

互惠原则视角下员工服务质量的多层次研究 ——组织支持感的调节作用

王灵丽

(湖南大学工商管理学院, 湖南、长沙, 410012)

摘要: 良好的服务质量对服务型企业的生存和发展至关重要, 以往研究主要集中在个体因素对服务质量的影响, 同时探讨个体因素、组织因素对服务质量的研究却不多见。本文根据社会交换理论, 将组织支持感纳入到规范承诺、协同相容性对服务质量的研究中。基于 155 名服务员工与主管的配对数据, 利用多层次线性模型, 探究规范承诺、协同相容性对服务质量的影响, 以及组织支持感在上述关系中的跨层调节作用。结果表明: 规范承诺、协同相容性对服务质量具有显著正向影响; 组织支持感在规范承诺和服务质量的关系中具有调节作用, 但在协同相容性和服务质量的关系中不具有调节作用。最后为管理者提高服务效能、招聘服务人员提供相应建议。

关键词: 规范承诺; 协同相容性; 组织支持感; 服务质量; 多层线性模型

中图分类号: C93

文献标识码: A

一、引言

随着经济的迅速发展, 服务型企业的数量急剧增加, 企业面临的竞争越来越激烈, 提高服务效率成为企业的立足之本。在服务型企业中, 一线员工是企业和客户之间沟通的桥梁, 他们在与顾客密切接触的过程中不断向顾客传递企业的价值观, 同时还将获得顾客对员工服务行为的反馈信息^[1]。一线员工在服务过程中的行为表现将影响企业的整体绩效^[2], 而且一线员工提供的服务质量是企业提高顾客满意度和忠诚度的关键所在^[3]。员工的服务效率不仅受个人能力、工作状态的影响, 还会受到组织的影响。如何通过组织政策去提高员工服务效率一直是管理者面临的挑战。研究者一直重点研究个体变量或组织变量对服务行为的影响, 很少同时探讨个体变量和组织变量对个体服务行为的影响。本文将组织支持感加入到服务质量的研究中, 将同时探讨个体变量和组织变量对一线员工服务质量的影响。

本文致力于研究个体层面的特定服务人员特质和行为对服务质量的影响, 还将探讨组织层面的组织支持感对员工服务质量的影响。本文从服务质量出发, 选取个体层面的规范承诺、协同相容性以及组织层面的组织支持感, 构建模型, 解决个体层面变量和组织层面变量如何影响服务质量的理论问题, 从而为管理者提升服务质量的管理实践提供建议。

二、理论基础与研究假设

1、服务质量

服务质量(service quality)是一个主观范畴, Berry 认为服务质量是顾客在消费服务前对服务所抱有的期望和消费后对服务的感受进行前后比较得到的一种感知^[4]。在服务型企业, 服务质量关系到顾客满意度和忠诚度以及企业绩效。提高服务质量必须要关注和顾客直接接触的一线员工, 他们在与顾客接触过程中的态度和一切行为都会与顾客感知到的服务质量紧密相关。影响一线员工服务质量的因素一直是研究者关注的热点。前人研究表明, 影响一线员工服务质量的因素主要有个人因素和组织因素。个体的人格特质^[5]、工作满意度^[6]、组织承诺^[7]都会对服务质量产生影响。组织因素主要包括组织支持^[8]、领导风格^[9]、管理实践^[10]、组织气氛^[11]等。综上所述, 一线员工的服务质量不仅受个人特质的影响, 还会受其所处环境的影响, 而组织作为重要的情景变量, 会对员工的服务质量产生影响。

2、社会交换理论

霍曼斯创立了社会交换理论, 他认为社会中人与人的互动都是一种交换过程, 受理性支

配,趋向于受益最大而成本最小^[12]。交换行为始于对实施者有吸引力的人,即在交换过程中能够给实施者带来报酬的人,其报酬包括爱、钱、地位、信息、服务等精神和物质报酬。在交换过程中,必须坚持公正性原则和互惠性原则,即交换双方在获得收益的同时也必须承担回报的义务,只有这样交换才能够变得稳定和均衡。组织和员工的互动可视为一种交换过程,组织为了让员工向其顾客提供优质服务,主动向员工提供其工作所需的各种资源,为员工提供相关的培训机会,主动排除员工在工作中遇到的各种障碍,让员工参与到组织重大决策的过程中。当员工感知到组织对其工作的支持后,员工基于公正性和互惠性原则,增强对组织的信任,以积极的工作态度、良好的服务行为去回报组织,使组织和员工在这种交换中都持续收益,从而使这样的交换达到稳定。

3、规范承诺

前人的大量研究发现组织承诺与服务质量显著正相关^[7],而且感情承诺、持续承诺和规范承诺(normative commitment)对服务质量的影响程度不一样,本文将探讨规范承诺和服务质量之间的关系。Meyer和Allen认为规范承诺(normative commitment)反映的是员工对继续留在组织的义务感,它是由于员工长期受到社会影响形成的社会责任而留在组织内的承诺^[13]。高组织承诺的员工认为自己是组织的一部分,他们认可管理者为他们制定的目标,真诚地完成自己的职责和责任^[14],而且他们为完成组织的目标会自由支配自己的时间并付出额外的努力^[15],去满足顾客的需求,从而更可能为顾客提供出色的优质服务^[16]。Garg等人的研究发现组织承诺与服务质量之间正相关,当员工对他们的组织有更高水平的承诺时,他们向顾客提供优质的服务使顾客满意^[7]。因此,我们提出以下假设:

H1:规范承诺和服务质量正相关,员工对组织的规范承诺越高,他们为顾客提供的服务质量越好。

4、协同相容性

国内外大量研究显示人格是预测员工服务绩效的重要因素之一,很多人格特质如外向性、神经质和服务质量相关^[5],本文将研究协同相容性(agreeableness)与服务质量的关系。协同相容性是指善良、宽容、有礼貌、慷慨和合作^[17]。前人的研究发现协同相容性和努力与人交流的动机相关^[18],高协同相容性的人在内心更渴望与他人进行交流,而且会更频繁地涉及到与他人进行人际交往的行为中^[17]。顺从是协同相容性人格特质的核心特质表现,高协同相容性的人会以一种顾客认可的方式来提供服务,更可能让顾客满意。协同相容性与客户服务意识具有显著的正相关关系^[19],高协同相容性的人会更主动为顾客提供想要的服务。Liao等人的研究发现高协同相容性人格特质的人会以更好的服务态度去对待顾客^[5],而服务态度是衡量服务质量的一个重要指标^[20]。因此,我们提出以下假设:

H2:协同相容性和服务质量正相关,协同相容性越高的员工为顾客更好的提供服务质量。

5、组织支持感

Eisenberger提出了组织支持感,并将其定义为“组织中的员工对组织在多大程度重视他们的贡献和关心他们福利的总体感受^[21]”。组织通过向员工提供绩效反馈信息、工作轮换和培训机会、奖励以及让他们参与组织决策等方式让员工感受到组织对他们的关心,期望员工改变他们的工作态度和行为。Gillet等人的研究发现组织支持感是决定动机的社会因素,与自我决定工作动机正相关,高组织支持感的人会有更强内在的动机^[22],而且他们更主动地在工作中投入更多的时间^[23],提高工作满意度,其工作绩效也会得到大幅度的提高^[7],更可能为顾客提供优质的服务。Bell的研究发现具有较高组织支持感的销售人员会更认真地工作,他们在面对顾客时的服务态度更好,能为顾客提供更好的服务^[24]。因此,我们提出以下假设:

H3:组织支持感有利于提高服务质量,员工感受到的组织支持越多,提供的服务质量越好。

6、组织支持感的调节作用

良好的企业为员工提供其工作所需的各种资源,使员工向顾客提供服务时更加方便,为员工提供相关的各种培训,提高员工的业务知识和服务技能,并奖励表现优秀的员工,提高员工的工作积极性。根据社会交换理论的互惠原则,当员工从企业得到其所工作所需信息和奖励时,会增强他们向组织回报的义务感,员工会自我激励用自己的行动去报答组织的信任,

员工会通过组织公民行为、高工作满意度^[25]和高工作绩效来回报组织^[26]。在所有情况下个性和服务质量之间的关系是不一样的。当员工感知到的组织支持感很强时，组织期望员工的理想行为是统一的，明确的；而在当员工感知到组织支持感很弱时，组织对员工行为的规范预期不存在，因为强烈的组织支持感限制了员工愿意做和可能做的范围，而员工在组织支持感低的组织里行为更加自由，从而个体在人格方面的差异在组织支持感弱的组织更可能影响个体的行为。这些观点也得到了相关实证研究的支持，Beaty 等人通过实验室研究和实地研究，验证了在模拟和实际工作情境下，行为线索的强度调节人们的情景表现行为^[27]。因此，我们提出以下假设：

H4：组织支持感在规范承诺和服务质量间起调节作用，组织支持感越强，规范承诺对服务质量的正向影响越大。

H5：组织支持感在协同相容性和服务质量关系之间起调节作用，员工感知到的组织支持感越强，协同相容性和服务质量的正向关系越强。

本文运用跨层分析思路，研究个体因素的规范承诺、协同相容性以及组织因素的组织支持感对服务质量的影响。本文的基本研究框架如图 1 所示。

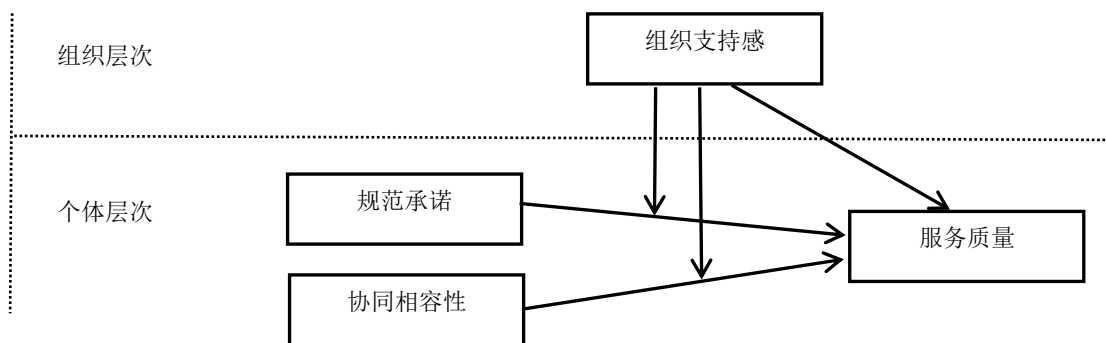


图 1 员工服务质量多层次研究假设模型

三、研究方法

1、样本及数据收集

本问卷调查了北京、广州、深圳、上海等地区 34 家具有服务性质的企业或部门。问卷调查一般选取一家企业的一名主管及其 3-7 名下属，主要通过亲自上门等方式来完成。共发放问卷 242 份，回收问卷 198 份，有效问卷共 155 份，有效回收率为：64.04%。如果存在以下情况则将视该问卷视为无效：第一，一些项目没填或所填的许多项目答案相同；第二，服务员工、主管之中有一类没有填写问卷或问卷无效；第三，某公司有效回收的员工问卷个数小于 3。员工问卷和主管问卷必须要能一一匹配起来问卷才有效，而这样的组合较为繁杂，因而删除了大量无效问卷。样本的描述性统计见表 1。

表 1 样本描述性统计表

统计指标	分类指标	频数	百分比	统计指标	分类指标	频数	百分比
性别	男	72	46.5%	年龄	20 岁以下	7	4.5%
	女	83	53.5%		20-30 岁	36	23.2%
学历	初中以下	7	4.5%		31-40 岁	33	21.3%
	高中	36	23.2%		41-50 岁	54	34.8%
	中专	33	21.3%		50 岁以上	25	16.1%
	大专	54	34.8%	所属行业	制造业	68	43.9%
	本科	25	16.1%		金融业	14	9.0%
工作职位	基层员工	79	51.0%		零售业	30	19.4%
	基层管理	40	25.8%		通信业	13	8.4%
	中层管理	31	20.0%		服务贸易	16	10.3%
	高层管理	5	3.2%	其他	14	9.0%	
工作性质	零售服务	13	8.4%	公司规模	50 人以下	13	8.4%
	售后服务	38	24.5%		50-100 人	5	3.2%

续表 1 样本描述性统计表

	市场营销服务	32	20.6%		100-200 人	29	18.7%
	金融服务	3	1.9%		200-1000 人	61	39.4%
	其他	69	44.5%		1000 人以上	47	30.3%
公司性质	国有企业	8	5.2%	工作时间	1 年以下	32	20.6%
	民营企业	43	27.7%		1-3 年	71	45.8%
	中外合资企业	45	29.0%		3-5 年	30	19.4%
	外资企业	38	24.5%		5-10 年	17	11.0%
	其他	21	13.5%		10 年以上	5	3.2%

2、变量测量

规范承诺。参考刘小平论文中引用的组织承诺量表，共有 7 道题。例如，“我愿意帮助我的上司做好他的工作”。规范承诺的 Cronbach α 系数为：0.833。

协同相容性。根据 John、Donahue 等人设计的大五量表，结合本研究的目的进行多次修正和翻译得出，共有 15 道题。例如“我很善于交朋友”。协同相容性的 Cronbach α 系数为：0.843。

组织支持感。采用 Schneide 设计的的服务质量调查问卷，对部门给予员工的各种支持进行评价，共有 16 道题。例如，“我努力帮助员工排除阻碍他们质量工作和服务的障碍”。组织支持感的 Cronbach α 系数为：0.894。

服务质量。参考 Getty 设计的 PLQPP 量表，经过多次翻译和修订得出。服务质量采用员工主管对其下属进行主观评定的方法，共有 7 道题。例如，“你如何评价您的员工所提供的总的服务质量”。服务质量的 Cronbach α 系数为：0.909。

以上问卷都采用李克特 5 分等级量表进行评价。

控制变量。许多研究表明员工的人口统计特征与员工服务质量密切相关，Al-Mutawa 等人的研究发现员工的性别与服务质量显著正相关^[28]，Lin 等人通过对四个服务行业的服务质量进行研究发现服务质量可能取决于行业特征、文化等^[29]。本研究选择了几个主要统计外生变量，如性别、学历、公司所属行业等，这些信息通过在问卷中直接填写得到。

3、数据聚合和分析方法

组织支持感是组织中的成员对组织在多大程度重视他们的贡献和关心他们福利的总体感受的知觉，属于组织层面的变量，需要把个体层面的数据聚合到组织，在聚合之前必须要验证组内成员回答的一致性。经计算，组织支持感的组间均方和组内均方都存在显著差异，ICC(1)和 ICC(2)分别为 0.157、0.8391，达到聚合要求；同时组织支持感 r_{wg} 的均值为 0.927，符合组内评价一致性的基本标准。所以，数据在组织层面上的聚合是合适的。

4、统计分析

由于分析过程涉及个体和组织两个层次，本研究采用多层线性模型分析软件 HLM6.08 进行二层线性模型的建构与分析，验证本文提出的五个假设研究，其优势在于能同时估计不同层次的因子对个体层次的结果变量的影响，还能将预测这些预测因子保持在适当的分析层次，并给出合理的解释。

四、数据分析和结果

零模型。本研究首先对服务质量进行方差分析。从表 2 中模型 1 的分析结果可以得出，服务质量的组内方差 $\sigma^2 = 0.1875$ ($p < 0.001$)，服务质量的组间方差 $\tau_{00} = 0.0662$ 。经计算， $ICC(1) = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2) = 0.2609$ ，说明员工服务质量的方差有 26.09%来自组间方差。由于服务质量具有显著的组间方差，说明本研究宜采用多层线性模型进行分析。

个体层次的主效应模型。将个体层次的规范承诺、协同相容性以及控制变量加入模型。表 2 模型 2 的分析结果可以看出，服务绩效的组内方差有 35.04%可被规范承诺和协同相容性解释。对服务质量这个变量来说，规范承诺具有显著的正向预测作用 ($\beta = 0.2218, p < 0.05$)；协同相容性具有显著的正向预测效果 ($\beta = 0.3040, p < 0.01$)。个体主效应模型验证了假设 1 和假设 2。截距方差 $\tau_{00} = 0.0862$ ，卡方检验的结果显示此组间方差显著： $\chi^2(31) = 115.3903, p < 0.01$ ，表明在第二层模型中可能存在公司层次的因素，因此可以进一步分析公司层次的主效应。

公司层次的主效应模型。加入组织支持感,构建以截距为结果变量的模型,分析结果见表2的模型3。个体层次变量的系数依然显著,方向与预期一致,假设1、2得到进一步支持。分析结果显示:组织支持感通过了显著性检验($t=3.9980$, $p=0.001$),即在控制了个体层次变量后,组织支持感与服务质量之间关系的估计数是显著的,因此假设3得到支持。员工规范承诺对服务质量的回归系数通过了卡方的显著性检验, $\chi^2(31)=47.9305$, $p<0.05$,因此,规范承诺可以进入下一步的交互效应分析。协同相同性对服务质量的回归系数显著,但它在公司间的方差并不显著: $\chi^2=31.5220$, $p>0.10$,协同相容性与服务质量两者间的关系不依赖于公司环境而变化,因此没有必要以该回归系数为因变量来构建相应的二层模型,因此我们提出的假设5没有得到相应的支持。

公司层次变量的交互效应模型。本研究以规范承诺对服务质量的回归系数为因变量,用公司层变量组织支持感为自变量,构建了包含第二层自变量的完整模型,以此检验公司层次变量组织支持感对规范承诺与服务质量的调节作用。从表2中模型4的分析结果可知,规范承诺与服务质量的关系随组织支持感而变化,因为组织支持感会加强规范承诺和服务质量之间的正向关联($\gamma_{31}=0.3584$, $p<0.05$),假设4得到支持。

表2 多层线性模型分析结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4
截距	4.0196**	3.8821**	0.7197	1.9177
个体层次预测因子				
性别		0.0418	0.0342	0.0372
学历		0.0234	0.0326	0.0295
规范承诺		0.2218*	0.1982*	(0.044)
协同相容性		0.3040**	0.3101**	0.3018**
团队层次预测因子				
公司所属行业			0.0080	0.0067
组织支持感			0.5592**	0.2554
规范承诺组别平均数			0.0448	-0.2415
协同相容性组别平均数			0.1973	0.1885
组织支持感×规范承诺组别平均数				0.0748
交互项				
组织支持感×规范承诺 γ_{31}				0.3584*
$R^2_{level 1}$		0.3504		
$R^2_{level 2}$ 主效应			0.8543	
$R^2_{level 2}$ 交互效应				0.0786

注: N(员工)=155, N(企业)=34。*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, γ_{31} 表示组织支持感对规范承诺斜率的回归系数, (0.044)表示规范承诺的P值。

五 讨论与建议

1、研究结论

服务质量对服务型企业来说非常重要,本文对规范承诺、协同相容性与服务质量的关系以及组织支持感对服务质量的直接作用和调节作用进行实证研究。

首先,本文发现规范承诺对服务质量具有显著的正向影响,此结果与过去的研究结论一致^[30]。高规范承诺的员工坚信自己在企业做着正确的事,在组织内进行工作时会对其工作本身以及工作环境、工作中的人机关系等进行良好评价,认可组织的价值观和目标,认真去完成组织下达的任务和目标,提高其工作绩效。他们对自己的工作有着很强的责任感,有着强烈的内在动机去完成工作,不断提高对组织的忠诚度,而且他们自觉与其他员工分享自己的价值观,去主动关心他人,自主的做出超越自己工作任务和职责的行为,愿意为组织贡献自己的时间和精力,有利于提高组织绩效。

其次,研究结果表明协同相容性人格特质与服务质量有正相关,这与Al-Mutawa等人的研究结论不一致,他们认为人格不能单独决定客户感知到的服务质量,还取决于其他因素,如:行业特征、文化等^[28]。可能的解释是,本文研究的是人格里面的一个维度:协同相容性,而并非是人格这一整体概念。高协同相容性人的标志是好脾气、有礼貌、热情、愿意合作。高协同相容性的一线员工在与顾客接触时,总能用热情、礼貌的态度去对待顾客,而且他们即使在和顾客接触的过程中因为某些不快产生一些负面情绪,因为他们宽容、脾气好,为了

维持和谐的环境,可能会压抑自己的负面情绪,不向顾客展示消极情绪,能继续以一种良好的态度去对待顾客,会增加顾客对服务的满意度。

再次,本文发现组织支持感对服务质量有显著的直接作用,这与以往相关研究的结论是一致的^[31]。高组织支持感的员工会感知到组织对自己工作的全力支持,认为组织重视其贡献、认可自己对组织的价值,他们的社会情感需求得到满足,不断改观对组织的评价,对组织的情感和依赖感加深,逐渐信任组织,愿意留在组织,主动降低自己主观性缺勤行为,不断调整自己的角色并进行清晰地定位,愿意主动与同事建立融洽的人际关系,以良好的工作态度和工作行为去面对顾客,愿意为工作投入更多的时间和精力,不断提高顾客满意度,持续提升其工作绩效。

最后,研究结果表明组织支持感对协同相容性和服务质量没有调节作用,这是与以前相关研究的结论是一致的^[5],协同相容性和服务质量的正向关系不受组织支持感的影响。可能的解释是,员工在适应企业的文化,以符合组织要求的形式去工作需要长时间的调整,与此同时,即使低协同相容性的员工感知到了组织对其工作的支持,但是要他们改变自己的个性也需要很长的时间。组织支持感对规范承诺和服务质量的关系有调节作用。高组织支持感的员工被授予更多的权利,有更强的工作自主性和更多的晋升机会,而且员工会参与各种培训,有更高的能力去胜任上级的工作,可能让员工得到更多不同工作经历的机会,员工会加深对组织的情感和责任感,让员工主动以主人翁的姿态去面对顾客,提高顾客的满意度,员工对组织的依赖程度也会日渐加深,因此员工感知到的组织支持越多,员工为顾客提供的服务质量也会越好。

2、管理启示

本研究结果对于管理实践具有重要意义。首先,本研究结论支持了规范承诺、协同相容性和服务质量之间的正向关系。此研究结论对管理者的启示在于,管理者要提高员工的服务质量要注重培养员工对组织的规范承诺。规范承诺受企业公正性、公平性氛围以及晋升机会的影响,因此管理者在薪酬设计、晋升渠道设计以及组织制度在具体实施的过程中应在程序和过程上保证公正性、公平性。组织在招聘人才时,要选择和服务工作相适宜的人进入公司,这样员工才能为顾客提供优质的服务。一线服务人员直接和客户接触,他们的服务态度是顾客对企业的第一印象,因此,企业在选择服务型员工时更应该关注协同相容性人格的人。最后,在服务型企业中,组织支持感对提高服务质量也特别重要。组织管理者在工作过程中,应建立员工之间沟通的良好渠道,使员工能方便的获取他们工作所需要的信息,与此同时,要对低绩效的员工进行培训让他们有能力胜任自己的工作,为每位员工设计适合他们的职业生涯,让员工感受到组织对他们工作的关心。在闲暇时间,组织主动为员工组织丰富多彩的娱乐活动,为员工设立产假、病假、带薪休假以及年度旅游等良好福利项目,让员工感受到组织对他们生活的关心。

3、不足和未来研究方向

本研究存在如下不足。第一,本研究的调查对象是盈利性,不是非盈利性企业,因此要想将结论应用到非营利性企业中,需要进一步的研究。第二,本研究的协同相容性人格采用员工自评的方式,可能让其主管或其同事对其协同相容性人格进行评价更好。最后,本文只关注了组织支持感这一个调节变量。未来可研究其他调节变量对规范承诺和服务质量的作用,如主管对员工的支持、客户关系等变量,结果将更有意义。未来也可以探讨其他变量对服务质量的影响,比如服务人员的业务知识和技能等。

参考文献

- [1] Schneider B, White SS, Paul MC. "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model" [J]. Journal of applied Psychology, 1998, 83(2): 150.

- [2] Ashforth B E, Kulik C T, Tomiuk M A. "How service agents manage the person—role interface" [J]. *Group & Organization Management*, 2008, 33(1): 5–45.
- [3] Shi Y, Prentice C, He W. "Linking service quality, customer satisfaction and loyalty in casinos, does membership matter?" [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2014, 40: 81–91.
- [4] Berry L L, Parasuraman A, Zeithaml V A. "The service-quality puzzle" [J]. *Business horizons*, 1988, 31(5): 35–43.
- [5] Liao H, Chuang A, Joshi A. "Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover" [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2008, 106(2): 106–124.
- [6] Malhotra N, Mukherjee A. "The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres" [J]. *Journal of Services marketing*, 2004, 18(3): 162–174.
- [7] Garg S, Dhar R L. "Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment" [J]. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2014, 21: 64–75.
- [8] Cullen K L, Edwards B D, Casper W C, et al. "Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance" [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2014, 29(2): 269–280.
- [9] Yee R W Y, Lee P K C, Yeung A C L, et al. "The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study" [J]. *International Journal of Production Economics*, 2013, 141(2): 452–464.
- [10] 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.
- [11] Gracia E, Cifre E, Grau R. "Service quality: The key role of service climate and service behavior of boundary employee units" [J]. *Group & Organization Management*, 2010, 35(3): 276–298.
- [12] Cook K S, Whitmeyer J M. "Two approaches to social structure: Exchange theory and network analysis" [J]. *Annual review of Sociology*, 1992: 109–127.
- [13] Meyer J P, Allen N J. "A three-component conceptualization of organizational commitment" [J]. *Human resource management review*, 1991, 1(1): 61–89.
- [14] Meyer J P, Stanley L J, Parfyonova N M. "Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles" [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(1): 1–16.
- [15] Jamal M. "Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries" [J]. *International Journal of Business and Social Science*, 2011, 2(20): 20–29.
- [16] Neiningner A, Lehmann-Willenbrock N, Kauffeld S, et al. "Effects of team and organizational commitment—A longitudinal study" [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2010, 76(3): 567–579.
- [17] Barrick M R, Mount M K. "The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis" [J]. *Personnel Psychology*, 1991, 44: 1–26.
- [18] Barrick M R, Stewart G L, Piotrowski M. "Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives" [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(1): 43.
- [19] Frei R L, McDaniel M A. "Validity of customer service measures in personnel selection: A review of criterion and construct evidence" [J]. *Human performance*, 1998, 11(1): 1–27.
- [20] Rozman Č, Potočnik M, Pažek K, et al. "A multi-criteria assessment of tourist farm service quality" [J]. *Tourism Management*, 2009, 30(5): 629–637.

- [21] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. "Perceived Organizational Support" [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71 (2): 500-507.
- [22] Gillet N, Huart I, Colombat P, et al. "Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers" [J]. *Professional Psychology: Research and Practice*, 2013, 44(1): 46.
- [23] Zacher H, Winter G. "Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support" [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79(3): 667-680.
- [24] Bell S J, Menguc B. "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality" [J]. *Journal of retailing*, 2002, 78(2): 131-146.
- [25] Gerstner C R, Day D V. "Meta-Analytic review of leader - member exchange theory: Correlates and construct issues" [J]. *Journal of applied psychology*, 1997, 82(6): 827.
- [26] Masterson S S, Lewis K, Goldman B M, et al. "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships" [J]. *Academy of Management journal*, 2000, 43(4): 738-748.
- [27] Beaty Jr J C, Cleveland J N, Murphy K R. "The relation between personality and contextual performance in 'strong' versus 'weak' situations" [J]. *Human Performance*, 2001, 14(2): 125-148.
- [28] Al-Mutawa S A G, Ibrahim M E. "Effects of Gender and Personality Traits of Front-Desk Employees on Customers' Assessment of Service Quality: Evidence from Islamic Banks in the UAE" [J]. *International Journal of Business and Management*, 2013, 8(15): p1.
- [29] Lin N P, Chiu H C, Hsieh Y C. "Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender" [J]. *Total Quality Management*, 2001, 12(1): 57-67.
- [30] Dhar R L. "Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment" [J]. *Tourism Management*, 2015, 46: 419-430.
- [31] Gracia E, Cifre E, Grau R. "Service quality: The key role of service climate and service behavior of boundary employee units" [J]. *Group & Organization Management*, 2010, 35(3): 276-298.

A Multilevel Study of Factors Influence Employee Service Quality from Perspective of Reciprocity Principle ——the moderating role of perceived organizational support

Ling-li WANG

(School of Management, Hunan University, Changsha / Hunan, 410012)

Abstract: Good service quality is very important to the survival and development of service enterprises, previous research mainly focus on the influence of individual factors on service quality, the research of individual factors and organizational factors on service quality is not much. According to the social exchange theory, this article proposes a theoretical model in which perceived organizational support is

included to the relationship of normative commitment, agreeableness and service quality. Based on the paired data of 155 service employees and supervisors, we have, used Hierarchical Linear Model, researched the influence of normative commitment, agreeableness on service quality, and explored the cross-level moderating role of perceived organizational support among the above mentioned relationships. The results show that normative commitment, agreeableness and service quality are significantly positively correlated, and perceived organizational support moderates the relationship of normative commitment and service quality, while it has no moderated effects in the relationship between agreeableness and service quality. Finally, this paper provides some suggestions for the managers to improve service efficiency and select service personnel.

Keywords: normative commitment; agreeableness; perceived organizational support; service quality; Hierarchical Linear Model

作者简介:王灵丽,女(土家族),湖南张家界人,湖南大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:组织行为与人力资源管理。