怨通过工作调节焦点状态对角色服务行为的影响过程,并探讨了工作中心性在此影响过程中的权变作用。通过对352份酒店业配对样本和106份实验样本的数据分析,本研究的结果表明,顾客抱怨和员工角色外和角色内服务行为均存在正关联。同时,促进型工作焦点和防御型工作焦点也都在顾客抱怨影响员工角色服务行为的过程中起着重要的认知作用。进一步,工作中心性较高时,顾客抱怨对促进型焦点的正向影响会被增强,且对防御型焦点的负向影响会被削弱。本文丰富了员工对顾客抱怨的认知和行为的远期响应研究,从由外而内的视角探索了顾客抱怨在员工层面的影响效应,并提出了提升员工服务绩效的策略,对服务型企业的实践具有一定的指导意义。

**关键词:** 顾客抱怨;工作中心性;工作调节焦点;角色服务行为

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)02-0057-25

## 一、引言

在进行服务的过程中,顾客因为服务失败或者主观不满意而进行抱怨的情况难以避免(Fornell和Wernerfelt, 1988)。一项针对全美顾客的调查显示,过去近三十年间顾客抱怨的增长率达56.25%(Grainer等, 2014)。为赢取顾客信任,并阻止顾客流失,从而进一步保持竞争优势,企业通常需要在事后有效应对顾客抱怨(Knox和Van Oest, 2014)。因此,如何有效管理顾客抱怨成为管理实践者和学者们的重要议题。例如,现有的研究证明了行业特征(Singh和Pandya,

收稿日期: 2022-03-09

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71872106); 江苏高校哲学社会科学一般项目(2022SJYB0103); 南京邮电大学人才引进项目(NYY222011)

作者简介: 刘德文(1991—),男,南京邮电大学管理学院讲师;

高维和(1976—),男,上海财经大学商学院教授,博士生导师(通讯作者, gao.weihe@mail.shufe.edu.cn);

周春阳(1995—),男,上海财经大学商学院博士研究生。

1991)、企业声誉(Folkes等,1987)、文化背景(宋竞等,2010)和主观规范(黄鹂和李婷,2016)等前置因素如何影响顾客抱怨。然而,作为向顾客提供服务的最直接负责人,与顾客接触的一线员工经常被顾客作为抱怨的发泄口,顾客经常将服务失败归咎于员工的行为或不作为(Pugh和Brady,2018)。那么,顾客抱怨对员工后续的工作行为会产生什么影响?顾客抱怨是否会消极地影响一线服务员工?事实上,很多学者和企业也意识到顾客抱怨蕴含的价值,企业可通过顾客抱怨了解自身存在的问题,并改进产品和服务(陈可等,2020)。五星控股集团董事长汪建国曾公开表示“顾客的抱怨就是我们的机会”。星巴克和麦当劳等全球连锁企业也在试图就应对顾客抱怨的标准化服务恢复程序和服务绩效提升方案对其员工进行培训(Grandey等,2010)。鉴于多个企业用相对积极的视角来看待顾客抱怨,我们推断顾客抱怨并不会完全地消极影响一线服务员工。员工可能因为顾客抱怨而积极寻求建设性反馈(Pugh和Brady,2018),从而重塑自己导向顾客的工作行为。

虽然在顾客关系管理领域,顾客和一线服务员工之间的互动过程和结果已被广泛检验(Rafaeli等,2017;高维和和刘德文,2021),但是据文献检索,除了少数研究间接涉及顾客抱怨在员工层面的一般性影响(Jerger和Wirtz,2017;Pugh和Brady,2018)及Loo等(2021)提出了员工处理顾客抱怨的过程框架之外,还没有学者针对一线服务员工如何理解和诠释顾客抱怨进行系统性的实证研究。本文从一个由外而内的视角,将顾客抱怨与员工角色服务行为联系起来一起开展实证检验。目前,虽然没有直接将顾客抱怨和员工的工作行为联系到一起的实证文献,但越来越多的研究开始关注顾客在塑造员工工作行为中的重要作用。例如,Wang等(2011)认为:顾客苛待会给员工带来消极情绪体验,员工可能会因此表现出更多的顾客导向破坏行为;但员工同时也会为了缓解这一消极情绪状态而选择主动帮助他人,以获得积极的情绪体验(Yue等,2017)。此外,顾客主动参与员工的工作过程会提高员工的建言效能感,并促进员工的实际建言行为(高维和和刘德文,2021)。尽管这些研究为理解顾客抱怨如何影响员工的工作行为提供了有价值的启示,但顾客抱怨如何对员工的服务行为产生影响还缺乏探索。本文认为,顾客抱怨会对员工如何开展服务产生深刻影响(Bani-Melhem,2020),员工会根据对顾客抱怨的直接感受来调整其后续服务行为,而调节焦点理论为顾客抱怨如何影响员工后续行为提供了理论基础。调节焦点理论认为,个体的状态性调节焦点的形成依赖于任务情境的刺激(Brockner和Higgins,2001)。而与一线服务员工互动最为密切的顾客无疑是任务情境的重要组成部分。基于调节焦点理论,员工会如何诠释顾客在接受服务的过程中进行的抱怨并形成相应的工作调节焦点,进而产生差异化的角色服务行为,是本文要讨论的基本问题。

进一步,本文引入工作中心性,以检验上述影响关系的权变条件。个体调节焦点的形成亦和个体自身因素相关联(Higgins,2012a)。员工对自我工作的认知作为影响员工行为和改变员工环境刺激认识的重要因素,一直以来都是理论研究和实践关注的热点(Volery和Tarabashkina,2021)。本文认为,顾客抱怨和工作调节焦点及角色服务行为的关系可能受到员工自身的工作中心性认知的影响(Usman等,2021)。Gursoy(2013)指出“婴儿潮一代活着就是为了工作,千禧一代为了生活而工作”。工作和生活的关系催生出工作中心性在工作情境中作用的探讨。大量研究将工作中心性运用于承诺(Bal和Kooij,2011)、工作投入(Diefendorff等,2002)、工作绩效和组织公民行为(Hirschfeld和Feil,2000)等一系列工作结果变量的研究情境。因此,研究工作中心性如何权变地影响顾客抱怨对员工的有效性不仅有益于理论的完整,也有助于组织进行适当的管理干预。那么,在顾客抱怨的情境中,工作中心性所蕴含的对工作价值感和意义感的判断是否使得员工在评估顾客抱怨时产生差异化的工作调节焦点,进而作用于其后续的不同角色服务行为?因此,本文在调节焦点理论的基础上,构建了一个综合的顾客抱

怨影响员工角色服务行为的过程模型,并试图回答本文拟推进并解决的第二个问题“在什么情况下,顾客抱怨促进什么样的工作行为”,进一步讨论工作中心性在顾客抱怨和角色服务行为关系中的权变作用。

综上,本文的边际贡献在于:第一,已有研究在探讨顾客抱怨的影响效应时更多聚焦于顾客抱怨对顾客本身产生的负面效应,而较少关注其对所接触服务员工的影响(Loo等,2021)。本文较为系统地以实证方式梳理了顾客抱怨和员工远期响应行为间的关系,将顾客抱怨的影响结果从顾客层次进一步扩展到员工行为层次,以一个由组织外到组织内的视角丰富了顾客抱怨领域的理论研究。第二,将个体状态性调节焦点和对工作的认知纳入顾客抱怨影响员工工作行为的过程中来,阐明了员工在工作中形成的何种状态性调节焦点可以更好地帮助其实施后续的角色服务行为以及工作中心性认知如何在此关系中发挥权变作用,拓展了员工识别和评估工作环境中顾客抱怨的研究框架,为后续相关研究提供了新思路。第三,在实践层面,本文的研究结果有助于企业有效化解顾客抱怨对员工的不良影响,为企业有效纾解员工负面状态,引导员工积极寻求服务改善,提供了有价值的借鉴。

## 二、文献综述

### (一)顾客抱怨相关研究

顾客抱怨意指顾客在购买产品或者服务时感受到不满意的状况下采取的一系列行动或者非行动反应(Fornell和Wernerfelt,1987;Singh,1988),是顾客为了改变不满意状况而做出的努力。例如,在餐厅服务高峰期等位过程中,顾客就等待时间向一线服务人员进行质疑,包括等待时间过长、电子等待系统建设不完善等。长期以来,学者们都将顾客抱怨视为服务失败的子环节,并聚焦于如何阻止顾客抱怨的发生,即哪些前置因素会影响顾客抱怨。如,基于中国文化背景,宋竞等(2010)重构了抱怨行为反应的两阶段动态模型,考察了感知抱怨利益、服务失败严重程度和公司相关归因等对两阶段抱怨行为的相互作用。也有部分研究探讨了顾客抱怨的影响结果,但主要集中在顾客层面。如,Umashankar等(2017)发现,当顾客被鼓励进行抱怨时,其对品牌的忠诚度会增加,因为提供反馈是保持社会关系的一种有效方式。Morgeson等(2020)也探讨了顾客抱怨和顾客忠诚的关系,并发现经济增长、竞争、行业类型和顾客期待会影响顾客抱怨向顾客忠诚转变的速度。此外,亦有研究探讨了企业对顾客抱怨的回复策略对顾客企业感知的影响(Shin和Larson,2020)。但总体而言,顾客抱怨的结果研究多聚焦于顾客层面,缺乏更深层次的外拓探索。

员工作为顾客抱怨的最直接负责人和接触者,顾客抱怨会如何对其产生影响,仅有少数研究涉及。早期研究认为顾客抱怨会降低员工的顾客服务承诺(Bell和Luddington,2006)。Pugh和Brady(2018)则认为顾客抱怨可让员工汲取失败教训,从而对未来工作绩效有潜在正面效应。从情绪反应视角来看,顾客抱怨能够让员工产生即时的愤怒(anger),并影响后续的服务恢复行为(restitution),且员工内化的服务氛围会影响员工情绪和行为反应的依赖性(Jerger和Wirtz,2017)。Loo等(2021)构建出认知—情绪—行为综合模型,并认为员工处理顾客抱怨历经认知初次评估、情绪启发、情绪调节、情绪应对和行为处理,继而可能产生积极行为(如,倾听)或者消极行为(如,忽视)。尽管目前的研究更多将顾客抱怨与顾客层面和企业层面的变量联系在一起,但研究者逐渐意识到为顾客服务的员工是顾客抱怨的最直接受影响者(Loo等,2021),并开始探讨顾客抱怨在员工层面的影响结果。本文以实证方式试图厘清顾客抱怨和员工角色服务行为的影响关系和机制,从而补充相关领域的理论研究。



## (二)理论基础

调节焦点理论认为,个体存在着特质性和状态性两种调节焦点。其中,前者指个体成长过程中形成的较为稳定的调节焦点倾向,后者则指在环境情境中形成的调节焦点状态(Brockner和Higgins,2001)。在员工行为相关研究中,状态性调节焦点影响着个体如何理解和诠释外部工作刺激,并形成与调节焦点相匹配的工作行为(宋锟泰等,2019)。相较于早期的自我差异理论(self discrepancy theory),调节焦点理论并不关注个体在“应我”和“自我”长期上的一致或者不一致状态,而更加关注个体的两种不同调节系统:促进焦点和防御焦点。这两种不同的调节系统揭示了个体在接近快乐和避免痛苦方面存在的差异。具体来说,促进型调节焦点代表了个体勇于追求自我,从而大胆行事的风格;而防御型调节焦点则反映了个体倾向于保守,从而规避风险的风格(Higgins,1997)。然而,需要指出的是,虽然个体存在长期和短期两种调节焦点倾向,但Higgins(2012b)指出在任何一个时间点下,个体都可能处于促进焦点或者防御焦点的状态之下,且个体是处于促进焦点还是防御焦点的状态并不受其特质性调节焦点的影响,故由环境刺激的调节焦点可能会对个体行为产生更大的影响。

员工在工作场景中亦能够和工作环境发生交互,产生状态性工作调节焦点(尚玉钊和李磊,2015),调节焦点理论在员工工作行为研究中应用普遍(宋锟泰等,2019)。本文推测,在和顾客进行交互的环境中,顾客抱怨也充当了与之接触的员工工作调节焦点的“触发器”。对于服务行业而言,和顾客的互动构成了一线员工的主要工作内容。因此,员工对顾客抱怨的诠释和理解,和调节焦点理论中个体状态性调节焦点的形成具有一致性,即顾客抱怨可能会激发员工的状态性调节焦点,继而使得员工根据相应的调节焦点形成后续工作行为。进一步,顾客抱怨影响员工工作调节焦点的过程,也会受到情境因素的影响。不同员工对工作的差异化认知可能使顾客抱怨产生不同的效果(Higgins,2012a)。基于此,本文将基于调节焦点理论对顾客抱怨和员工角色内/外行为之间的关系和机制进行探讨,从理论和实践层面为顾客抱怨相关研究和企业的服务实践做出贡献。

## 三、研究假设

### (一)顾客抱怨对员工角色服务行为的影响

在以不确定性和相互依赖为特征的服务工作环境中,员工需要超越狭隘定义的正式工作角色来为顾客进行服务(Griffin等,2007)。员工的角色内服务行为和角色外服务行为的区别体现了员工服务行为的正规化(formalization)和自由裁量(discretionary)。角色内服务行为(role-prescribed customer service)指组织的服务工作角色正式分配的工作职责和任务,是一种核心任务行为,代表着员工完成其本职工作的相关行为(屠兴勇等,2021),通常是正式的、岗位说明书上所明确指出的与工作职责有关联的行为,更多体现了员工工作行为的正规化。与之相对的,角色外服务行为(extra-role customer service)是在员工正式工作职责范围之外的对组织存在潜在利益的自发行为(Bettencourt和Brown,1997),是一种超越角色期望的工作行为,包括帮助行为、建言行为和组织公民行为等(Van Dyne,1995),更多体现了员工工作行为的自由裁量。本文认为,作为一种来自外部的环境信息,顾客抱怨必然会对员工在后续工作中的两种角色服务行为产生差异化的影响。其原因在于,员工可能会对顾客抱怨这一外部环境刺激形成相应的状态性调节焦点评估,进而产生差异化的结果。这其中包含两种重要的工作调节焦点的形成(Brockner和Higgins,2001;Lanaj等,2012)。一方面,员工会因为在意顾客抱怨给其工作带来的低水平评价而产生防御型工作焦点,从而在后续服务工作中偏向于保守和谨慎,并拒绝那些存在风险的行为。另一方面,员工也会因为看到顾客抱怨蕴含的服务机会而产生促进型工作焦

点,从而在后续工作中在满足好本职工作要求的同时大胆创新。需要指出的是,角色内行为代表着员工的核心任务和本职工作要求,角色外行为则是超越职责要求的额外行为,因此,虽然顾客抱怨会同时对两种角色服务行为产生影响,但角色内服务行为会同时受到促进型工作焦点和防御型工作焦点的积极影响,角色外服务行为会同时受到促进型工作焦点的积极影响和防御型工作焦点的消极影响。综合来说,顾客抱怨对角色内服务行为影响更大。此外,除了调节焦点理论的解释之外,顾客抱怨对员工角色服务行为的影响还涉及服务行为前因、顾客服务认知和工作资源三个主效应理论解释,具体来说:

第一,从服务行为的驱动前因来看,角色内服务行为更多受外部因素的影响,因为角色内服务行为涉及完成个体工作角色中的正式任务,完成与否会影响个体取得的回报。如果员工不执行该种行为则会遭受惩罚。相对来说,角色外服务行为更多受内部动机的影响,该种行为虽然不是个体工作角色的正式组成部分,但是是基于适当的人际社会规范的(Raub和Robert, 2010)。因此,作为一种外部受控动机,角色内服务行为受顾客抱怨的影响会更大,而角色外服务行为受到的影响相对较弱。

第二,虽然本文假设面对顾客抱怨,员工会通过角色外行为积极弥补,但顾客抱怨在某种程度上是对员工现有工作产出的不满意,进而可能代表对员工现有工作相关流程的不满评价(Maxham和Netemeyer, 2003),因此,顾客抱怨可能会造成员工在服务中退却,从而不再愿意在高动机水平下为顾客再“多走一步”(one more step)。因此,顾客抱怨也有可能减少员工的角色外服务行为。在这一负效应的抵消下,顾客抱怨对角色外服务行为的正面效应被削弱。相较而言,反映组织服务准则和规定的角色内服务行为则更加安全,并可能在经历顾客抱怨后被员工接受和选择。因此,顾客抱怨可能会对角色内服务行为产生更大的积极影响。

第三,从工作资源的角度来说,处理和应对顾客抱怨需要占用员工的时间资源、认知资源和情绪资源(Loo等, 2021),尤其是在某些密集服务企业,顾客抱怨甚至会影响员工的绩效考核(Bell和Luddington, 2006)。个体天然存在着保护自己的资源不再流失的行为倾向,员工会根据后续工作行为耗费资源的多少来提前对工作行为进行规划(刘德文等, 2020)。相对于角色内服务行为,角色外服务行为可能需要员工付出额外的努力。因此,虽然在实际工作中角色内/外服务行为消耗的资源可能无差异,但事先员工出于成本节省的原则可能会将更多精力分配给角色内服务行为。综上,本文提出如下假设:

H1a:顾客抱怨正向影响员工角色外服务行为;

H1b:顾客抱怨正向影响员工角色内服务行为,且该影响大于H1a中的相应影响。

## (二)顾客抱怨影响员工角色内/外服务行为的作用机制

如同主效应假说,在相应的作用机制方面,根据调节焦点理论,本文认为工作中事项会改变员工关注的具体任务焦点,在此基础上员工会进行自我调节,对未来的行为进行适应性改变(Wallace和Chen, 2006),从而产生相应的工作调节焦点。因此,本文以员工的状态性调节焦点的形成和结果为切入点,在顾客抱怨和员工角色服务行为之间引入促进型工作焦点和防御型工作焦点的双重作用路径。

### 1.顾客抱怨对促进型/防御型工作焦点的影响

顾客抱怨向员工传达了与服务工作相关的信息,员工会据此同时形成不同的工作调节焦点以实现自我内在状态调节。如果员工能够感知到顾客抱怨给自己带来的潜在损失,便会形成防御型工作焦点;与之相反,如果员工认为顾客抱怨能够给其带来相应的益处(如,服务流程反思),则会形成促进型工作焦点(Neubert等, 2008; Wallace等, 2009)。具体而言,借鉴调节焦点理论的核心观点(Brockner和Higgins, 2001; Lanaj等, 2012),顾客抱怨会唤起员工在工作中的自

我调节过程。一方面,顾客抱怨传递了对服务的低评价以及对员工专业服务能力的质疑,这在某种程度上降低了员工对自我价值和工作意义的认识。此外,已有研究指出顾客抱怨也有可能引起员工的消极情绪(Groth和Grandey, 2012),威胁员工的自尊(Traut-Mattausch等, 2015),并消耗员工的心理资源(Jerger和Wirtz, 2017)。因此,在接收到顾客抱怨后,员工会聚焦于如何规避损失,并关注如何避免下次服务过程的失败,于是形成与损失规避和履行责任等调节倾向相符合的防御型工作焦点。

另一方面,顾客抱怨同时也代表了顾客对员工服务能力的高水平期望,使员工认识到自己当前的服务水平难以满足顾客当下的需求。因此,顾客抱怨实质上是对员工服务绩效的有效反馈,并让员工有反思服务流程的契机。员工进而会认为“解决”顾客抱怨对于自身发展乃至组织成长至关重要。此时,员工会着眼于顾客抱怨所传递的潜在提升信息和未来利益,于是便倾向于在服务工作中形成与获得和成就等调节倾向相符合的促进型工作焦点。总的来说,顾客抱怨不仅向员工传递了完成任务的必要性,以此引发员工的防御型工作焦点;同时也向员工传递了完成任务的挑战性,以此引发员工的促进型工作焦点。由此,本文提出如下假设:

H2a: 顾客抱怨正向影响促进型工作焦点;

H2b: 顾客抱怨正向影响防御型工作焦点。

## 2. 促进型/防御型工作焦点对员工角色服务行为的影响

以往研究表明,在工作中形成促进型工作焦点和防御型工作焦点会对员工产生不同的影响。具体而言,促进型工作焦点会使员工展现出更多与内部动机和组织提升相关的行为,如组织公民行为(Lanaj等, 2012)、领导—成员交换(Gorman等, 2012)、创新行为和帮助行为(Neuber等, 2008)。相反,在工作中形成的防御型工作焦点则会驱使员工表现出更多与外部动机和风险规避等相关的行为,如安全服从(Kark等, 2015)和角色内绩效(Neuber等, 2008)等。此外,研究亦指出,防御型工作焦点使得员工对负面信息敏感(Van-Dijk和Kluger, 2004),更易产生对工作中外部内容的消极解读,从而更情绪化地对待工作,继而更有可能在工作中实施负面行为(如,反生产行为、工作偏离行为等)。但也有研究指出,防御型工作焦点的核心特征是对组织规范的高度敏感,组织合法化的规则代表了应该实现的目标,并可能被防御型工作焦点的员工内化。员工可能会意识到从事这些负面行为与组织规范存在背离,并可能受到惩罚(Lanaj等, 2012)。同时,在组织服务规范和中国人中庸倾向的作用之下,员工不太可能在处于防御型工作焦点的状态下表现出工作负面行为(Pugh和Brady, 2018; Liu等, 2022)。因此,本文认为,防御型工作焦点与工作负面行为存在负关联。

尽管两种工作焦点状态都受到顾客抱怨的驱动,但以往研究表明两种工作焦点状态会对员工产生不同的影响,因此本文认为两种工作焦点状态对员工角色服务行为的影响也存在差异。一方面,在顾客抱怨刺激下形成的防御型工作焦点会使得员工产生外部规避动机(如,责任、义务等)。以往研究表明,角色外服务行为也有潜在的风险(Bolino和Grant, 2016)。员工提供的角色外服务行为并不是组织所明文规定的,因此可能无法准确地击中顾客的痛点,可能造成“好心办坏事”的情况发生。因此,当员工处于防御型工作焦点时,其“但求无过”的心态便成为行事准则。而与需要付出额外精力的角色外服务行为相比,角色内服务行为更容易达到服务的基本目标,所消耗的个体资源也较少(Lee等, 2006),也更可能被顾客所认可和接受,因此本文认为防御型工作焦点更容易激发员工的角色内服务行为,减少员工的角色外服务行为。另一方面,在顾客抱怨下形成的促进型工作焦点也会同时激发员工提升服务的内在动机。在这种情况下,员工不仅会投入精力在角色内服务行为,以提升自己服务的准确度,完成基本的工作要求,由促进型工作焦点带来的提升动机也会使得员工更加愿意将顾客抱怨视为其成长的契机,追



求进步,或是出于回馈动机,更愿意在服务中展示更多角色外服务行为,以带给顾客惊喜。换言之,在促进型工作焦点状态下,风险和收益兼具的角色外服务行为也更容易被员工所兼顾。结合以上论断,本文提出如下假设:

H3a:促进型工作焦点正向影响员工的角色内服务行为;

H3b:促进型工作焦点正向影响员工的角色外服务行为;

H4a:防御型工作焦点正向影响员工的角色内服务行为;

H4b:防御型工作焦点负向影响员工的角色外服务行为。

### 3.促进型/防御型工作焦点的中介作用

前文的分析表明,在顾客抱怨的情境中,员工对该外部事件形成了调节焦点的评估和行为过程,即员工会根据顾客抱怨进行调节焦点评估判断,进而“谋划”自己在后续工作中应当展现的服务行为。在这个两阶段的影响过程中:在第一阶段,当员工在工作场所接收到顾客抱怨时会同时产生两种状态性调节焦点。一方面,员工会因为感到顾客抱怨中积极的一面而形成促进型工作焦点;另一方面,顾客抱怨也天然蕴含着负面信息,从而使得员工“退守”形成防御型工作焦点。在第二阶段,员工所形成的两种状态性工作焦点会继续“指导”员工的实际行为。促进型工作焦点使得员工在做好本职工作的同时继续外拓自己的服务技能和技巧。防御型工作焦点使得员工只愿意在自己的“一亩三分地”进行“耕种”,而不愿意去提供超越工作范围的其他服务内容。由以上论述可知,顾客抱怨通过让员工形成状态性调节焦点的方式进一步影响第二阶段的员工实际行为。即,状态性调节焦点之促进型焦点和防御型焦点在顾客抱怨和员工角色内/外服务行为之间起到了“桥梁”作用。基于此,本文提出以下假设:

H5a:顾客抱怨会通过影响促进型工作焦点而提升员工角色内服务行为;

H5b:顾客抱怨会通过影响促进型工作焦点而提升员工角色外服务行为;

H6a:顾客抱怨会通过影响防御型工作焦点而提升员工角色内服务行为;

H6b:顾客抱怨会通过影响防御型工作焦点而削弱员工角色外服务行为。

### (三)工作中心性的调节作用

由于员工将其个体的认知差异带到工作场所,其关于工作重要性的信念会影响其对顾客抱怨的看法、观点和态度(Jiang和Johnson,2018)。调节焦点理论指出,状态性调节焦点(如,工作焦点)的形成不仅受到具体任务信息的影响,还会受到个体特质因素的作用,两者交互共同影响着工作调节焦点的形成。员工对待工作的态度会影响其对任务信息的感知,进而影响其工作调节焦点的形成结果(Higgins,2012b)。已有研究指出,工作中心性作为一种工作重要性判断准则,对于员工理解和诠释外部工作环境,并形成相应的行为具有重要作用(余卓霖等,2020)。因此,本文进一步推测,工作中心性同样也会影响员工如何看待服务工作环境中的顾客抱怨,即工作中心性可能在顾客抱怨影响员工状态性调节焦点的关系中扮演重要的权变角色。

工作中心性指的是工作在一个人生活中的重要程度,是一种相对稳定的评价,与个体当前从事的工作无关,反映个体对工作的价值判断(Paullay等,1994;Umashankar等,2017)。个体往往通过他们的工作来进行自我定义,工作占据了成年人生活的重要部分(Kalberg等,2001;Bal和Kooij,2011)。工作中心性高的人不仅对工作有强烈的意义感和认同感,而且认为工作代表着自己生活的核心组成部分(Diefendorff等,2002)。高工作中心性的个体也倾向于投入更多的时间和精力来完成工作(Bagger和Li,2012)。工作中心性也可能对员工具体行为的实施起到重要作用。例如,Volery和Tarabashkina(2021)发现,工作中心性有助于员工将创造力转换成实际的创意产生和创意实施。同时,工作中心性也被发现可以强化工作满意度对工作态度的积极影响,并影响领导行为的有效性(Ziegler和Schlett,2016)。

对于具有高低不同水平工作中心性的员工来说,由于他们期望通过自身努力而取得工作成功的动机强度有一定差异,因此他们在和顾客互动的过程中对顾客抱怨有不同的理解和反应。对于具有较高工作中心性的员工来说,他们的工作占据了生活的核心位置,他们也对获得工作上的成功更在乎,并倾向于在工作中谋求自身发展(Ziegler和Schlett, 2016)。当在服务环境中感受到顾客抱怨时,他们会倾向于将这种来自顾客对其服务工作的最直接评价、建议和反馈视作能够培养自己工作技能和优化服务过程的机会,因而产生更强烈的自我提升动机,并愿意投入更多时间和精力进行工作改进。也就是说,工作中心性高的员工更可能利用顾客抱怨的良性核心特征来实现其工作抱负。在这种情况下,员工更易形成促进型工作焦点。与此相对,对于工作中心性水平较低的员工而言,他们在多数情况下不会把在工作中有所成就作为成功与否的评判标准,继而对于想要通过自身努力获得关于工作的成功动机不足(Usman等, 2021)。这就使得他们更多注意到顾客抱怨的“阴暗面”,即对自己服务的差评和无效的埋怨等,甚至将顾客抱怨视为对自己正常工作的干扰和挑衅,从而使得顾客抱怨对其防御型工作焦点影响更大。综上,当员工工作中心性较高时,顾客抱怨更容易激发其促进型工作焦点;而当员工工作中心性较低时,顾客抱怨更容易激发其防御型工作焦点。因此,本文提出如下假设:

H7a:工作中心性强化顾客抱怨对促进型工作焦点的影响;

H7b:工作中心性弱化顾客抱怨对防御型工作焦点的影响。

在以上论述中,本文假定:一是顾客抱怨对员工角色内/外服务行为具有差异化影响;二是促进型/防御型工作焦点会在顾客抱怨和员工角色内/外服务行为的关系中扮演“桥梁”作用;三是工作中心性会权变地影响顾客抱怨和促进型/防御型工作焦点的关系。根据上述几个假设,本文进一步推断工作中心性能够权变地影响促进型工作焦点与防御型工作焦点的中介作用。本文认为,当员工的工作中心性水平较高时,员工更容易发现任务信息中的正面部分。此时,员工会感受到顾客抱怨中有益于自身的内容。例如,顾客抱怨及时指出了自己工作的潜在不足和缺点,对于未来工作能力的提升非常必要。于是,员工在面对顾客抱怨时就会将注意力转移至追求积极结果上,并激发促进型工作焦点。员工在促进型工作焦点形成之后,就更加愿意去进行一些本职之外的工作,因此就有可能在后续的工作中表现出更多的角色外服务行为。与此同时,当员工的工作中心性处于较低水平时,员工会更聚焦于顾客抱怨的负面影响。例如,顾客抱怨可能对其工作情绪和实际的工作经济回报产生不利影响。进一步,员工便会竭力避免这种结果,促成防御型工作焦点。在此前提下,员工的工作行为会变得更加循规蹈矩和小翼翼,他们会倾向于在组织既定的服务流程和框架中进行服务工作,并选择表现出更多的角色内服务行为。因此,本文提出以下假设:

H8:工作中心性会对促进型工作焦点和防御型工作焦点的间接作用产生权变影响。当员工的工作中心性水平高时,促进型工作焦点的间接作用更强;相反,当员工的工作中心性水平低时,防御型工作焦点的间接作用更强。

综合以上分析,本文提出如图1的研究模型。

#### 四、研究方法

##### (一)样本选取与数据收集

参考以往服务营销和组织行为学相关研究,并结合取样方便性和研究情境,本文将研究样本锁定在酒店行业。由于存在等待入住、照片和实际有出入、房间服务等问题,酒店行业天然存在着大量顾客抱怨现象(Tosun等, 2022)。考虑到酒店后厅员工(如,维修、采购等)较少与顾客有直接接触,他们也无法直接得知顾客抱怨与否,我们将研究对象限定于酒店的前厅员工。本



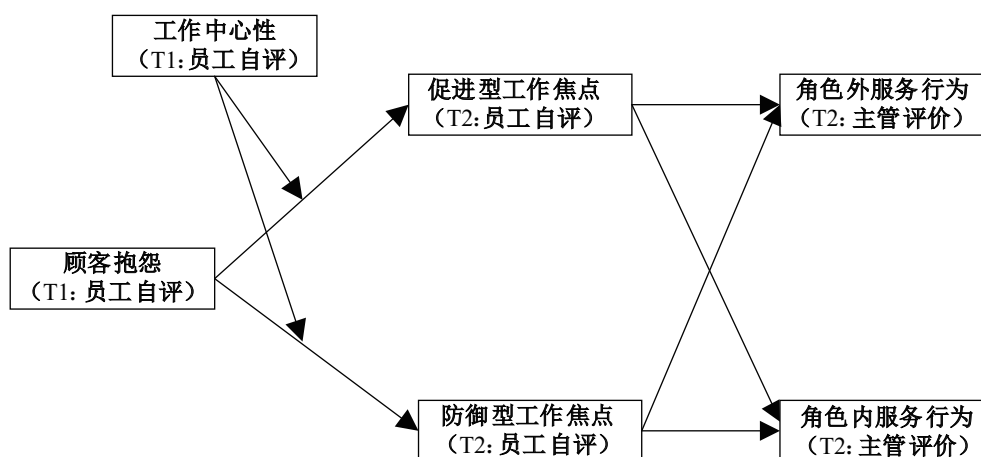


图1 本文的理论模型

文的样本主要来源于苏皖两省酒店行业的一线服务员工,包括前台、大堂、商务和楼管等,问卷全部采用自我汇报+主管评判的形式。正式问卷分两次发放,第一次问卷于2021年8月上旬发放,此次发放收集了本次研究的控制变量、顾客抱怨、工作中心性和用于检验同源方差的标签变量。共发出问卷610份,回收问卷506份。之后,2021年8月中旬,我们邀请这些受访者及其直接主管参与第二次问卷填写,第二次问卷收集了促进型/防御型工作焦点(员工问卷)和角色内/外服务行为(主管问卷)的信息。共回收员工问卷427份,主管问卷84份,平均每位主管评价5.08名下属( $min=1, max=9$ )。之后按照如下标准进行问卷剔除:作答者中途更换工作或辞职、某一单个选项过多、答案呈现某种规律(S、I和Z型)。最终,本文共得到有效配对问卷352份。问卷的样本性质分布统计如表1所示。

表1 样本性质分布统计表

统计内容	类别	频次	频率(%)	统计内容	类别	频次	频率(%)
性别	男	138	39.2	性别	女	214	60.8
	年龄	≤25岁	134		38.1	学历	专科以下
26—35岁		140	39.8	专科	151		42.90
36—45岁		41	11.6	本科	36		10.23
≥46岁		37	10.5	本科以上	7		1.99
日均服务顾客数量	≤20人	43	12.22	工作年限	≤2年	106	30.11
	21—60人	130	36.93		3—5年	141	40.06
	61—100人	141	40.06		6—8年	69	19.60
	≥101人	38	10.80		≥9年	36	10.23

## (二)变量测量

通过对现有相关文献的仔细梳理,本文整理了所需使用的相关量表,并在此基础上通过翻译—回译过程,进行问卷改写。在完成初始问卷后,本文邀请了几位酒店经理和一位商学院副教授进行评判,删除了其中不适合研究情境的条目,并进行白话改写。之后,也在小范围群体内进行了问卷的预测试。本文采用了两阶段的调研方法,采用手机号码末四位进行问卷匹配。所有量表采用李克特7点设计,从1到7表示从“非常不同意”到“非常同意”。

1. 顾客抱怨。顾客抱怨的测量参考了宋竞等(2010)和Tosun等(2022)的研究,本文设计了面向员工的4题项量表,代表性题项为“顾客经常与我讨论服务过程中的一些缺陷”“顾客总是

向我直接抱怨一些服务问题”等。量表的信度系数Cronbach's  $\alpha$ 为0.864,组合信度系数 $\rho_c$ 为0.866。

2. 工作中心性。工作中心性的测量借鉴了Carr等(2008)和余卓霖等(2020)在研究中使用的量表,包含5个题项,代表性题项为“一个人的生活目标应该是工作”“我更加关注工作上的事情”等。量表的信度系数Cronbach's  $\alpha$ 为0.894,组合信度系数 $\rho_c$ 为0.894。

3. 促进型/防御型工作焦点。促进型/防御型工作焦点的测量采用了Wallace和Chen(2006)的12题项量表。两种类型的工作焦点各6个题项。其中促进型工作焦点的代表性题项为“我专注于多完成一些工作”“我在有限的时间能做更多的工作”等;防御型工作焦点的代表性题项为“我专注于遵守工作规章制度”“我专注于正确地完成任务”等。促进型工作焦点和防御型工作焦点的Cronbach's  $\alpha$ 系数分别为0.883和0.885。组合信度系数 $\rho_c$ 分别为0.884和0.887。

4. 角色内/外服务行为。角色内/外服务行为的测量使用了Bettencourt和Brown(1997)所开发的量表。两种角色服务行为各包含5个题项。邀请员工的主管对员工过去两周内的工作行为进行评价。角色外服务行为的代表性题项为“该员工会主动协助顾客,即使超越了其基本工作要求”“该员工会帮助顾客解决超过预期和要求的问题”等;角色内服务行为的代表性题项为“该员工会完成顾客要求的所有分内工作”“该员工会按照员工守则来对顾客进行服务”等。本文中,角色外服务行为和角色内服务行为的Cronbach's  $\alpha$ 系数分别为0.881和0.878。组合信度系数 $\rho_c$ 分别为0.881和0.879。

5. 控制变量和标签变量。借鉴以往研究员工工作行为的文献(Bani-Melhem, 2020; 刘德文等, 2020)以及服务行业的特征,本文将四个人口统计学变量(性别、年龄、学历和工作年限)和日均服务顾客数量作为控制变量。同时,考虑到共同方法偏差问题,本文引入了一个跟图1中的六个变量在理论上完全不相关的变量作为标签变量,即对怡宝矿泉水的购买意愿,采用3题项量表测量,代表性题项为“我会考虑购买怡宝矿泉水”“我想尝试怡宝矿泉水”等。本文认为,员工对某个产品的购买意愿并不会在实质上影响其自我调节过程和工作行为。

## 五、数据分析和假设检验

### (一)验证性因子分析

本文对所涉及的六个主要变量进行验证性因子分析,以判断各个题项和变量之间是否具有较好的拟合度,并将六因子模型拟合指数与其他竞争模型进行比较,选出最优模型,分析结果如表2所示。从表中可知,六因子模型的各项拟合指标均优于其他模型,说明该模型拟合效果最好,继而可判定各变量之间的结构效度较好。从标准化因子荷载来看,各测量变量的标准化因子荷载都远远高于学术界既定的标准0.45,且对应的 $t$ 值也都大于1.96。各变量的CR值和Cronbach's  $\alpha$ 系数都远高于以往学者所一致认可的最低门槛值0.7。据此,可以得出,本文的量表具有较好的信度。通过计算,各变量的AVE值处于0.504—0.638之间,大于0.5的门槛值。各变量之间的相关系数也列于表3之中。对比相关系数和各变量AVE值的平方根可以发现,AVE值的平方根均大于该变量与其他变量的相关系数,说明各变量具有良好的区分效度。

### (二)共同方法偏差检验

虽然本文在填写问卷前明确告知被试问卷只用于学术研究且分两阶段多来源填写,但本文严格意义上不属于纵贯研究,存在共同方法偏差问题。为检验其是否严重,本文在传统的哈曼因子法(第一个主成分解释占20.82%,通过)、相关系数法(各变量之间的相关系数远小于0.9,通过)、验证性因子分析法(六因子模型拟合效果显著优于其他因子模型,通过)之外,还采取“控制未测单一方法潜因子法”和“标签变量法”进行检测。对于前者,其原理是使得全部条目

附载到原有变量的同时,还共同负载到一个共同变量上,以对比控制共同方法因子之后的模型拟合是否比原模型更优。对比两个模型检验,结果发现,相比于六因子模型的拟合指数(见表2),控制共同方差因子之后的模型拟合指数良好( $\chi^2/df=1.1170$ ,  $CFI=0.989$ ,  $TLI=0.987$ ,  $SRMR=0.033$ ,  $RMSEA=0.022$ )。对比两个模型的拟合指标差异可发现, $SRMR$ 和 $RMSEA$ 的差异小于等于0.006,且 $CFI$ 和 $TLI$ 的差异均为0.008。对于后一种方法,如上文所述,本文选取的标签变量与几个主要变量在理论上无关联。按照Williams等(2010)及汤丹丹和温忠麟(2020)的建议和检验步骤,首先比较基准模型和嵌套限制模型C,基准模型的卡方值为621.832( $df=514$ ),嵌套限制模型C的卡方值为621.619( $df=510$ ),两者的差异值为0.213( $\Delta df=4$ )且不显著( $p=0.995$ )。进而比较基准模型和嵌套限制模型U,嵌套限制模型U的卡方值为581.985( $df=480$ ),与基准模型的卡方差异值为39.847( $\Delta df=34$ )且不显著( $p=0.226$ )。综上,可判定各变量之间没有严重的共同方法偏差问题。

表2 验证性因子分析比较

模型组合	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$CFI$	$TLI$	$SRMR$	$RMSEA$
六因子( $CC$ 、 $PMF$ 、 $PVF$ 、 $ERB$ 、 $RPB$ 、 $WC$ )	531.264	419	1.268***	0.981	0.979	0.039	0.028
五因子( $CC$ 、 $PMF+PVF$ 、 $ERB$ 、 $RPB$ 、 $WC$ )	1 694.284	424	3.996***	0.786	0.765	0.143	0.092
五因子( $CC$ 、 $PMF$ 、 $PVF$ 、 $ERB+RPB$ 、 $WC$ )	1 498.436	424	3.534***	0.819	0.801	0.143	0.085
四因子( $CC$ 、 $PMF+PVF$ 、 $ERB+RPB$ 、 $WC$ )	2 608.889	428	6.096***	0.632	0.600	0.186	0.120
四因子( $CC+PMF+PVF$ 、 $ERB$ 、 $RPB$ 、 $WC$ )	1 990.186	428	4.650***	0.736	0.714	0.134	0.102
三因子( $CC+PMF+PVF$ 、 $ERB+RPB$ 、 $WC$ )	2 939.428	431	6.820***	0.577	0.543	0.189	0.129
二因子( $CC+PMF+PVF$ 、 $ERB+RPB+WC$ )	3 870.080	433	8.938***	0.420	0.377	0.209	0.150
单因子( $CC+PMF+PVF+ERB+RPB+WC$ )	4 166.996	434	9.601***	0.370	0.325	0.185	0.157
衡量标准	-	-	<3	>0.9	>0.9	<0.07	<0.08

注: $N=352$ ;  $CC$ 代表顾客抱怨,  $PMF$ 、 $PVF$ 分别代表促进型、防御型工作焦点,  $RPB$ 、 $ERB$ 分别代表角色内、角色外服务行为,  $WC$ 代表工作中心性,下同;\*\*\* $p<0.001$ ;限于篇幅,所有因子模型并未完全汇报,全部模型中,六因子模型拟合效果最佳。

表3 变量的相关系数和描述性统计

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. $SEX$	-										
2. $AGE$	0.039	-									
3. $EDU$	0.138**	-0.040	-								
4. $TEN$	-0.066	0.266***	0.003	-							
5. $DC$	-0.091	0.054	-0.090	0.045	-						
6. $CC$	-0.049	0.385***	-0.090	0.223***	-0.037	0.783					
7. $PMF$	0.014	0.265***	-0.041	0.136*	-0.113*	0.459***	0.720				
8. $PVF$	-0.048	0.273***	-0.106*	0.279***	-0.024	0.498***	0.147**	0.710			
9. $RPB$	-0.083	0.266***	-0.040	0.416***	0.078	0.449***	0.352***	0.502***	0.799		
10. $ERB$	-0.018	0.063	0.030	-0.048	-0.004	0.276***	0.357***	-0.169**	0.110*	0.710	
11. $WC$	0.050	-0.013	0.034	-0.012	-0.068	-0.181***	0.291***	-0.243***	-0.048	0.161**	0.774
平均值	0.392	1.946	1.693	2.099	2.494	4.374	4.181	4.155	3.874	3.844	3.924
标准差	0.489	0.958	0.734	0.948	0.844	1.384	1.348	1.249	1.318	1.095	1.444

注:\* $p<0.05$ ,\*\* $p<0.01$ ,\*\*\* $p<0.001$ ,下同;皮尔逊相关系数在矩阵下三角;主变量 $AVE$ 值的平方根在对角线上。

### (三)描述性统计

表3列出了主要变量的相关系数、均值和标准差。从表中易得,顾客抱怨和促进型工作焦点( $r=0.459$ , $p<0.001$ )及防御型工作焦点( $r=0.498$ , $p<0.001$ )都显著正相关;促进型工作焦点和角



色内服务行为( $r=0.352, p<0.001$ )及角色外服务行为( $r=0.357, p<0.001$ )也都显著正相关;防御型工作焦点和角色内服务行为显著正相关( $r=0.502, p<0.001$ ),并和角色外服务行为显著负相关( $r=-0.169, p<0.01$ )。这为本文的几个假设提供了初步的证据。此外,本文所有变量的相关系数均小于0.51,这表明主要变量不存在多重共线性问题。

#### (四)假设检验

##### 1.主效应和中介效应检验

本文的主效应检验如表4所示,本文在进行回归时控制了性别、年龄、学历、工作年限和日均服务顾客数量。此外,如同上文所述,员工工作焦点的形成受到较多干扰因素影响,尤其是本文的多时段测量方式容易遗漏一些影响员工认知的变量,加之问卷测量法也无法穷尽所有可能混淆的因素,为了排除遗漏变量而可能导致的内生性问题,并确定回归结果的稳健性,本文采用了Park和Gupta(2012)提出的高斯Copula函数法。这种方法可以避免使用工具变量,从而可以有效规避弱工具变量或者有效性不足的问题,因此得到相关研究(如,研究顾客行为对员工行为的影响)的初步运用(高维和和刘德文,2021)。本质上,Copula函数是一类允许从单个边际分布中构建内生变量和误差项的联合分布函数,允许内生变量和偏误项相关联以控制潜在的遗漏变量导致的内生性问题。本文使用Epanechnikov核密度函数非参数化地估计内生变量的经验分布,同时生成Copula项。进一步,根据Carson和Ghosh(2019)的建议,假设内生变量的边际分布与经验分布无显著差异,则生成的回归变量与内生变量之间会出现多重共线性。为克服这一问题,本文对相应生成的回归子对原始变量进行回归,然后使用残差进行估计。在我们的模型中,内生变量可能存在三个:(1)顾客抱怨,因为无法观测到其他顾客行为;(2)促进型工作焦点,因为可能存在员工个体特质性促进焦点和其他关联特质的影响;(3)防御型工作焦点,同促进型工作焦点。因此,我们构建了上述三个变量的Copula项(Copula\_CC、Copula\_PMF和Copula\_PVF)加入相应的回归模型(模型3—10)。

如表4所示,顾客抱怨对角色外服务行为存在显著的正向影响( $\beta=0.26, p<0.001$ ,模型5),对角色内服务行为存在显著的正向影响( $\beta=0.33, p<0.001$ ,模型8)。通过对比回归系数可以发现,顾客抱怨对角色内服务行为的影响要强于对角色外服务行为的影响,因此假设H1a、H1b得证。顾客抱怨对促进型工作焦点( $\beta=0.40, p<0.001$ ,模型1)和防御型工作焦点( $\beta=0.39, p<0.001$ ,模型3)都存在显著的正向影响,假设H2a、H2b得证。促进型工作焦点对角色外服务行为( $\beta=0.33, p<0.001$ ,模型6)和角色内服务行为( $\beta=0.26, p<0.001$ ,模型9)均存在显著的正向影响。防御型工作焦点对角色外服务行为( $\beta=-0.20, p<0.001$ ,模型6)和角色内服务行为( $\beta=0.40, p<0.001$ ,模型9)分别存在显著的负向和正向影响。因此,假设H3a、H3b、H4a、H4b均得证。在此基础上,本文进一步验证员工工作调节焦点的中介作用。

从中介效应的检验来看。从模型7可知,在模型中加入促进型工作焦点和防御型工作焦点后,两者对角色外服务行为产生了显著的正向或负向影响( $\beta=0.22, p<0.001$ ;  $\beta=-0.31, p<0.001$ ),并且顾客抱怨的直接效应依然显著( $\beta=0.29, p<0.001$ )。在模型10中,顾客抱怨( $\beta=0.12, p<0.01$ )、促进型工作焦点( $\beta=0.22, p<0.001$ )和防御型工作焦点( $\beta=0.36, p<0.001$ )对员工角色内服务行为的影响均显著。据上,可判定促进型工作焦点和防御型工作焦点在顾客抱怨和员工角色外/角色内服务行为的关系中均起到一定的中介作用。表3的下半部分亦显示了利用Bootstrap检验的结果,从该表中可得促进型工作焦点和防御型工作焦点在模型中起到部分中介作用(促进型工作焦点和防御型工作焦点的置信区间均不包含0,且自变量对因变量的直接效应依然存在)。需要指出的是,在顾客抱怨→工作焦点→角色外服务行为的关系中,促进型

工作焦点和防御型工作焦点起到了相反的中介作用,造成总中介作用不显著(置信区间包含0),但两种工作焦点分别起到了部分中介作用。综上,假设H5a、H5b、H6a、H6b得证。

表4 主效应和中介效应检验

DV	PMF	PVF	PMF	PVF	ERB			RPB		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10
<i>_cons</i>	2.50*** (0.36)	2.14*** (0.32)	2.50*** (0.36)	2.14*** (0.38)	2.88*** (0.30)	3.13*** (0.39)	2.92*** (0.36)	1.08*** (0.31)	-0.15 (0.36)	-0.22 (0.37)
<i>SEX</i>	0.07 (0.13)	-0.03 (0.12)	0.13 (0.27)	-0.06 (0.23)	-0.03 (0.12)	-0.08 (0.12)	-0.05 (0.12)	-0.11 (0.12)	-0.12 (0.12)	-0.11 (0.11)
<i>AGE</i>	0.15** (0.07)	0.08 (0.07)	0.31 (0.13)	0.15 (0.15)	-0.03 (0.05)	0.06 (0.06)	-0.02 (0.06)	0.07 (0.06)	0.04 (0.08)	0.01 (0.06)
<i>EDU</i>	-0.02 (0.09)	-0.11 (0.08)	-0.00 (0.19)	-0.24 (0.18)	0.09 (0.07)	0.04 (0.07)	0.05 (0.06)	0.02 (0.07)	0.05 (0.08)	0.06 (0.07)
<i>TEN</i>	0.03 (0.07)	0.22*** (0.06)	0.06 (0.13)	0.44 (0.16)	-0.13** (0.05)	-0.06 (0.07)	-0.07 (0.05)	0.44*** (0.07)	0.36*** (0.07)	0.36*** (0.08)
<i>DC</i>	-0.16** (0.08)	-0.04 (0.07)	-0.33 (0.14)	-0.08 (0.15)	0.02 (0.07)	0.07 (0.06)	0.07 (0.06)	0.12* (0.07)	0.17*** (0.07)	0.17*** (0.07)
<i>CC</i>	0.40*** (0.05)	0.39*** (0.05)	0.39*** (0.05)	0.39*** (0.06)	0.26*** (0.05)		0.30*** (0.06)	0.33*** (0.05)		0.11*** (0.05)
<i>PMF</i>						0.33*** (0.06)	0.23*** (0.06)		0.26*** (0.04)	0.21*** (0.05)
<i>PVF</i>						-0.20*** (0.06)	-0.33*** (0.06)		0.40*** (0.06)	0.35*** (0.07)
<i>Copula_CC</i>			0.50 (0.50)	-0.19 (0.41)	-0.15 (0.32)		-0.23 (0.24)	0.58 (0.39)		0.46 (0.46)
<i>Copula_PMF</i>						-0.57 (0.41)	-0.66** (0.27)		0.09 (0.23)	0.02 (0.24)
<i>Copula_PVF</i>						0.62* (0.36)	0.60 (0.37)		0.40 (0.43)	0.28 (0.37)
<i>R<sup>2</sup></i>	0.23	0.29	0.24	0.29	0.09	0.20	0.28	0.32	0.41	0.43
<i>Adj. R<sup>2</sup></i>	0.22	0.27	0.22	0.27	0.08	0.18	0.26	0.31	0.40	0.41
<i>F</i>	17.33***	22.95***	-	-	-	-	-	-	-	-

中介效应的Bootstrap分析

	因变量:角色外服务行为				因变量:角色内服务行为			
	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
直接效应	0.287	0.049	0.191	0.383	0.121	0.052	0.019	0.223
间接效应								
总中介	-0.035	0.041	-0.117	0.044	0.226	0.036	0.016	0.299
<i>PMF</i>	0.086	0.025	0.041	0.137	0.087	0.024	0.046	0.139
<i>PVF</i>	-0.122	0.029	-0.183	-0.069	0.139	0.027	0.090	0.194

注:括号内为标准误,下同;其中模型3—10的括号内是Bootstrap标准误。

## 2.调节效应和被调节的中介效应检验

表5显示了工作中心性的调节作用检验结果。与模型11相比,模型12加入的顾客抱怨和工作中心性交互动项对员工促进型工作焦点存在显著正向影响( $\beta=0.17, p<0.001$ ),说明工作中心性在顾客抱怨和促进型工作焦点关系中的调节效应存在。同理,从模型14可知,工作中心性在顾客抱怨和防御型工作焦点关系中的调节作用也存在( $\beta=-0.11, p<0.001$ )。为了进一步说明调节作用,本文绘制了如图2所示的调节效应图,并进行了分组回归检验。图2表明,对于工作中心性较高的员工而言,顾客抱怨对促进型工作焦点的积极作用较强,且对防御型工作焦点的影

响较弱;对于工作中心性较低的员工而言,顾客抱怨对防御型工作焦点的正向影响更大,对促进型工作焦点的正向影响相对较小。同时,本文以工作中心性的中位数进行样本切割,再进行子样本回归,具体回归结果可见表5的下半部分。在顾客抱怨和促进型工作焦点的关系中,工作中心性低组别中顾客抱怨的回归系数( $\beta=0.220, p<0.05$ )小于工作中心性高组别中顾客抱怨的回归系数( $\beta=0.688, p<0.001$ ),SUEST检验结果显示差异显著 $[\chi^2(1)=16.55, p<0.001]$ 。同理,在顾客抱怨和防御型工作焦点的关系中,工作中心性低组别中顾客抱怨的回归系数( $\beta=0.445, p<0.001$ )大于工作中心性高组别中顾客抱怨的回归系数( $\beta=0.256, p<0.001$ ),且差异显著 $[\chi^2(1)=4.34, p<0.05]$ 。综上,假设H7a、H7b得证。同时,本文未直接假设顾客抱怨和员工角色外/角色内服务行为关系中工作中心性的调节作用。模型15—18的结果显示,工作中心性在自变量和因变量的关系中并不存在显著的调节作用。这说明,在顾客抱怨对员工行为的影响过程中,工作重要性评判更多是通过影响工作焦点的形成而影响行为。因此,本文继续进行被调节的中介效应检验。

表5 调节效应的回归分析

DV	PMF		PVF		ERB		RPB	
	模型11	模型12	模型13	模型14	模型15	模型16	模型17	模型18
_cons	0.78** (0.38)	4.25*** (0.27)	2.86*** (0.37)	3.83*** (0.27)	2.04*** (0.36)	3.98*** (0.27)	0.93** (0.39)	2.59*** (0.29)
SEX	0.03 (0.12)	0.05 (0.12)	-0.02 (0.12)	-0.03 (0.11)	-0.05 (0.11)	-0.05 (0.11)	-0.11 (0.12)	-0.11 (0.12)
AGE	0.11* (0.07)	0.12* (0.06)	0.10 (0.06)	0.09 (0.06)	-0.05 (0.06)	-0.05 (0.06)	0.05 (0.07)	0.05 (0.07)
EDU	-0.03 (0.08)	-0.00 (0.08)	-0.11 (0.08)	-0.13* (0.08)	0.09 (0.08)	0.09 (0.08)	0.01 (0.08)	0.01 (0.08)
TEN	0.02 (0.06)	0.04 (0.06)	0.23*** (0.06)	0.21*** (0.06)	-0.14** (0.06)	-0.14** (0.06)	0.44*** (0.07)	0.44*** (0.07)
DC	-0.12* (0.07)	-0.13** (0.07)	-0.06 (0.07)	-0.05 (0.07)	0.05 (0.07)	0.05 (0.07)	0.12 (0.07)	0.12* (0.07)
CC	0.48*** (0.05)	0.45*** (0.05)	0.35*** (0.05)	0.37*** (0.04)	0.29*** (0.04)	0.29*** (0.04)	0.35*** (0.05)	0.36*** (0.05)
WC	0.35*** (0.04)	0.36*** (0.04)	-0.15*** (0.04)	-0.15*** (0.04)	0.17*** (0.04)	0.17*** (0.04)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)
CC×WC		0.17*** (0.03)		-0.11*** (0.03)		-0.01 (0.03)		-0.04 (0.03)
R <sup>2</sup>	0.37	0.42	0.31	0.34	0.14	0.14	0.32	0.32
Adj.R <sup>2</sup>	0.35	0.41	0.30	0.33	0.13	0.12	0.30	0.30
F	28.38***	30.91***	22.32***	22.14***	8.18***	7.14***	22.67***	20.02***

分组回归系数及SUEST检验

顾客抱怨→促进型工作焦点				顾客抱怨→防御型工作焦点			
调节变量水平	系数	SE	Z value	调节变量水平	系数	SE	Z value
工作中心性低	0.220*	0.095	2.33	工作中心性低	0.445***	0.063	7.03
工作中心性高	0.688***	0.066	10.48	工作中心性高	0.256***	0.065	3.94
$\chi^2(1)$	16.55***			$\chi^2(1)$	4.34*		

表6显示了用Bootstrap方法进行的被调节的中介效应检验结果。当员工工作中心性低时,在顾客抱怨→促进型工作焦点→角色外服务行为的关系链条中,促进型工作焦点的中介效应为0.043,CI=[0.001,0.104]。随着工作中心性水平的上升,当员工工作中心性水平中等时,促进型工作焦点的中介效应为0.101,CI=[0.051,0.157]。当员工工作中心性高时,促进型工作焦点的



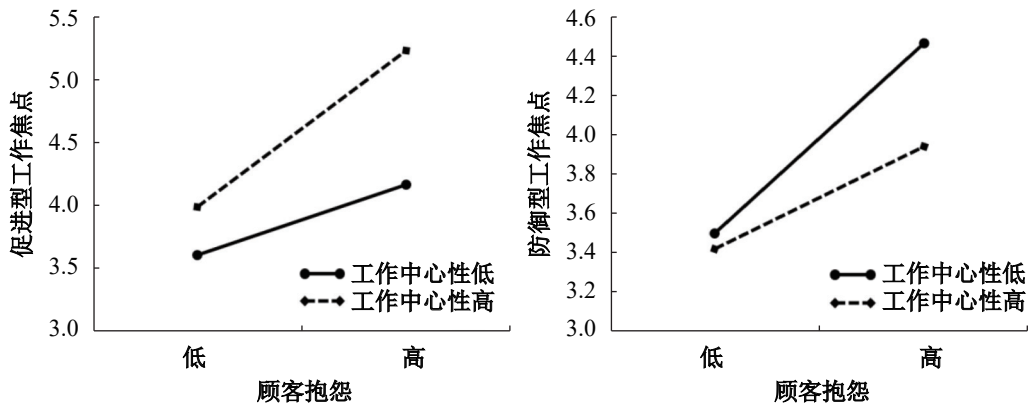


图2 工作中心性的调节效应图

中介效应为0.159,  $CI=[0.083, 0.235]$ 。且在三种工作中心性水平下,被调节的中介效应差异显著( $\beta=0.036, CI=[0.014, 0.060]$ )。因此,工作中心性调节了促进型工作焦点在顾客抱怨和角色外服务行为之间的关系,工作中心性水平越高,促进型工作焦点所起到的中介作用越强。遵循以上检验逻辑对其他路径关系进行检验(具体见表6),可得工作中心性调节了防御型工作焦点在顾客抱怨和员工角色外服务行为之间的中介作用,随着工作中心性水平的提高,防御型工作焦点的中介效应也在变弱。同时,工作中心性也调节了促进型工作焦点在顾客抱怨和员工角色内服务行为之间的中介作用,随着工作中心性水平的提高,促进型工作焦点的中介效应也在增强。工作中心性亦调节了防御型工作焦点在顾客抱怨和员工角色内服务行为之间的中介作用,随着工作中心性水平的提高,防御型工作焦点的中介效应逐渐减弱,即本文的假设H8得证。

表6 被调节的中介效应分析

因变量:角色外服务行为					因变量:角色内服务行为				
顾客抱怨→促进型工作焦点→角色外服务行为					顾客抱怨→促进型工作焦点→角色内服务行为				
	Effect	SE	LLCI	ULCI		Effect	SE	LLCI	ULCI
低工作中心性	0.043	0.026	0.001	0.104	低工作中心性	0.043	0.027	0.002	0.106
中工作中心性	0.101	0.027	0.051	0.157	中工作中心性	0.102	0.026	0.057	0.159
高工作中心性	0.159	0.039	0.083	0.235	高工作中心性	0.161	0.037	0.093	0.236
Diff	0.036	0.012	0.014	0.060	Diff	0.037	0.011	0.016	0.060
顾客抱怨→防御型工作焦点→角色外服务行为					顾客抱怨→防御型工作焦点→角色内服务行为				
	Effect	SE	LLCI	ULCI		Effect	SE	LLCI	ULCI
低工作中心性	-0.171	0.039	-0.252	-0.101	低工作中心性	0.195	0.042	0.121	0.284
中工作中心性	-0.114	0.028	-0.172	-0.065	中工作中心性	0.130	0.026	0.082	0.185
高工作中心性	-0.056	0.029	-0.120	-0.008	高工作中心性	0.064	0.028	0.012	0.123
Diff	0.036	0.013	0.013	0.063	Diff	-0.041	0.015	-0.073	-0.014

## 六、进一步的研究

在前文的研究中,本文通过问卷调查的方法证明了顾客抱怨通过员工的工作焦点对角色服务行为产生的影响,并试图从方法上解决遗漏变量的问题。然而,在以儒家文化为导向的东方研究情境中(Liu等,2022),个体的特质性调节焦点和状态性调节焦点可能存在一定的联系。为了排除掉这一可能的混淆因素,并加强研究的外部效度,本文在控制个体的特质性调节焦点的前提下,进一步以实验法来验证顾客抱怨对员工角色服务行为的影响机制。

### (一)实验设计

由于工作中心性是一种个体形成的较为稳定的特质(Jiang和Johnson,2018),因此该实验采用单因素组间设计(顾客抱怨低vs.顾客抱怨高)的方式来对顾客抱怨进行操纵。本文首先针对有意向参加实验的被试组建微信群,然后要求被试填写背景信息,包括特质性调节焦点量表、工作中心性量表和人口统计信息,并告知被试正式实验会在稍后时间统一开始。在所有被试填写完信息后,本文对工作中心性进行计算,然后根据被试的工作中心性高低进行分组并随机发放正式实验材料。实验开始后,本文引导被试设想自己是一名“湘里时光”餐馆的服务员工。“湘里时光”成立于2010年8月,是一家专门经营中端精品湘菜的餐饮企业。公司秉承以“食”为先的理念,在制作精品湘菜方面有独到的见解,在每一款菜肴的出品上都延续着湘菜原有的传统风味,并融入其他菜式的复合式口味及创新做法,为满足广大顾客多样化的需求不懈努力。“湘里时光”依托自身的品牌优势、资金优势、管理优势,借助湘菜这一中华传统菜系的深厚文化底蕴,已成为目前长三角地区的龙头连锁湘菜餐饮企业。公司在上海、北京、南京、杭州、合肥等城市拥有30家门店。您目前是“湘里时光”在您所在城市门店的一名服务员工,您的日常职责是协助领导完成服务任务,包括迎接和招呼顾客,提供各种相应的服务,回答顾客的问询,为顾客解决困难。

在高顾客抱怨组,被试会阅读到:在最近一段时间内,您在工作中接到了大量的顾客抱怨,他们非常频繁地就您的服务过程和结果中的缺陷向您表达出愤懑。包括,顾客经常就菜品不合口味,或者上菜速度过慢向您抱怨,甚至有些顾客还冲您大吼大叫。也有些顾客会就您服务的不足和应该改进的地方向您发出质问。虽然这些服务问题并不归咎于您的责任,但这段时间的顾客抱怨一直较为频繁和高发。在低顾客抱怨组,被试会阅读到:在最近一段时间内,您在工作中偶尔接到顾客的抱怨,他们有时候就您的服务过程和结果中的缺陷向您表达出不满意。包括,顾客偶尔就菜品不合口味,或者上菜速度过慢提醒您,但是总体而言顾客认为餐厅的服务是可接受的。也有些顾客会跟您讨论服务的不足和应该改进的地方。虽然这些服务问题并不归咎于您的责任,但这段时间的顾客抱怨也会偶尔发生。在被试完成阅读后,让其结合自身感受填写自己未来的角色服务行为意向、工作调节焦点和顾客抱怨的操纵检验。

本文实验部分主要招募了124名具有餐馆工作经历的员工作为被试,理由如下:第一,餐馆作为服务业的典型代表,其一线员工通常和顾客存在大量互动,且顾客抱怨也时常发生;第二,招募具有餐馆工作经历的被试较为方便且成本较低;第三,不同于学生实验样本,具有工作经历的“社会人”对工作行为有着更加真切的认知。因此,采用餐馆员工样本具有代表性和针对性。数据收集完成后,剔除不合格的问卷,最后得到有效数据106份,涉及男性33名,女性73名,年龄集中在18—35岁(89.62%)。

### (二)变量测量

所有变量的测量均采用李克特7点量表,鉴于目前在实验环境中评判员工的个体行为是一项较大的挑战,本文采用个体自我汇报的未来服务行为意向对因变量进行测量,并根据Bettencourt和Brown(1997)的研究自编了量表。角色内服务行为意向和角色外服务行为意向各包含3个题项,其Cronbach's  $\alpha$ 分别为0.912和0.808。促进型工作焦点和防御型工作焦点的测量同上述问卷研究,并根据实验情景进行适当删减和修改,其Cronbach's  $\alpha$ 分别为0.853和0.869。工作中心性的测量也采用同样的步骤,其Cronbach's  $\alpha$ 为0.853。个体的特质性调节焦点则采用Higgins(2012a)提出的经典RFQ量表进行测量,分为特质性促进焦点(6个题项)和特质性防御焦点(5个题项)两个维度,其Cronbach's  $\alpha$ 分别为0.892和0.930。

### (三)实验结果

首先分析顾客抱怨的操纵效果。本文要求被试在完成主变量填写后对顾客抱怨进行评价,即在7点量表上评价自己感知到的最近一段时间顾客抱怨强度。 $T$ 检验结果显示,顾客抱怨的操纵有效( $M_{低顾客抱怨}=3.566, M_{高顾客抱怨}=4.547, t=4.550, p<0.001$ )。同时,不同工作中心性组别中的顾客抱怨感知无明显差异( $M_{低工作中心性}=3.906, M_{高工作中心性}=4.208, t=1.289, NS$ )。因此,本实验对顾客抱怨的操纵有效。

接下来分析顾客抱怨对员工后续角色内/外服务行为意向的影响。方差分析结果显示,顾客抱怨对员工角色内服务行为意向的影响显著[均值分别为4.094和5.057,  $F(1, 104)=14.07, p<0.001$ ];同时,顾客抱怨对员工角色外服务行为意向的影响亦显著[均值分别为3.428和4.038,  $F(1, 104)=10.14, p<0.01$ ]。为了进一步验证研究结果,并检验特质性调节焦点是否会对研究结果产生影响,本文继续进行回归分析。回归分析结果(参见表7)表明:顾客抱怨对角色内服务行为意向的影响显著( $\beta=0.90, p<0.001$ , 模型19),且特质性促进焦点和特质性防御焦点对角色内服务行为意向的影响均不显著。同理,顾客抱怨对员工角色外服务行为意向的影响显著( $\beta=0.60, p<0.001$ , 模型20)。通过对比回归系数可发现,顾客抱怨对员工角色内服务行为意向的影响要大于其对员工角色外服务行为意向的影响。至此,假设H1a、H1b再次得证。

表7 进一步研究中的回归分析结果

DV	RPBI	ERBI	PMF	PVF	RPBI	ERBI
	模型19	模型20	模型21	模型22	模型23	模型24
<i>_cons</i>	5.05*** (0.76)	2.82*** (0.58)	2.55*** (0.45)	5.02*** (0.68)	2.04** (0.95)	3.38*** (0.67)
<i>CC</i>	0.90*** (0.26)	0.60*** (0.20)	1.81*** (0.15)	0.47** (0.23)		
<i>PMF</i>					0.36*** (0.10)	0.39*** (0.07)
<i>PVF</i>					0.42*** (0.10)	-0.31*** (0.07)
<i>LPMF</i>	-0.11 (0.13)	0.03 (0.10)	0.05 (0.07)	-0.25** (0.11)	-0.02 (0.12)	-0.07 (0.09)
<i>LPVF</i>	-0.12 (0.10)	0.04 (0.08)	0.04 (0.06)	0.04 (0.09)	-0.15 (0.10)	0.03 (0.07)
<i>SEX</i>	-0.43 (0.28)	0.13 (0.21)	-0.08 (0.16)	-0.09 (0.25)	-0.36 (0.26)	0.13 (0.18)
<i>AGE</i>	0.13 (0.18)	0.15 (0.14)	0.20* (0.11)	-0.10 (0.16)	0.10 (0.17)	0.04 (0.12)
<i>R<sup>2</sup></i>	0.17	0.11	0.60	0.09	0.29	0.33
<i>Adj.R<sup>2</sup></i>	0.12	0.06	0.58	0.05	0.24	0.29
<i>F</i>	3.98	2.35	30.11	2.06	6.58	8.21

注:*LPMF*和*LPVF*分别代表特质性促进焦点和防御焦点,*RPBI*和*ERBI*分别代表角色内和角色外服务行为意向。

为了简便,本文再次使用回归分析对几个直接效应假设进行检验。将性别、年龄、特质性促进焦点和特质性防御焦点当做控制变量纳入模型。如表7所示,顾客抱怨对促进型工作焦点( $\beta=1.81, p<0.001$ , 模型21)和防御型工作焦点( $\beta=0.47, p<0.01$ , 模型22)的影响均显著,假设H2a、H2b再次得证。同时,促进型工作焦点( $\beta=0.36, p<0.001$ , 模型23)和防御型工作焦点( $\beta=0.42, p<0.001$ , 模型23)对角色内服务行为意向的影响显著,假设H3a、H4a再次得证。同理,在模型24中,促进型工作焦点对角色外服务行为意向的正向影响显著( $\beta=0.39, p<0.001$ , 模型24),



而防御型工作焦点对角色外服务行为的负向影响显著( $\beta=-0.31, p<0.001$ , 模型24), 假设H3b、H4b再次得证。需要指出的是, 在模型21—24中, 仅有特质性促进焦点对防御型工作焦点存在负向影响( $\beta=-0.25, p<0.01$ , 模型22)。在其他模型中, 员工的特质性促进焦点或者防御焦点均对员工的认知和行为无明显影响。这说明, 在控制了个体特质性调节焦点后, 几个主效应假说依然成立, 这也进一步说明了本文的结果具有一定的稳健性。

继而, 对促进型工作焦点和防御型工作焦点在顾客抱怨和员工角色服务行为意向关系中所起的中介作用进行检验。在纳入了性别、年龄、特质性促进焦点和特质性防御焦点作为协变量后, Bootstrap检验结果显示, 促进型工作焦点( $Effect=0.592, [LLCI, ULCI]=[0.066, 1.175]$ , 不包含0)和防御型工作焦点( $Effect=0.194, [LLCI, ULCI]=[0.037, 0.392]$ , 不包含0)在顾客抱怨和角色内服务行为意向关系中的中介效应显著。且在顾客抱怨和角色外服务行为意向的关系中, 促进型工作焦点( $Effect=0.655, [LLCI, ULCI]=[0.307, 1.024]$ , 不包含0)和防御型工作焦点( $Effect=-0.147, [LLCI, ULCI]=[-0.296, -0.026]$ , 不包含0)的中介效应亦显著。假设H5a、H5b和H6a、H6b在实验情景中得证。

从表8中可发现, ANOVA分析结果显示: 顾客抱怨和工作中心性的交互项对促进型工作焦点的影响显著[ $F(1, 105)=1.288, p<0.01$ ], 且对防御型工作焦点的影响亦显著[ $F(1, 105)=10.529, p<0.01$ ]。需要指出的是, 在协变量中, 特质性促进焦点和特质性防御焦点并没有显著影响个体的两种状态性调节焦点(促进型工作焦点和防御型工作焦点)。综上可以得出, 工作中心性对顾客抱怨影响促进型工作焦点和防御型工作焦点的调节效应显著, 假设H7a、H7b再次得证。

表8 进一步研究中的ANOVA分析结果

	IIISS	DF	MS	F	Sig.
因变量: 促进型工作焦点					
顾客抱怨	86.316	1, 105	86.316	182.92	0.000
工作中心性	10.482	1, 105	10.482	22.22	0.000
乘积项	1.288	1, 105	1.288	9.09	0.003
因变量: 防御型工作焦点					
顾客抱怨	5.288	1, 105	5.288	4.69	0.033
工作中心性	14.910	1, 105	14.910	13.23	0.001
乘积项	10.529	1, 105	10.529	9.34	0.003

进一步验证被调节的中介效应, 当把特质性调节焦点(促进型焦点和防御型焦点)和几个控制变量纳入模型时, 检验结果如表9所示。当工作中心性较低时, 顾客抱怨通过促进型工作焦点影响角色外服务行为意向的效应显著( $LLCI=0.242, ULCI=0.794$ , 不包含0), 效应量大小为0.512; 当工作中心性较高时, 顾客抱怨通过促进型工作焦点影响角色外服务行为意向的效应显著( $LLCI=0.375, ULCI=1.278$ , 不包含0), 效应量大小为0.809; 且两者差异显著( $LLCI=0.085, ULCI=0.579$ , 不包含0), 效应量大小为0.300。因此, 工作中心性调节促进型工作焦点在顾客抱怨和角色外服务行为意向关系中的中介作用。类似地, 在其他几条影响关系路径中, 工作中心性亦起到了重要的调节作用。通过对比不同条件下促进型工作焦点以及防御型工作焦点中介作用的效应值, 可判断假设H8得到验证。

#### (四) 实验结果

进一步的研究通过情景实验的方式对顾客抱怨进行操纵, 研究发现: 在控制了个体的特质性调节焦点后, 顾客抱怨对个体自评的未来角色服务行为意向存在显著影响。进一步, 顾客抱

怨同样也对个体的促进型/防御型工作焦点存在显著正向影响,且工作中心性会调节顾客抱怨对个体状态性调节焦点的影响。个体的工作调节焦点在顾客抱怨对角色服务行为意向的影响中起着重要的中介作用,工作中心性会调节这种中介作用。进一步的研究采用实验手段排除了个体特质性调节焦点可能的混淆影响,且研究结论和主研究保持一致。

表 9 进一步研究中被调节的中介效应检验

因变量:角色外服务行为					因变量:角色内服务行为				
顾客抱怨→促进型工作焦点→角色外服务行为意向					顾客抱怨→促进型工作焦点→角色内服务行为意向				
	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>		<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
低工作中心性	0.512	0.168	0.242	0.794	低工作中心性	0.463	0.256	0.006	0.891
高工作中心性	0.809	0.275	0.375	1.278	高工作中心性	0.731	0.414	0.084	1.427
<i>Diff</i>	0.300	0.153	0.085	0.579	<i>Diff</i>	0.269	0.192	0.019	0.629
顾客抱怨→防御型工作焦点→角色外服务行为意向					顾客抱怨→防御型工作焦点→角色内服务行为意向				
	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>		<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
低工作中心性	-0.343	0.128	-0.580	-0.162	低工作中心性	0.451	0.167	0.196	0.739
高工作中心性	0.060	0.099	-0.103	0.223	高工作中心性	-0.079	0.129	-0.285	0.139
<i>Diff</i>	0.403	0.171	0.158	0.712	<i>Diff</i>	-0.530	0.129	-0.891	-0.190

## 七、研究结论与启示

### (一)主要结论

服务营销环境中,越来越多的一线服务员工会经历顾客抱怨,故深入探究员工对顾客抱怨的认知和行为反应对服务组织构建良好的服务团队具有一定的理论价值和现实意义。本文遵循员工服务行为的经典维度划分(Bettencourt和Brown,1997),尝试用实证手段(调研和实验)解释顾客抱怨对员工不同角色服务行为的影响和具体机制,并形成了以下主要研究结论:第一,顾客抱怨对员工的角色外服务行为和角色内服务行为均存在积极影响,但顾客抱怨对角色内服务行为的影响强于对角色外服务行为的影响。经过和几位从业人员的探讨,本文认为这可能是由于顾客抱怨虽然包含对员工现有服务过程的低评价和对员工既有工作观念的不认可,但更多直击服务的持续改进点(Shin和Larson,2020),这使得员工在某种程度上愿意尝试角色外服务行为。尤其是在某些服务行业,角色外服务行为的门槛不高,员工可以轻松应对。可见,顾客抱怨是促使员工在服务过程中展现出更多角色服务行为的重要因素。在应对顾客抱怨时,员工会选择在后续工作中展示角色服务行为,这证明了顾客抱怨对于员工的潜在积极作用。

第二,本文证明了上述影响关系的具体机制。顾客抱怨对两种工作焦点均存在显著的正向影响,两种工作焦点对两类角色服务行为亦存在差异化影响。促进型/防御型工作焦点在顾客抱怨和员工角色外/角色内服务行为之间起中介作用。在接到顾客的抱怨后,员工一方面感受到顾客对其服务水平的期待,并着眼于顾客抱怨给自己带来的“机会”,产生促进型工作焦点,另一方面也觉察到顾客对自己服务的低水平评价和不满,产生防御型工作焦点。这两类工作焦点会使员工评估和选择其后续的服务行为策略。本文发现防御型工作焦点负向影响员工的角色外服务行为,这是由于防御型工作焦点的员工会更多将工作任务分配在组织既有规定的框架之内(Wallace和Chen,2006),并将组织既定框架之外的行为(如,角色外服务行为)视为风险和越界(Bolino和Grant,2016),从而降低从事该种行为的动机。

第三,工作中心性是员工如何从认知上响应顾客抱怨的重要边界条件。工作中心性较高的个体更容易以促进型工作焦点的认知反应来应对顾客抱怨,而工作中心性较低的个体则更容

易将顾客抱怨和防御型工作焦点相联系。工作中心性亦调节了促进型工作焦点和防御型工作焦点在顾客抱怨和员工角色内和角色外服务行为中的中介作用。本文也进一步发现,工作中心性仅调节顾客抱怨对员工认知反应而非行为反应的影响,即工作中心性并未在顾客抱怨和员工角色行为之间起调节作用。这也从侧面证明了员工的工作焦点在顾客抱怨对员工角色服务行为的影响过程中发挥重要中介作用。

### (二)理论意义

本文的理论贡献存在以下三点:第一,将顾客抱怨引入员工的认知和行为研究领域,拓展了顾客行为与员工服务行为的关系。与多数学者基于顾客视角的研究立场有所差异(Umashankar等,2017;Morgeson等,2020),本文基于员工视角,试图由外而内“剥开”顾客抱怨对组织内部员工行为的影响作用和过程。这无疑从实证层面扩展了Loo等(2021)提出的员工对顾客抱怨反应的理論框架,也在一定程度上丰富了顾客抱怨的相关理论研究。

第二,通过揭示顾客抱怨影响员工服务行为的内在心理机制,推动了工作调节焦点的理论研究。调节焦点理论认为,个体会在环境情境中形成状态性调节焦点(Brockner和Higgins,2001)。学者们将该种调节焦点迁移到员工的工作研究领域,提出了工作调节焦点概念,并指出了工作任务和领导行为等对工作调节焦点的影响作用(宋锟泰等,2019)。本文基于调节焦点理论,提出对于一线服务员工而言,服务环境中的顾客因素是他们工作调节焦点形成的重要前置因素。这不仅打开了顾客抱怨和员工后续工作行为的内部黑箱,还丰富了调节焦点理论中影响状态性调节焦点的外部环境因素研究。

第三,从工作中心性的视角,探究了顾客抱怨影响员工角色服务行为的边界条件。服务环境中员工的服务行为除受环境因素、调节焦点的影响外,还会受到工作认知因素的影响(Usman等,2021)。在服务互动过程中,员工对工作重要性的认知会影响员工对工作相关事件意义的判断,进而影响员工的工作认知和行为。这表明工作中心性可能会影响顾客抱怨与员工角色服务行为之间的关系。然而,目前顾客行为对员工行为的影响关系研究(刘德文等,2020),尚未考虑员工的工作中心性。本文的研究有助于理解发挥顾客在员工的服务角色行为中作用的边界条件,并以权变的视角加深了对员工角色服务行为中顾客作用的理解。

### (三)管理启示

本文具有如下几点管理实践启示:第一,本文发现顾客抱怨对员工的两种角色服务行为均具有正向影响。正如著名企业家汪建国所言,“顾客的抱怨就是我们的机会”,企业要充分鼓励顾客的倾诉和抱怨,并让员工充分接触这些抱怨。因此,企业管理人员应当考虑采取适当的措施来保证顾客进行抱怨的积极性,鼓励顾客以合适的方式和员工交流服务的反馈点和痛点。同时,企业管理者也应兼顾员工的积极性,让员工可以更多地和顾客进行接触以响应其抱怨。

第二,企业管理人员尤其要注意服务员工在工作中的工作调节焦点。员工在响应顾客抱怨时如果形成促进型工作焦点,则会对角色外和角色内服务行为均产生促进作用。为此,企业管理人员可通过打造兼具包容和鼓励的组织文化来帮助员工在工作中形成该种调节焦点。或者在制定服务手册和规定时增加员工的自由裁量权,认可员工“自定”的有助于服务顾客的行为,尽可能避免员工形成防御型工作焦点。

第三,鉴于工作中心性的重要作用,企业管理人员应当考虑增强服务员工工作中心性的策略。例如,企业领导者应当通过以身作则和树立榜样的方式加强员工对其工作重要性的理解。企业亦可考虑通过沟通和关怀的方式满足员工的工作诉求,提升员工对组织的信任乃至认同,使得其有更强的动机投入工作。企业管理人员亦当注意工作内容和工作人员的匹配性,并不是

所有的员工都会将顾客抱怨视为一种机会,企业在选派人员时,应当根据工作内容、岗位需求等进行合理甄别和安排,以最大限度地发挥员工的价值。

#### (四)局限和展望

首先,虽然本文采用两阶段调研的多来源问卷方法来控制可能的共同方法偏差问题,但本文并没有采取多层次模型来验证相应假设。事实上,随着新冠肺炎疫情在全世界的持续肆虐,顾客抱怨的频率和强度都时有增加。因此,未来的研究有必要在找到合适研究样本的前提下进行日记法收集,构建多层线性模型进行分析,更加严谨和充分地证明变量之间存在的动态因果关系。其次,本文并非基于事件分析法来探寻顾客抱怨对员工的即期影响。鉴于顾客抱怨存在不同的形式、内容和语气,学者们可在未来条件允许的情况下对不同的顾客抱怨细节进行操纵,以更加细致的实验研究来探讨员工对待顾客抱怨的瞬时反应。类似地,不同岗位员工面对顾客抱怨也存在差异化反应,学者们也可以针对某一具体工种开展更深入的讨论。最后,本文虽然关注了改变顾客抱怨作用路径的边界条件,但是工作调节焦点理论指出,其他任务特征和环境因素都可能改变个体工作调节焦点的形成。因此,未来的研究可构建更加综合和全面的研究模型,即包含多重交互作用的调节作用模型,以便更加清晰和直观地得出顾客抱怨的影响过程和边界条件。

#### 主要参考文献

- [1]陈可,雷静,张红霞.顾客抱怨真的会“人多势众”吗?品牌力量的调节作用[J].管理评论,2020,32(11):162-169.
- [2]高维和,刘德文.透过员工聆听顾客:顾客参与对员工建言影响[J].经济管理,2021,43(3):177-193.
- [3]黄鹂,李婷.旅游网络抱怨影响因素研究:个体与群体差异[J].经济管理,2016,38(5):132-142.
- [4]刘德文,高维和,闵凉宇.挑战还是阻断?顾客参与对员工二元创新行为的影响[J].外国经济与管理,2020,42(7):3-20.
- [5]尚玉钊,李磊.领导行为示范、工作复杂性、工作调节焦点与创造力[J].科学与科学技术管理,2015,36(6):147-158.
- [6]余卓霖,李全,孔奕淳,等.工作狂领导有利于下属绩效吗?下属工作中心性的调节作用[J].中国人力资源开发,2020,37(6):44-55.
- [7]宋竞,郭贤达,邹绍明.顾客抱怨行为的前置因素及调节因素分析[J].南开管理评论,2010,13(2):68-78.
- [8]宋锷泰,张正堂,赵李晶.时间压力对员工二元创新行为的影响机制[J].经济管理,2019,41(5):72-87.
- [9]汤丹丹,温忠麟.共同方法偏差检验:问题与建议[J].心理科学,2020,43(1):215-223.
- [10]屠兴勇,张怡萍,王沂.个人主义倾向对员工角色内行为的作用机制[J].管理学报,2021,18(4):531-538.
- [11]Bal P M, Kooij D. The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2011, 20(4): 497-523.
- [12]Bani-Melhem S. What mitigate and exacerbate the influences of customer incivility on frontline employee extra-role behaviour?[J]. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2020, 44: 38-49.
- [13]Bell S J, Luddington J A. Coping with customer complaints[J]. *Journal of Service Research*, 2006, 8(3): 221-233.
- [14]Bettencourt L A, Brown S W. Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors[J]. *Journal of Retailing*, 1997, 73(1): 39-61.
- [15]Bolino M C, Grant A M. The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 599-670.
- [16]Brockner J, Higgins E T. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(1): 35-66.
- [17]Carr J C, Boyar S L, Gregory B T. The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior[J]. *Journal of Management*, 2008, 34(2): 244-262.
- [18]Carson S J, Ghosh M. An integrated power and efficiency model of contractual channel governance: Theory and empirical



- evidence[J]. *Journal of Marketing*, 2019, 83(4): 101-120.
- [19]Dieffendorff J M, Brown D J, Kamin A M, et al. Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(1): 93-108.
- [20]Folkes V S, Koletsky S, Graham J L. A field study of causal inferences and consumer reaction: The view from the airport[J]. *Journal of Consumer Research*, 1987, 13(4): 534-539.
- [21]Fornell C, Wernerfelt B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis[J]. *Journal of Marketing Research*, 1987, 24(4): 337-346.
- [22]Fornell C, Wernerfelt B. A model for customer complaint management[J]. *Marketing Science*, 1988, 7(3): 287-298.
- [23]Gorman C A, Meriac J P, Overstreet B L, et al. A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(1): 160-172.
- [24]Grainer M, Noble C H, Bitner M J, et al. What unhappy customers want[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2014, 55(3): 31-35.
- [25]Grandey A, Rafaeli A, Ravid S, et al. Emotion display rules at work in the global service economy: The special case of the customer[J]. *Journal of Service Management*, 2010, 21(3): 388-412.
- [26]Griffin M A, Neal A, Parker S K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [27]Groth M, Grandey A. From bad to worse: Negative exchange spirals in employee-customer service interactions[J]. *Organizational Psychology Review*, 2012, 2(3): 208-233.
- [28]Gursoy D, Chi C G Q, Karadag E. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 32: 40-48.
- [29]Higgins E T. Beyond pleasure and pain[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [30]Higgins E T. Beyond pleasure and pain: How motivation works[M]. Oxford: Oxford University Press, 2012a.
- [31]Higgins E T. Regulatory focus theory[A]. Van Lange P A M, Kruglanski A W, Higgins E T. Handbook of theories of social psychology[M]. Los Angeles: SAGE Publications Ltd, 2012b.
- [32]Hirschfeld R R, Feild H S. Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(7): 789-800.
- [33]Jerger C, Wirtz J. Service employee responses to angry customer complaints: The roles of customer status and service climate[J]. *Journal of Service Research*, 2017, 20(4): 362-378.
- [34]Jiang L X, Johnson M J. Meaningful work and affective commitment: A moderated mediation model of positive work reflection and work centrality[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2018, 33(4): 545-558.
- [35]Kark R, Katz-Navon T, Delegach M. The dual effects of leading for safety: The mediating role of employee regulatory focus[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5): 1332-1348.
- [36]Knox G, Van Oest R. Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach[J]. *Journal of Marketing*, 2014, 78(5): 42-57.
- [37]Lanaj K, Chang C H, Johnson R E. Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis[J]. *Psychological Bulletin*, 2012, 138(5): 998-1034.
- [38]Lee Y K, Nam J H, Park D H, et al. What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?[J]. *Journal of Services Marketing*, 2006, 20(4): 251-264.
- [39]Liu D W, Han S H, Zhang J Q. The golden mean: Research on the mechanism of customer participation in employee service innovation[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2022, 68: 103040.
- [40]Loo P T, Khoo-Lattimore C, Boo H C. How should I respond to a complaining customer? A model of cognitive-emotive-behavioral from the perspective of restaurant service employees[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 95: 102882.
- [41]Maxham J G, Netemeyer R G. Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on

- customers' evaluations of complaint handling[J]. *Journal of Marketing*, 2003, 67(1): 46-62.
- [42]Morgeson F V, Hult G T M, Mithas S, et al. Turning complaining customers into loyal customers: Moderators of the complaint handling-customer loyalty relationship[J]. *Journal of Marketing*, 2020, 84(5): 79-99.
- [43]Neubert M J, Kacmar K M, Carlson D S, et al. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1220-1233.
- [44]Park S, Gupta S. Handling endogenous regressors by joint estimation using copulas[J]. *Marketing Science*, 2012, 31(4): 567-586.
- [45]Paullay I M, Alliger G M, Stone-Romero E F. Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(2): 224-228.
- [46]Pugh H B, Brady M K, Hopkins L M. A customer scorned: Effects of employee reprimands in frontline service encounters[J]. *Journal of Service Research*, 2018, 21(2): 219-234.
- [47]Rafaelli A, Altman D, Gremler D D, et al. The future of frontline research: Invited commentaries[J]. *Journal of Service Research*, 2017, 20(1): 91-99.
- [48]Raub S, Robert C. Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values[J]. *Human Relations*, 2010, 63(11): 1743-1770.
- [49]Shin H, Larson L R L. The bright and dark sides of humorous response to online customer complaint[J]. *European Journal of Marketing*, 2020, 54(8): 2013-2047.
- [50]Singh J. Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues[J]. *Journal of Marketing*, 1988, 52(1): 93-107.
- [51]Singh J, Pandya S. Exploring the effects of consumers' dissatisfaction level on complaint behaviours[J]. *European Journal of Marketing*, 1991, 25(9): 7-21.
- [52]Tosun P, Sezgin S, Uray N. Consumer complaining behavior in hospitality management[J]. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2022, 31(2): 247-264.
- [53]Traut-Mattausch E, Wagner S, Pollatos O, et al. Complaints as starting point for vicious cycles in customer-employee-interactions[J]. *Frontiers in Psychology*, 2015, 6: 1454.
- [54]Umashankar N, Ward M K, Dahl D W. The benefit of becoming friends: Complaining after service failures leads customers with strong ties to increase loyalty[J]. *Journal of Marketing*, 2017, 81(6): 79-98.
- [55]Usman M, Ali M, Ogbonnaya C, et al. Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors[J]. *Tourism Management*, 2021, 83: 104227.
- [56]Van Dyne L, Cummings L L, Parks J M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1995, 17: 215-285.
- [57]Van-Dijk D, Kluger A N. Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?[J]. *Applied Psychology*, 2004, 53(1): 113-135.
- [58]Volery T, Tarabashkina L. The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 129: 295-303.
- [59]Wallace C, Chen G. A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance[J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59(3): 529-557.
- [60]Wallace J C, Johnson P D, Frazier M L. An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(6): 805-831.
- [61]Wang M, Liao H, Zhan Y J, et al. Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(2): 312-334.
- [62]Weber M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*[M]. New York: Routledge, 2001.
- [63]Williams L J, Hartman N, Cavazotte F. Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique[J]. *Organizational Research Methods*, 2010, 13(3): 477-514.

[64]Yue Y M, Wang K L, Groth M. Feeling bad and doing good: The effect of customer mistreatment on service employee's daily display of helping behaviors[J]. *Personnel Psychology*, 2017, 70(4): 769-808.

[65]Ziegler R, Schlett C. An attitude strength and self-perception framework regarding the bi-directional relationship of job satisfaction with extra-role and in-role behavior: The doubly moderating role of work centrality[J]. *Frontiers in Psychology*, 2016, 7: 235.

## How to Respond to Complaints? The Impact Mechanism of Customer Complaints on Employee Prosocial Service Behaviors

Liu Dewen<sup>1</sup>, Gao Weihe<sup>2</sup>, Zhou Chunyang<sup>2</sup>

(1. *School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210003, China;*

2. *College of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China*)

**Summary:** The current highly-uncertain service environment and frequent customer complaints continue to exacerbate the work crisis of front-line employees in the service industry. This means that front-line employees must respond to the complex and changing service environment by understanding and digesting customer complaints in order to achieve adaptive improvements in service abilities. However, existing literature focuses more on the impact of customer complaints on the customers themselves, and lacks exploration on how customer complaints affect the employees with whom they contact. In view of this, based on the regulatory focus theory, this paper proposes an integrated model of customer complaints, work regulatory focus, work centrality and prosocial service behaviors, and constructs hypotheses accordingly.

The study was conducted as a combination of questionnaire and experiment, and validated scales were selected to develop into question items. The questionnaire was divided into two phases for matched data collection. In the first phase, data on customer complaints (antecedent variable), work centrality, and related control variables were completed by front-line employees in the hospitality industry in early August 2021, while information on promotion / prevention work focus (employee questionnaire) and role-prescribed / extra-role service behaviors (supervisor questionnaire) were collected later in the same month. Finally, 352 valid samples were obtained. The experimental study manipulated the high level of customer complaints and asked subjects to fill in the questionnaires of promotion / prevention work focus and role-prescribed / extra-role service behaviors after receiving stimuli, and 106 valid samples were finally obtained.

The results indicate that: Customer complaints have a facilitating effect on both role-prescribed and extra-role service behaviors; customer complaints can affect employee prosocial service behaviors by stimulating their work regulatory focus; and increased work centrality can change the impact of customer complaints on work regulatory focus and thus promote individuals to implement differentiated prosocial service behaviors. Therefore, this paper verifies the mediating role of work regulatory focus and the moderating role of work centrality, clarifies the mechanism of customer complaints on

employees' cognitive and behavioral responses, and enriches the research on customer complaints and customer-employee relationships.

The main contributions are that: First, the relationship between customer complaints and employees' long-term responsive behaviors is systematically and empirically sorted out, and the impact of customer complaints is further extended from the customer level to the employee behavior level, which enriches the theoretical research in the field of customer complaints from an extra-organizational to an intra-organizational perspective. Second, this paper incorporates individual state-based regulatory focus and work cognition into the process of customer complaints affecting employee work behaviors, and clarifies what type of state-based regulatory focus formed by employees in their work can better help them perform subsequent prosocial service behaviors and how work centrality plays a modulatory role in this relationship, which expands the research on employees' identification and assessment of customer complaints in the work environment. Third, this paper provides valuable reference for firms to effectively relieve the negative state of employees and guide employees to actively seek service improvements, which helps to effectively resolve the adverse impact of customer complaints on employees.

**Key words:** customer complaints; work centrality; work regulatory focus; prosocial service behaviors

(责任编辑:王舒宁)