

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.02.007

服务导向人力资源管理研究回顾与展望

王震, 张雨奇

(中央财经大学商学院, 北京 100081)

摘要: 服务导向人力资源管理是组织为了激发员工的高质量服务而实施的一系列人力资源管理活动, 已有研究表明它对组织的服务产出具有重要影响。然而, 相比于一般性人力资源管理, 服务导向人力资源管理直到最近几年才得到学术界的关注。本文从内涵与测量、影响效果、中介机制以及边界条件等方面, 对近年来的理论和实证研究进行了梳理与述评。在此基础上, 本文指出未来的研究应继续完善服务导向人力资源管理的结构和测量, 深入讨论其影响效果, 进一步探索其产生影响的中介机制和边界条件, 并针对这些问题提出了八个未来研究命题。

关键词: 服务导向人力资源管理; 服务绩效; 服务质量

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)02-0086-16

一、引言

近年来, 服务业在全球范围内发展迅速。据统计, 服务产业占据了多数发达市场GDP的70%以上, 在新兴市场上所贡献的GDP也接近40%(Park和Shin, 2012)。在我国, 服务业收入占全国GDP的60%以上, 可以说服务业是国民经济的重要组成部分。对于服务性组织而言, 员工和组织的服务绩效十分关键, 良好的服务能够帮助组织在留住老顾客的同时吸引新顾客, 进而带来财务收益。正因为如此, 服务绩效的影响因素是一个备受重视的课题, 引起了来自人力资源管理、服务管理、营销管理等不同领域研究者的关注。

在对服务绩效影响因素的考察中, 有一些研究试图将服务类员工的工作体验与他们的服务质量联系起来(Wiley, 1996; Oliver, 1997)。人力资源管理实践活动作为员工工作体验形成过程中的关键因素, 必然会对员工服务质量的高低产生影响(Schneider和Bowen, 1993)。Johnson(1996)的研究结果表明, 在能够对服务质量产生积极影响的一系列组织管理因素中, 以提高服务质量为出发点的培训、奖励和认可对顾客满意度的作用效果最为明显。鉴于此, 早

收稿日期: 2016-08-01

基金项目: 国家自然科学基金项目(71302129); 教育部人文社会科学基金项目(13YJC630176); 北京市社会科学基金项目(16GLB035); 中央财经大学研究生科研创新基金项目(201613)

作者简介: 王震(1985—), 男, 中央财经大学商学院副教授;
张雨奇(1995—), 女, 中央财经大学商学院硕士研究生。

期研究者考察了服务导向的甄选、培训、奖励、员工参与等一种或多种不同人力资源管理活动对服务产出的影响效果(Joseph, 1996; Lytle等, 1998; Pugh等, 2002; Liao和Chuang, 2004)。随着研究的深入,一些学者认为单一的人力资源管理活动的作用相对较小,应该关注人力资源管理活动“束”(bundle)(Subramony, 2009)的作用。在此呼吁下,新近的研究开始关注服务导向人力资源管理系统(service-orientation human resource management system)与服务产出的关系(Antioco等, 2008; Liao等, 2009; Chuang和Liao, 2010; Aryee等, 2012, 2016)。总体来看,服务导向人力资源管理是指组织为了激励服务人员提供高质量服务并更好地满足顾客需要而实施的一系列人力资源管理实践活动(Liao等, 2009)。Hong等(2013)的元分析表明,虽然一般性人力资源管理(general HRM)和服务导向人力资源管理均会正向影响服务绩效,但后者的作用更强,即更有助于组织服务绩效的提升。新近出现的这类研究具有较大的理论和实践意义:一方面,这类研究通过引入一个针对特定战略和目标导向(即服务导向)的人力资源管理系统,能更好地揭示战略人力资源管理与服务绩效的关系;另一方面,这类研究可以帮助组织通过实施有针对性的人力资源管理活动来提高员工服务绩效,取得更好的市场表现。

那么,服务导向人力资源管理到底包含哪些内容?如何对其进行准确的测量?这种人力资源管理活动是否真的能够对组织的服务产出产生影响?其影响的内在机制和边界条件是怎怎样的?为了回答这些问题,本文旨在对服务导向人力资源管理相关研究进行述评。为了尽可能保证收集到的实证文献与综述内容相契合,我们将以下四点作为筛选标准:第一,明确说明其研究内容为服务导向人力资源管理;第二,所用测量工具是针对“服务”的人力资源管理实践活动,或将测量条目针对服务情境做出改编;第三,提供了明确的条目,可供判断是否为服务导向的人力资源管理;第四,针对服务导向人力资源管理系统中某一种或多种实践来考察它们对服务产出的作用。基于此,我们共得到25篇实证文献,并在此基础上就以上问题进行详细阐述,同时提出未来可能的研究命题。本综述将有助于系统了解服务导向人力资源管理的研究进展、趋势和未来方向。

二、服务导向人力资源管理的结构与测量

在早期的实证研究中,研究者大多从人力资源管理实践的各模块出发,考察服务导向的人员甄选、培训、奖励、自主权和员工参与等不同的人力资源管理活动对服务产出的影响,并开发了一系列不同的量表(例如, Lytle等, 1998; Schneider等, 1998; Liao和Chuang, 2004; Feng等, 2014)。随着资源基础观、战略人力资源管理等理论不断发展,人们逐渐意识到,与单项人力资源管理实践相比,人力资源管理系统是由一套互相补充、互相依赖的实践活动构成的。近年来,越来越多的学者开始考虑系统性人力资源管理,并在以往研究的基础上开发了新的测量工具。目前,常用量表主要有三种,研究者多结合研究背景的需要进行有选择的使用或是对这些量表做适当调整。这三种测量体系分别由不同维度构成(详见表1)。

Liao等(2009)在对高绩效工作系统进行测量时所开发的量表共包括8个维度,都是以提高员工人力资本、加强心理授权和提高员工传递高质量服务时的责任感为目的的。其中前6个维度以Zacharatos等(2005)量表的结构框架为基础并聚焦于服务质量,分别为服务培训(extensive service training)、信息共享(information sharing)、自我管理型服务团队和参与(self-management service teams and participation)、基于服务质量的薪酬(compensation contingent on service quality)、工作设计(job design for quality work)、基于服务质量的绩效评估(service-quality-based performance appraisal)。除此之外,他们还加入了与服务情境有关的2个维度,即内部服务(internal service)和服务项目(service discretion)。Aryee等(2012, 2016)关于服务导向

高绩效工作系统的测量,均是以此量表为基础进行的。

表1 服务导向人力资源管理的测量量表

研究者	量表维度	量表内容
Liao等(2009)	8个维度	服务培训;信息共享;自我管理型服务团队和参与;基于服务质量的薪酬;工作设计;基于服务质量的绩效评估;内部服务;服务项目
Chuang和Liao(2010)	6个维度	人员配置;培训;投入/参与;绩效评估;薪酬与奖励;关怀
Hoang(2014)	5个维度	服务导向的招聘;服务导向的培训;服务导向的奖励和认可;服务导向的员工自治和参与;服务导向的员工福利

Chuang和Liao(2010)基于服务行业的828名被试,开发了一套包含6个维度、35个条目的量表,用于测量服务导向高绩效工作系统。6个维度分别为人员配置(staffing)、培训(training)、投入/参与(involvement/participate)、绩效评估(performance appraisal)、薪酬与奖励(compensation and rewards)以及关怀(caring)。除了投入/参与分量表的 α 系数为0.61,其他分量表均有较高的内部一致性,量表的总体信度为0.92。Jiang等(2015)对服务导向高绩效工作系统的测量就是完全使用此量表进行的。

Hoang(2014)在对服务导向人力资源管理进行测量时考虑了5个维度,即服务导向的招聘(SO-recruitment)、服务导向的培训(SO-training)、服务导向的奖励和认可(SO-rewards and recognition)、服务导向的员工自治和参与(SO-employee autonomy and involvement)以及服务导向的员工福利(SO-employee benefits)。他们采用高阶验证性因子分析模型,通过对各维度所包含条目的逐条删减,共进行了11次嵌套模型比较,最终得到了一个具有良好内部效度、聚合效度和区分效度的量表。

三、服务导向人力资源管理的影响效果

当前的研究所涉及的服务导向人力资源管理影响效果可以归为三类,即员工结果、顾客结果和财务结果。

(一)员工结果

在服务导向人力资源管理的影响效果上,研究者最先考虑的是对组织内员工的作用。早期研究针对人力资源管理的各项职能活动进行了考察,这些研究证实了某些人力资源管理活动对员工服务产出的积极作用。总体来看,形成了如下结论:第一,并不是每个人都能胜任服务工作,选拔并录用具有较高服务潜能的员工能够保证服务人员在提供服务时有积极态度,并为今后培训活动的开展奠定基础(Joseph, 1996; Pugh等, 2002);第二,服务导向的培训可以提供给员工服务过程中必要的知识、技术和能力,以此提高服务人员的胜任力(Lytle等, 1998; Feng等, 2014);第三,对于有良好服务表现的员工,给予奖励、反馈和认可能够激励他们更加主动并最大限度地发挥自身潜力,提供更优异的服务(Johnson, 1996; Pugh等, 2002);第四,给予员工充分的参与权和自主权能提高他们的满意度,使其留在当前组织中(Bowen, 1996; Liao和Chuang, 2004),这也能减少顾客的流失(Batt, 2002)。

相比早期这些专注于某项人力资源管理活动的研究,新近的研究开始考察服务导向人力资源管理对员工服务绩效的作用(Liao等, 2009; Jiang等, 2015; Aryee等, 2016)。服务导向人力资源管理的宗旨就是激发员工的高质量服务表现来满足顾客需要,因此这类人力资源管

理实践能够提升员工向顾客提供满意服务的能力、动机和机会(Liao等,2009),使他们表现出更多的助人行为(Chuang和Liao,2010)、角色内绩效(Yavas等,2010)和组织公民行为(Visser,2015)。换句话说,员工对服务导向人力资源管理的真实感受和体验直接影响着他们的态度,能够使他们做出符合组织要求的行为,进而影响顾客的服务感知和满意度等(Goldstein,2003)。

(二)顾客结果

服务导向人力资源管理带来的顾客结果包括顾客服务质量感知、顾客满意和顾客忠诚。以提升服务质量为目的而开展的培训活动可以帮助员工掌握处理顾客冲突等问题的技巧,从而减少顾客对组织的不满情绪;以服务表现为基础的奖励和认可可能促使员工寻求更好的方式去服务于顾客,这些实践活动都有利于提升顾客对服务的评价和看法(Johnson,1996;Pugh等,2002)。在营销管理领域,研究者认为诸如培训、奖励之类的人力资源管理活动是组织为员工提供的内部服务,这些针对员工的内部服务的质量会直接影响员工对顾客的外部服务质量(Bowen,1996;Hallowell等,1996;Joseph,1996)。这一观点得到了实证研究的支持。Liao和Chuang(2004)以美国一家连锁餐饮机构的管理人员、员工和顾客为样本,通过建立多层模型证实,以服务为基础的绩效奖励和员工参与首先影响员工服务绩效,继而通过自下而上的过程(bottom-up)来影响店面整体服务质量,最终对顾客满意和顾客忠诚产生积极影响。在其他研究中,研究者也分别利用一系列来自不同类型企业的样本证明了服务导向人力资源管理会影响顾客服务质量感知(Scotti等,2009)、顾客满意(Steinke,2008;Scotti等,2009;Feng等,2014;Hong等,2013)和顾客忠诚(Hong等,2013)。

(三)财务结果

服务导向人力资源管理的另一结果变量是组织的市场表现。有研究证明,服务导向人力资源管理实践活动与产品销量、市场收入和利润之间均有着十分紧密的联系(Antioco等,2008;Yavas等,2010;Hong等,2013)。值得注意的是,在这些实证研究中,财务绩效大多被作为远端结果变量。例如,Chuang和Liao(2010)就发现,服务背景下的高绩效工作系统会通过团队服务氛围和员工绩效的影响,最终影响团队整体的市场表现。Jiang等(2015)发现,服务导向高绩效工作系统会首先提高各分店的整体服务绩效,继而带来良好的财务绩效。更为具体地,Pugh等(2002)指出,服务导向人力资源管理实践有助于提升员工的服务能力;员工对自身服务能力的感知每提高6%,顾客满意度就会升高1.3%,相应的销量就会增加0.5%,即为组织带来400万美元的经济收入。虽然这一结果的外部效度有待考证,但这初步呈现了员工服务、顾客满意和财务结果之间的关联性。

实际上,这三类结果变量之间呈现出一种递进的关系。换句话说,服务导向人力资源管理的实施首先对员工的行为和绩效产生作用,继而通过员工提供的高质量服务来影响顾客的看法和态度,最终帮助组织取得经济收益。

四、服务导向人力资源管理的作用机制

既然服务导向人力资源管理对服务产出有一定的促进作用,那么其内在机制是怎样的,或者说存在哪些中介变量?这些变量又是如何发挥作用的?对这些问题的回答有助于了解服务导向人力资源管理是“为何”和“如何”带来积极服务产出的。本文将服务导向人力资源管理对服务产出的解释视角分为四类,即资源视角、动机视角、氛围视角和其他视角。

(一)资源视角

基于资源视角(resource-based view)的实证研究主要从员工人力资本和集体性人力资本(collective human capital)两个方面考虑中介作用。虽然集体性人力资本是以员工个人的知识、

技术和能力为基础的,但它并不只是员工个人人力资本的简单聚合(Jiang等,2015)。由于它们在不同层面传递了服务导向人力资源管理对服务产出的影响,因此明确二者之间的区别十分重要。

1. 员工人力资本

员工人力资本是员工掌握的对组织有价值的知识、技术和能力(Subramaniam和Youndt, 2005)。在服务背景下,员工只有具备了关于组织产品、服务和满足顾客需要所需的知识、技术和能力,才能为顾客提供高质量服务(Pugh等,2002;Jiang等,2012)。各类人力资源管理实践活动的开展能提高员工的人力资本。例如,良好的人员选拔会为培训奠定基础,组织提供的培训又会强化员工的服务技能(Liao和Chuang, 2004;Yang和Lin, 2009);服务绩效奖励也会正向影响员工的顾客服务能力,使员工在解决与顾客有关的问题时更有积极性和创造性(Sun等, 2012;Feng等,2014)。Liao等(2009)认为,高绩效工作系统的一个关键任务就是通过以服务为导向的甄选、培训、绩效反馈和信息共享等人力资源管理实践活动,去选拔和开发具有服务能力的人才,从而通过提高员工人力资本来提高服务绩效。该研究在个体层面证实了员工人力资本在服务导向高绩效工作系统与服务绩效之间的中介作用。

2. 集体性人力资本

集体性人力资本也被认为能够中介服务导向人力资源管理与服务绩效的关系。Jiang等(2015)将团队内员工掌握的客户知识视为服务背景下的集体性人力资本。与普通人力资本相比,客户知识与服务目标更具相关性,因此对团队整体的服务绩效有更大的影响(Jiang等, 2015)。服务导向的高绩效工作系统会通过选拔和培训直接提高员工的客户知识水平,也可以通过以服务质量为导向的薪酬体系的激励作用促进客户信息的获得和分享。值得一提的是,Aryee等(2016)还考虑了集体性人力资本的跨层次中介作用,将高绩效工作系统与个体层面的服务质量联系起来。

(二) 动机视角

动机是指个体行为的原因、方向、强度和持续时间(Campbell等,1993)。事实上,基于资源视角的中介作用仅考虑了员工所具有的为组织做出贡献的能力,而最终绩效在很大程度上还依赖于员工是否愿意利用他们的能力为组织做贡献(Jackson和Schuler, 1995;Liao等,2009)。只有当人力资源管理实践符合员工利益时,员工才会做出对组织有利的行为(Delery和Doty, 1996)。以动机理论为基础的中介变量主要包括心理授权、组织支持感和服务导向。

1. 心理授权

心理授权是指个体的自我激励机制,包括自我意义、胜任感、自我决定和重要性(Thomas和Velthouse, 1990;Spreitzer, 1995)。虽然心理授权是员工个人的内部激励,但它也能被外部事件所影响(Spreitzer, 1995)。例如,针对服务表现的绩效反馈和信息共享能够提高员工对服务任务重要意义的感知;服务导向的培训和决策机会能提高员工在提供服务过程中的胜任力(Liao等,2009;Feng等,2014)。虽然Liao等(2009)得出心理授权与服务导向高绩效工作系统无关这一结论,但Aryee等(2012)发现服务导向的高绩效工作系统会通过团队授权氛围影响员工心理授权,这种授权感会激励员工创造出优异的服务绩效。

2. 组织支持感

组织支持感是指员工对组织会在多大程度上珍惜他们的贡献和关心他们的福祉的感知(Eisenberger等,1986)。员工的组织支持感主要来自于组织通过人力资源管理实践对员工的投资,例如组织提供的培训与开发、绩效奖励、组织认可、晋升机会等(Wayne等,2002)。根据动机理论和社会交换理论(Blau, 1964;Campbell等,1993),员工关于受到组织良好对待和支持的感

受会使他们倾向于做出对组织有利的行为。据此,研究者指出并证实了员工的组织支持感会中介服务导向人力资源管理实践与服务绩效之间的关系(Liao等,2009)。

3. 服务导向

服务导向是员工个体是否愿意通过承担责任、礼貌待人和满足顾客需要来提供高质量服务的倾向(Cran,1994)。只有当员工愿意将他们所掌握的与服务有关的知识 and 技能应用到提供服务的过程中时,顾客才有可能感受到来自组织的高质量服务。Scotti等(2009)证实,顾客导向会部分中介服务导向高绩效工作系统和员工服务质量的关系。Aryee等(2016)则指出,强调服务质量的高绩效工作系统有助于提升团队成员的集体性服务导向,进而提升每个员工的服务质量。

(三)氛围视角

Bowen和Ostroff(2004)指出,人力资源管理系统应该是一个能够使员工的行为和态度趋于组织特定目标的信号系统。例如,组织要想提升其服务质量,可以将实施激励性人力资源管理实践作为一种信号,向员工表明服务质量的重要性,而这有利于特定氛围在组织中的产生。进一步地,这样的氛围将有利于提升服务绩效(Borucki和Burke,1999)。在现有的研究中,大部分研究者都将氛围作为一种中介变量进行验证(Schneider等,1998;Liao和Chuang,2004;Scotti等,2009;Chuang和Liao,2010;Yavas等,2010;Jiang等,2015;Visser,2015;Aryee等,2016;Lin和Liu,2016)。这类中介变量主要包括服务氛围、支持氛围和授权氛围。

1. 服务氛围

服务氛围是指员工关于组织内实践、程序的看法,以及员工对哪些关于服务质量的行为会受到组织的奖励、支持和期待的感知。员工越是能感受到他们因为传递高质量的服务而受到奖励,组织内的服务氛围就越强(Schneider等,1998)。服务氛围不同于一般性氛围,它更强调顾客服务和质量。因此,与一般的人力资源管理实践相比,服务导向人力资源管理更有助于服务氛围的形成(Hong等,2013)。如果团队中的人力资源管理实践明确地以提高顾客服务水平为目标,整个团队就会给员工传递一种无形且连续的信息,即对服务质量非常重视(Bowen和Ostroff,2004;Lin和Liu,2016)。这种强烈的信息会让员工感到他们为顾客提供的高质量服务是被组织期待和支持的,并且是十分有价值的,从而促使员工主动做出有利于顾客的行为(Liao和Chuang,2004;Jiang等,2015)。

2. 支持氛围

除了服务氛围,支持氛围也能解释服务导向人力资源管理实践的作用效果。Chuang和Liao(2010)将高绩效工作系统下的组织氛围划分为对员工的关心和对顾客的关心,并分别考察了它们与服务绩效和助人行为的关系。他们得出,服务氛围能中介服务导向高绩效工作系统与服务绩效之间的关系,而支持氛围能中介服务导向高绩效工作系统与员工助人行为之间的关系,且服务绩效和助人行为最终都能帮助团队取得良好的市场表现。

3. 授权氛围

授权氛围主要包括组织中的信息共享、授予员工自主权和提高责任感(Blanchard等,1995)。虽然Liao等(2009)的研究认为服务导向人力资源管理与授权氛围无关,但Aryee等(2012)证实授权氛围是连接单元层次服务导向人力资源管理和个体层次心理授权感的重要中介机制。服务导向的人力资源管理实践能够正向影响团队的授权氛围。例如,服务导向的培训能够提高员工胜任感,使他们感到自己能够为组织做出贡献;基于服务的信息共享和员工参与也能够提升员工在工作中的自我意义感知和责任感。而团队内的授权氛围又能够为员工个体形成良好的心理授权感提供环境。

(四)其他视角

除了以上三种视角,还有研究从其他角度阐释了服务导向人力资源管理对服务产出的作用,如职业特征视角、强化视角、自我一致视角、环境匹配视角等等。这些研究涉及的中介变量主要包括员工满意度、服务意愿和服务质量承诺。

1. 员工满意度

根据职业特征理论,工作特征是影响员工心理状态的关键因素(Hackman和Oldham, 1976)。人力资源管理实践活动是决定工作特征的主要因素(Schneider和Bowen, 1993)。员工对组织内部服务的体验很大程度上能够影响他们对组织的满意度(Hallowell等, 1996; Joseph, 1996)。正如Liao等(2009)所指出的,服务导向人力资源管理能够通过服务过程中授予员工决策权、增强员工对自己服务能力的信心来提高员工服务的灵活性和满意度,从而最终提高顾客对服务质量的评价。虽然Steinke(2008)的研究结果表明服务培训与工作满意度无关,但Feng等(2014)证实员工授权和服务培训均能正向影响员工满意度。他们指出,对员工授权能使服务人员在解决与顾客有关的问题的过程中发挥主动性和想象力,培训则能提高员工的忠诚度和满意度,这些情绪状态都有利于提高员工的服务质量,从而减少顾客流失。

2. 服务意愿

员工服务意愿在服务导向人力资源管理实践与服务产出之间的中介作用也得到了证实(Feng等, 2014; Hoang等, 2015)。首先,根据自我一致理论,个体会采用与自我形象一致的方式去完成工作任务(Korman, 1970)。在服务背景下,对员工授权会使员工自我形象与情境相一致,进而愿意对服务产出负责。也就是说,增加员工的权力会提升他们的服务意愿,进而提高服务质量,最终提升顾客满意度(Feng等, 2014; Hoang等, 2015)。其次,强化理论认为行为是由结果驱动的,服务导向人力资源管理中的奖励和培训这类正向强化,能够激励员工更加主动地提供高质量的顾客服务,并提升服务人员在提供顾客服务过程中的动力和创造性(Feng等, 2014)。

3. 服务质量承诺

服务质量承诺是指服务人员关于参与工作改进、付出努力维护顾客利益的相对倾向(Peccei和Rosenthal, 1997)。服务的提供过程发生在员工和顾客的交互过程中,员工关于服务的态度和倾向会影响顾客的服务感知,因此员工的服务质量承诺至关重要。根据价值一致性理论和个体环境匹配理论, Sun等(2012)指出组织应该通过保证员工的服务导向与组织目标一致来确保服务水平,同时证实服务导向的培训、教练技术和奖励对员工服务质量承诺均有积极影响,最终会使员工产生良好的行为和态度结果。值得一提的是,该研究得出在这三种人力资源管理实践活动中,教练技术的使用对服务质量承诺的影响效果最为显著。这一研究结果具有较大的实际意义,即管理者可以通过将具有针对性的教练技术作为培训手段来提高员工服务质量。

五、服务导向人力资源管理影响作用的边界条件

根据战略人力资源管理的权变理论,人力资源管理的作用会因为情境的不同而有所差异,服务导向人力资源管理实践亦是如此。根据对文献的梳理,我们将相关调节变量按照所处位置分为三类,即组织内的调节变量、服务过程中的调节变量和外部市场的调节变量。

(一)组织内的调节变量

针对组织内存在的调节变量,研究者从领导、员工以及领导—员工互动方面进行了考虑。

1. 领导因素

领导因素中的第一类调节变量是领导者的服务导向。Jiang等(2015)发现,服务型领导(service leadership)会减弱服务导向人力资源管理对员工客户知识和服务氛围的影响,而服务导向人力资源管理也会减弱服务型领导对员工客户知识和服务氛围的影响,即二者存在替代作用。他们认为服务导向人力资源管理和服务型领导对员工客户知识的作用存在相互重叠:一方面,团队可以通过基于服务的选拔、培训和绩效管理等人力资源管理实践活动来满足顾客的需要;另一方面,领导对员工的指导、帮助和为员工服务工作提供的反馈等也会提高员工服务质量(Jiang等,2015)。由于二者的作用具有一定的相似性,当其中一方已经被组织用于提高员工客户知识时,另一方的作用就不再明显(Kerr和Jermier,1978)。同样地,服务导向人力资源管理和服务型领导均可以帮助塑造和维持员工关于服务氛围的共同感知,当团队中的领导者非常重视服务质量时,员工也会感受到强烈的服务氛围,这时服务导向人力资源管理对服务氛围的影响就没那么强了(Kerr和Jermier,1978;Jiang等,2015)。

领导方面的另一调节因素是管理团队的灵活性。虽然之前许多实证研究都考察了服务导向高绩效工作系统与 service 氛围的关系(Chuang和Liao,2010;Hong等,2013;Jiang等,2015),但很少有研究关注其边界条件。最近,Lin和Liu(2016)考虑了管理的灵活性对这一过程的调节作用,即灵活的管理风格会强化服务导向高绩效工作系统对 service 氛围的影响。需要注意的是,这里所说的管理的灵活性是就整个管理团队的风格而言的,而不是针对单个管理者的。在组织中,管理者是影响员工态度和行为的榜样人物;当员工观察到上级管理人员能够灵活应对各种不确定的状况时,他们会激励自身更好地利用来自高绩效工作系统的知识和技能去解决服务过程中的各类问题(Mcdermott等,2013)。尤其是服务型组织具有环境不确定性和服务产品不可见性的特点,更加需要灵活的管理团队来为员工的工作提供帮助并做出榜样(Lin和Liu,2016)。

2. 员工因素

员工因素中的一类调节变量是员工的文化导向,包括集体主义和权力距离。Hoang等(2015)发现,亚洲新兴小市场上的本地服务公司和外资服务公司的员工在文化导向上有一定的差异:相比于外资公司的员工,本地公司员工表现出更高的集体主义和更大的权力距离。通过对具有不同文化导向员工的样本进行对比,他们指出那些高集体主义和低权力距离的员工更容易体验到人力资源管理实践等公司内部因素对 service 氛围产生的影响。具体地,具有这种文化导向的员工能更加自主地接受来自实践活动的激励,与管理者也保持着良好的上下级关系,因此也会更多地受到组织氛围的影响。

除此之外,员工个体的服务导向也可起到调节作用。尽管在部分研究中员工服务导向被作为中介变量来考虑(Scotti等,2009;Aryee等,2016),但是Aryee等(2012)证实了个体的服务导向会正向调节心理授权和个体服务绩效之间的关系。服务导向是指个体通过提供高质量服务来满足顾客需要的倾向(Cran,1994)。由于服务具有不可见性特点,顾客的服务体验不确定性较大并且很难控制,服务导向能够使员工通过预测顾客需要并提供有针对性的服务来减小这种不确定性(Aryee等,2012)。对于具有较高服务导向的员工,心理授权能够带来更高的个体服务产出。

3. 领导—员工互动因素

有研究表明,员工和领导之间的一致性会带来积极的工作结果,包括高满意度、高组织承诺、优异的工作绩效和较多的组织公民行为等(Ostroff等,2005)。基于价值一致性理论,管理者和员工服务质量承诺的一致性会正向调节服务培训和奖励对员工服务质量承诺的影响作用,同时也会正向调节员工服务质量承诺与员工服务行为和态度之间的关系(Sun等,2012)。换句

话说,具有较高服务质量承诺的员工会表现出更好的服务绩效和更多的组织公民行为,尤其是当其管理者的服务质量承诺与其保持一致时。管理者的服务质量承诺包括着眼于提高服务质量的选人用人、领导行为以及资源分配方式(Ahmed和Parasuraman, 1994),这些都有利于提高员工自身服务导向的内在激励,同时也会对员工的高质量服务行为产生外在激励(Sun等,2012)。

(二)服务过程中的调节变量

根据员工与顾客接触的频率和方式,服务过程中的背景可以分为高接触服务背景和低接触服务背景。高接触服务背景是以高水平的交际能力、高亲密性和服务过程中丰富的信息交换为特点的(Kellogg和Chase, 1995)。Scotti等(2009)基于从美国退伍军人健康部门和美国退伍军人福利部门收集的数据,得出高接触服务背景会在高绩效工作系统对顾客满意的影响过程中起正向调节作用。大多数服务过程会有顾客的参与,如果员工和顾客交往比较频繁,他们的关系就会更加亲密,这种亲密的关系不仅能够提高双方的信息共享程度,还可以提高他们的态度和看法之间的关联程度(Pugh等,2002)。同时,Hong等(2013)的元分析将服务类别分为个性化服务和非个性化服务,并指出在个性化服务中员工与顾客之间有更多直接接触的机会,员工态度和行为与服务质量、顾客满意有着更强的相关性。

(三)外部市场的调节变量

外部市场的调节作用主要来自市场竞争性。竞争性是指企业在特定市场上面临的竞争的激烈程度,激烈的竞争会促使企业采取行动提高服务绩效(Hoang等,2015)。要想在高强度的竞争环境下保持竞争力,服务型企业必须要更充分地利用和整合自己的资源去营造良好的服务氛围,并且人力资源管理实践也要更加集中于提升服务水平(Hoang等,2015)。例如,在竞争激烈的市场中,服务型组织需要通过采取服务导向的人员雇佣政策、提高服务绩效薪酬水平或增加工作便利资源来提升服务氛围。由此,外部市场的竞争强度能够强化服务导向人力资源管理与服务氛围之间的正向关系。

六、当前研究整合与未来研究方向

(一)当前研究整合

基于以上内容可以看出,针对服务导向人力资源管理,学术界已进行了较为深入的考察。在结构和测量方面,研究者已从单一实践观转向系统观,并开发出一系列量表。在影响效果方面,当前研究涉及的服务产出变量可归为三类,即员工结果、顾客结果和财务结果,并且这三类结果之间基本呈现一种递进关系。在作用机制方面,当前研究大多按照中介所在层次来分类变量,并分别考察了各中介变量的作用机制。这些变量可根据其理论视角归为四类,即资源视角、动机视角、氛围视角和其他视角。最后,在边界条件方面,目前只有部分研究考虑了调节变量,涉及组织内的调节作用、服务过程中的调节作用和外部市场的调节作用。为了更加直观地呈现当前研究状况,本文将现有文献中针对服务导向人力资源管理的内容结构、影响效果、作用机制和边界条件等的研究结果整合为一个模型(如图1所示)。需要明确的是:

(1)整合模型共包含两个层次,即个体层次(individual level)和单元层次(unit level)。由于多数研究在团队层次上收集数据,只有少数研究涉及组织整体,因此我们将团队层次和组织层次都视作单元层次。

(2)调节变量后的符号(+、-)说明不同变量具体的调节效果。+代表该变量起正向调节作用,-代表该变量起负向调节作用。

(3)整合模型中的实线框和实线箭头为当前研究结果,虚线框和虚线箭头为本文提出的未来可能的研究命题。其中P1代表命题1,以此类推。

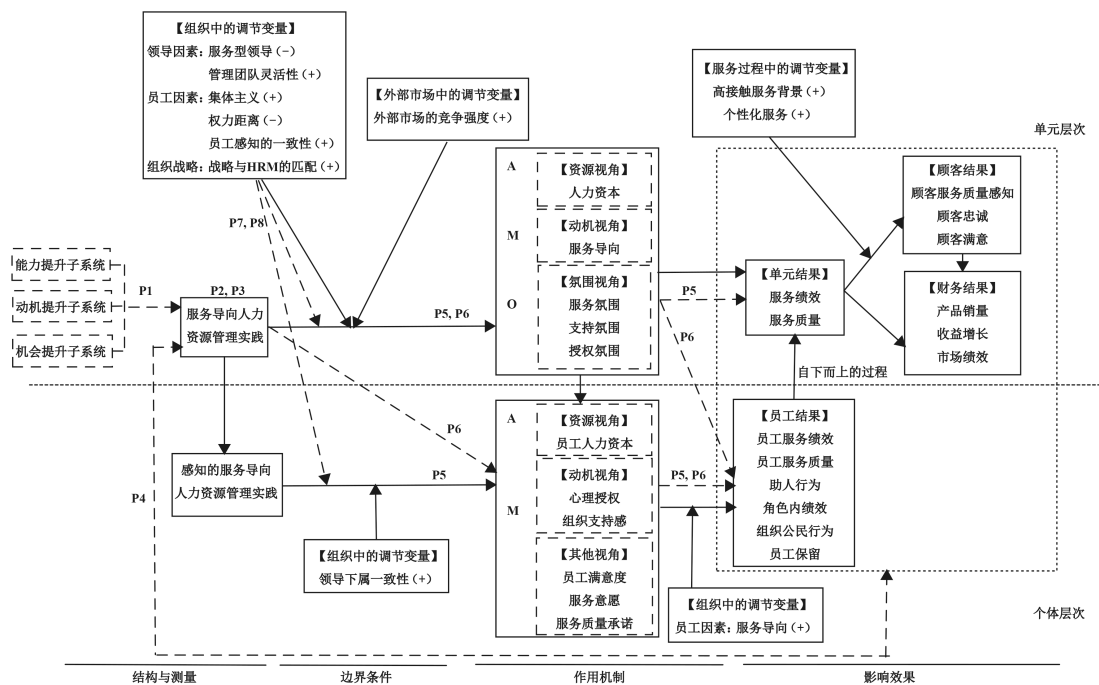


图1 服务导向人力资源管理的内容结构、影响效果、作用机制和边界条件

(二)未来研究方向

虽然服务导向人力资源管理已得到一定的关注,但仍有许多问题有待考察。本文以整合模型为基础,从结构与测量、影响效果、作用机制和边界条件等方面提出了未来可能的研究命题,并进行简要阐述。

1. 服务导向人力资源管理实践的结构与测量

如前文所述,在服务导向人力资源管理的结构问题上,当前的研究持两种观点。一种仅针对单个或多个实践活动进行讨论,另一种则针对整个人力资源管理系统进行分析。实际上,在这两种之外,还存在一种居中的测量方式,即将人力资源管理实践归类到不同的子系统中(Batt和Colvin, 2011; Jiang等, 2012)。相比于仅考虑单个实践或整个系统,将人力资源管理系统划分为若干子系统进行分析,有助于更深入地挖掘人力资源管理与其组织产出之间的作用机制,也能帮助管理者开展更有针对性的人力资源管理工作。根据能力—动机—机会模型(ability-motivation-opportunity, AMO),员工行为和绩效是由其工作的能力、动机和机会共同决定的。因此,用于提高员工行为和绩效的人力资源管理实践可分为三类,即提高工作能力的实践(skill-enhancing practice)、提高工作动机的实践(motivation-enhancing practice)和提高工作机会的实践(opportunity-enhancing practice)(Jiang等, 2012)。按照这一框架,我们认为在服务导向人力资源管理系统中,以提高员工服务能力为目的的甄选、招聘和培训等实践活动能够帮助员工掌握有关服务的知识和技能(Feng等, 2014),这些活动构成了能力提升子系统;基于服务表现而进行的绩效评价、薪酬、奖励和晋升等实践活动能激励员工为顾客提供更高质量的服务(Johnson, 1996; Pugh等, 2002),这些活动构成了动机提升子系统;服务过程中的员工参与、工作设计和信息共享等实践活动能够提供给员工更多传递服务的机会,这些活动构成了机会提升子系统。未来可根据具体研究目的,从子系统角度去测量服务导向人力资源管理,比较不同子系统在作用效果上的差异及其潜在的替代或协同作用。

命题1:服务导向人力资源管理可分为能力提升、动机提升和机会提升三个子系统。

在明确了结构之后,研究者还需要明确服务导向人力资源管理的测量层次。正如Jiang等(2012)所指出的,人力资源管理系统是一个多层次构念。组织层面的人力资源管理是为了实现整个组织目标而实施的,它被用于组织内的所有团队或分支机构;团队层面的人力资源管理则是针对在同一个团队或分支机构内工作的员工展开的,其目的是为了实现在某个团队的目标;个体层面的人力资源管理则是指员工个体实际感知到的人力资源管理实践(Jiang等,2013)。基于此,我们有理由认为服务导向人力资源管理系统也应该是一个包括组织层、团队层和个体层的多层次构念。这意味着,在对服务导向人力资源管理进行测量时,首先要明确在哪一层面进行。当研究需要测量组织层面的服务导向人力资源管理时,应收集组织管理者的报告或将组织成员的报告进行聚合;在对团队或分支机构等的服务导向人力资源管理进行测量时,则应收集团队管理者的报告,或将团队成员的报告进行聚合;在考察员工感知的服务导向人力资源管理时,则应集中于员工个人的看法。

命题2:服务导向人力资源管理是一个多层次构念,存在于组织、团队和个体等层次,但每个层次的测量方式和逻辑有所不同。

与测量有关的另一个关键问题是测量的一致性和差异性。在考察单元(组织或团队)层次的服务导向人力资源管理实践时,有不少研究将个体感知的服务导向人力资源管理实践进行聚合,其潜在假定是同一单元内员工的感知是一致的。实际上,人力资源管理包括基于内容的人力资源管理(content-based HRM)和基于过程的人力资源管理(process-based HRM)(Bowen和Ostroff,2004)。前者是指实施的人力资源管理实践,而后者是指员工对人力资源管理系统的真实感知和体验。对于在某一组织或团队中工作的员工而言,他们对本组织或本团队的服务导向人力资源管理系统有着共同的体验,因此在看法上能够保持一定的一致性(Liao等,2009)。然而,这并不意味着他们的感知是完全相同的。同一组织或团队中的员工在服务导向人力资源管理实践方面的感知差异并不仅仅是测量误差所致,还有可能是具有理论价值的原因导致的。首先,不同的员工群体可能会体验到不同的人力资源管理实践。Lepak和Snell(2002)证实核心员工群体比非核心员工群体更能感受到组织对工作系统的投资。其次,即使是在同一员工群体内,不同员工个体也会由于自身差异对高绩效工作系统产生不同的体验。这种差异可以来自各个方面,如性别、种族、年龄、性格特质等(Liao和Chuang,2004;Joshi等,2006)。再者,根据领导—成员交换理论,领导者会与不同的下属形成不同的社会交换关系,那些与领导者有高质量交换关系的员工有机会获得更多的资源、培训机会、情感支持和自主权等(Graen等,1977),因此也就更能受到组织人力资源管理系统的影。总而言之,研究者必须注意并考察同一组织或团队内不同员工对人力资源管理系统的不同理解和感知。例如,在团队层次,两个团队聚合的人力资源管理实践感知相同,但其中一个团队有较大的组内差异性,而另一个团队组内差异性较小,那么这两个团队人力资源管理实践的总质量就是不同的(Lepak等,2006;Nishii和Wright,2008),其作用效果可能有很大差异。据我们了解,目前还未有此类研究。

命题3:在既定单元中,不同员工的服务导向人力资源管理感知既有一致性又有差异性。

2. 服务导向人力资源管理实践的影响效果

当前关于服务导向人力资源管理系统与服务产出关系的研究更多关注内部工作系统对外部结果的作用效果,但影响通常是相互的。Schneider等(1998)证实,顾客的服务质量感知和员工的服务氛围感知二者之间是相互影响的,并在一定程度上保持方向一致。边界服务人员在与顾客的交互过程中,不仅向顾客提供服务,而且可以得到来自顾客关于团队和组织服务的看法和信息,团队和组织会以这些信息为依据来调整内部人力资源管理实践(Schneider等,1998)。

换言之,组织或团队会根据顾客的评价和看法来调整现有人力资源管理活动,良好的顾客反馈能使组织进一步加强对服务导向人力资源管理系统实施。同时,服务导向人力资源管理系统带来的良好经济结果也可以帮助团队和组织更好地完善这一系统。未来可收集多时间数据,进行交叉滞后分析,以考察服务导向人力资源管理与服务产出之间的互惠关系。

命题4:服务导向人力资源管理和服务产出之间存在互惠作用。

3. 服务导向人力资源管理实践的作用机制

如前文所述,当前的研究主要从资源、动机和氛围视角考察服务导向人力资源管理的作用效果。尽管每个视角都具有解释力,但缺乏有机的整合,因而难以系统地解释服务导向人力资源管理为何会产生影响。本研究认为,AMO模型是一个很好的整合框架。根据此模型,人力资源实践主要从三个方面影响组织产出,即能力、动机和机会。能力是指员工为了完成工作所应具有知识和技能;动机主要涉及员工在工作中的态度、情感和积极性;机会则是指员工的哪些能力和贡献能够真正作用于最终结果。虽然有研究从能力和动机角度考察了服务导向人力资源管理的作用机制,但未有研究同时从这三个方面进行考察。事实上,能力、动机和机会这三条路径均可以解释服务导向人力资源管理对团队和个体产出的影响,且它们在这一过程中扮演不同的角色。在单元层次,服务导向的甄选和培训活动可以直接提高组织或团队整体的服务知识和技能,从而提高整体服务绩效(Jiang等,2015; Aryee等,2016),还可以使整个组织和团队以顾客为导向,激励员工为顾客提供高质量的服务(Scotti等,2009; Aryee等,2016)。同时,服务导向人力资源管理对服务的重视有助于形成良好的整体服务氛围,提供更多的内在和外在服务机会,使员工更倾向于为顾客提供高质量的服务(Chuang和Liao,2010; Jiang等,2015)。在个体层次,服务导向人力资源管理系统可以通过对员工的甄选和培训来提高员工个体的服务知识和能力(Liao等,2009),以此得到良好的个人服务产出。基于服务绩效的薪酬、奖励和晋升活动则能够激励员工将自己掌握的知识和技能应用到服务于顾客的过程中,提高他们的服务意愿(Liao等,2009)。服务过程中的员工参与和信息共享也能使员工在提供服务时有更多发挥自身主动性和潜力的机会(Pugh等,2002)。未来可使用AMO框架,同时考察三种内在机制,并比较这些机制传递效应的强弱。

命题5:在单元和个体层次上,服务导向人力资源管理可通过提高单元成员和员工的服务能力、动机和机会而影响单元和个体产出。

根据命题5,单元层次和个体层次的服务导向人力资源管理分别通过单元和个体层次的AMO影响单元和个体产出。实际上,根据多层次分析框架,单元层次还可以通过个体层次的AMO影响个体产出。可惜,这方面的研究相对较少。就个体层次的中介机制而言,服务导向人力资源管理实践也能够通过员工的服务能力、动机和机会影响个体服务产出。例如,服务导向的甄选和培训能够帮助员工掌握有关服务的知识和技能,从而提高其服务绩效(Liao和Chuang,2004; Sun等,2012);基于服务的绩效奖励和晋升机会能够提高员工的组织支持感,使其愿意将掌握的知识和技能应用到提供服务的过程中(Liao等,2009; Feng等,2014);员工在服务过程中被授予越多的权力和决策机会,他们就越能发挥主动性去解决与顾客有关的问题(Feng等,2014)。

命题6:单元层次的服务导向人力资源管理可同时通过单元层次和个体层次的中介机制影响个体产出。

4. 服务导向人力资源管理实践的边界条件

相比对中介机制的考察,当前的研究对调节机制的考察比较零散。本研究提出两个潜在的调节变量。首先,我们认为,员工对服务导向人力资源管理感知的一致性会强化服务导向人力

资源管理的影响。如命题3所指出的,在同一单元(组织、团队)内,不同员工对人力资源管理的感知不是完全一致的,具体的一致程度反映了单元内人力资源管理实施的强度大小和效果好坏(Aksoy和Bayazit,2014;Sanders等,2014)。人力资源管理的作用效果不仅取决于水平的高低(level of mean),还取决于一致性(consensus)的强弱。当一个单元内不同员工对服务导向人力资源管理的感知和评价一致时,服务导向人力资源管理就能更加有效地发挥作用;当员工看法存在较大的差异时,服务导向人力资源管理则很难有效地发挥其作用。简而言之,员工对服务导向人力资源管理看法的一致性会强化服务导向人力资源管理对团队和个体产出的作用效果。

命题7:在既定单元内,员工对服务导向人力资源管理看法的一致性会正向调节服务导向人力资源管理单元产出和个体产出的关系。

其次,基于权变理论和战略人力资源管理理论,我们认为人力资源管理实践必须与战略相匹配,才能真正提高人力资源管理的有效性,并取得更好的效果(Wright和Snell,1991)。以组织为例,基本竞争战略类型包括差异化战略和成本领先战略,当采用差异化战略时,组织更加强调产品品质和顾客服务质量,同时也会加强对人力资源管理的投资;当采用成本领先战略时,组织就需要尽量降低各个环节的成本,相应地也会缩减对人力资源管理系统的投资(Porter,1980)。只有当组织竞争战略与人力资源管理契合程度较高时,人力资源管理系统才能发挥更好的作用。服务型组织更加强调为顾客提供高质量的服务,这不仅需要对人力资源管理系统进行相应的投资,而且在提供服务的各个环节都需要一定的组织支持。当组织奉行低成本战略时,服务导向人力资源管理的实施效果会有所减弱。

命题8:竞争战略与服务导向人力资源管理的匹配程度会正向调节服务导向人力资源管理单元产出和个体产出的关系。

作为一种全新的人力资源管理实践,服务导向人力资源管理能为个体、团队、组织带来积极结果。未来的研究应对这一课题给予更多的关注,并将其应用于组织管理活动中,科学、有效地发挥其实践价值。

主要参考文献

- [1]Ahmed I, Parasuraman A. Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: A conceptual framework[J]. *Advance in Services Marketing and Management*, 1994, 3: 69-93.
- [2]Aksoy E, Bayazit M. The relationships between MBO system strength and goal-climate quality and strength[J]. *Human Resource Management*, 2014, 53(4): 505-525.
- [3]Antioco M, Moenaert R K, Lindgreen A, et al. Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36(3): 337-358.
- [4]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[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(2): 287-300.
- [5]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[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(2): 480-499.
- [6]Batt R. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(3): 587-597.
- [7]Batt R, Colvin A J S. An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(4): 695-717.
- [8]Blanchard K H, Carlos J P, Randolph W A. The empowerment barometer and action plan[M]. Escondido, CA: Blanchard Training and Development, 1995.
- [9]Blau P M. Exchange and power in social life[M]. New York: Wiley, 1964.
- [10]Borucki C C, Burke M J. An examination of service-related antecedents to retail store performance[J]. *Journal of*

- Organizational Behavior, 1999, 20(6): 943–962.
- [11]Bowen D E. Market-focused HRM in service organizations: Satisfying internal and external customers[J]. Journal of Market-Focused Management, 1996, 1(1): 31–47.
- [12]Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system[J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2): 203–221.
- [13]Campbell J P, McCloy R A, Oppler S H, et al. A theory of performance[A]. Schmitt N, Borman W C(Eds.). Personnel selection in organizations[C]. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 35–70.
- [14]Chuang C H, Liao H. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers[J]. Personnel Psychology, 2010, 63(1): 153–196.
- [15]Cran D J. Towards validation of the service orientation construct[J]. The Service Industries Journal, 1994, 14(1): 34–44.
- [16]Delery J E, Doty D H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(4): 802–835.
- [17]Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al. Perceived organizational support[J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(3): 500–507.
- [18]Feng T W, Wang D, Prajogo D. Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms[J]. Industrial Marketing Management, 2014, 43(1): 126–135.
- [19]Goldstein S M. Employee development: An examination of service strategy in a high-contact service environment[J]. Production and Operations Management, 2003, 12(2): 186–203.
- [20]Graen G, Cashman J F, Ginsburg S, et al. Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants[J]. Administrative Science Quarterly, 1977, 22(3): 491–504.
- [21]Hackman J R, Oldham G R. Motivation through the design of work: Test of a theory[J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1976, 16(2): 250–279.
- [22]Hallowell R, Schlesinger L A, Zornitsky J. Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management[J]. Human Resource Planning, 1996, 19(2): 20–31.
- [23]Hoang H T. Antecedents of service climate: Local vs. foreign service firms in an emerging market context[D]. Adelaide: The University of Adelaide, Business School, 2014.
- [24]Hoang H T, Rao Hill S, Freeman S, et al. Developing service climate in local vs. foreign firms in smaller Asian emerging markets: A resource-based and social exchange perspective[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2015, doi: 10.1080/09585192.2015.1119707.
- [25]Hong Y, Liao H, Hu J, et al. Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate[J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(2): 237–267.
- [26]Jackson S E, Schuler R S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments[J]. Annual Review of Psychology, 1995, 46(1): 237–264.
- [27]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[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100(4): 1089–1106.
- [28]Jiang K F, Lepak D P, Hu J, et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55(6): 1264–1294.
- [29]Jiang K F, Takeuchi R, Lepak D P. Where do we go from here? New perspectives on the black box in the strategic human resource management research[J]. Journal of Management Studies, 2013, 50(8): 1448–1480.
- [30]Johnson J W. Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction[J]. Personnel Psychology, 1996, 49(4): 831–851.
- [31]Joseph W B. Internal marketing builds service quality[J]. Journal of Health Care Marketing, 1996, 16(1): 54–59.
- [32]Joshi A, Liao H, Jackson S E. Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(3): 459–481.
- [33]Kellogg D L, Chase R B. Constructing an empirically derived measure for customer contact[J]. Management Science, 1995, 41(11): 1734–1749.

- [34]Kerr S, Jermier J M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22(3): 375–403.
- [35]Korman A K. Toward an hypothesis of work behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54(1): 31–41.
- [36]Lepak D P, Snell S A. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations[J]. *Journal of Management*, 2002, 28(4): 517–543.
- [37]Lepak D P, Liao H, Chung Y, et al. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research[A]. Martocchio J J(Ed.). *Research in personnel and human resources management*, Volume 25[C]. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2006: 217–271.
- [38]Liao H, Chuang A. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(1): 41–58.
- [39]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[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2): 371–391.
- [40]Lin Y T, Liu N C. High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2016, 55: 118–128.
- [41]Lytle R S, Hom P W, Mokwa M P. SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation[J]. *Journal of Retailing*, 1998, 74(4): 455–489.
- [42]McDermott A M, Conway E, Rousseau D M, et al. Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance[J]. *Human Resource Management*, 2013, 52(2): 289–310.
- [43]Nishii L H, Wright P M. Variability within organizations: Implications for strategic human resources management[A]. Smith D B(Ed.). *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*[C]. New York: Lawrence Erlbaum, 2008: 225–248.
- [44]Oliver R L. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*[M]. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- [45]Ostroff C, Shin Y, Kinicki A J. Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(6): 591–623.
- [46]Park D, Shin K. The service sector in Asia: Is it an engine of growth[R]. *Asian Development Bank Economics Working Paper*, Series No. 322, 2012.
- [47]Peccei R, Rosenthal P. The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK service context[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 1997, 8(1): 66–86.
- [48]Porter M E. *Competitive strategy*[M]. New York: Free Press, 1980.
- [49]Pugh S D, Dietz J, Wiley J W, et al. Driving service effectiveness through employee-customer linkages[J]. *Academy of Management Executive*, 2002, 16(4): 73–84.
- [50]Sanders K, Shipton H, Gomes J F S. Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges[J]. *Human Resource Management*, 2014, 53(4): 489–503.
- [51]Schneider B, Bowen D E. The service organization: Human resources management is crucial[J]. *Organizational Dynamics*, 1993, 21(4): 39–52.
- [52]Schneider B, White S S, Paul M C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2): 150–163.
- [53]Scotti D J, Harmon J, Behson S J. Structural relationships between work environment and service quality perceptions as a function of customer contact intensity: Implications for human service strategy[J]. *Journal of Health and Human Services Administration*, 2009, 32(2): 195–234.
- [54]Spreitzer G M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1442–1465.
- [55]Steinke C. Examining the role of service climate in health care: An empirical study of emergency departments[J]. *International Journal of Service Industry Management*, 2008, 19(2): 188–209.
- [56]Subramaniam M, Youndt M A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities[J]. *Academy of*

- Management Journal, 2005, 48(3): 450–463.
- [57]Subramony M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance[J]. Human Resource Management, 2009, 48(5): 745–768.
- [58]Sun P C, Hsu W J, Wang K C. Enhancing the commitment to service quality through developmental and rewarding systems: CSQ consistency as a moderator[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(7): 1462–1480.
- [59]Thomas K W, Velthouse B A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation[J]. Academy of Management Review, 1990, 15(4): 666–681.
- [60]Visser M M D. Unlocking the “black box” between employee perceptions of HRM and service quality for customers: Comparing engagement theory, social exchange theory, and climate theory to predict service quality for front-line employees at an HR SSC[D]. Enschede: University of Twente, 2015.
- [61]Wayne S J, Shore L M, Bommer W H, et al. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(3): 590–598.
- [62]Wiley J W. Linking survey results to customer satisfaction and business performance[A]. Kraut A I (Ed.) Organizational surveys: Tools for assessment and change[C]. San Francisco: Jossey-Bass, 1996: 330–359.
- [63]Wright P M, Snell S A. Toward an integrative view of strategic human resource management[J]. Human Resource Management Review, 1991, 1(3): 203–225.
- [64]Yang C C, Lin C Y Y. Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2009, 20(9): 1965–1984.
- [65]Yavas U, Babakus E, Ashill N J. Testing a branch performance model in a New Zealand bank[J]. Journal of Services Marketing, 2010, 24(4): 369–377.
- [66]Zacharatos A, Barling J, Iverson R D. High-performance work systems and occupational safety[J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90(1): 77–93.

Service-oriented Human Resource Management: A Literature Review and Agenda for Future Research

Wang Zhen, Zhang Yuqi

(School of Business, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China)

Abstract: Service-oriented human resource management (service-oriented HRM) refers to a series of HRM practices which are implemented in order to elicit and deliver high-quality services by organizations. Prior research indicates that it has important effects on services output in organizations. However, compared with general human resource management, service-oriented HRM has received the attention from the academic community until recent years. This paper sorts out and summarizes the existing theoretical and empirical studies in the aspects of measurement, consequences, intermediary mechanisms and boundary conditions. Based on the existing research findings, it proposes that future research should pay attention to the perfection of structure and measurement of service-oriented HRM, discuss its consequences more deeply, and take the further examination of its intermediary mechanisms and boundary conditions. Then focusing on these problems, it raises eight future research topics.

Key words: service-oriented human resource management; service performance; service quality

(责任编辑: 苏宁)