

服务企业一线员工服务导向的组织公民行为 是如何形成的？

——基于人力资源管理视角的跨案例研究

张正堂 李 瑞

(南京大学商学院, 南京 210093)

[摘 要] 一线员工服务导向的组织公民行为对于服务企业而言是非常重要的。企业通过什么样的人力资源管理实践能够促使这种行为的产生呢？本研究以两家典型的服务型企业为案例，通过多途径的资料来源，分析这两家企业的人力资源实践内容以及其促进员工产生服务导向组织公民行为的机制，提出概念模型，为未来的实证研究奠定基础。

[关键词] 服务企业；一线员工；服务导向的组织公民行为；人力资源管理

一、研究背景与问题的提出

服务业作为一种特殊的劳动密集型行业，产品即服务，在生产的过程中即被消费。员工既是产品的生产者，也是产品的销售者。员工与顾客的关系相当密切，在服务传递过程中两者的互动机会较多。顾客对组织的感受直接来自于一线服务人员所提供的服务。员工的服务行为会影响顾客对服务质量的评价，因此服务企业都致力于创造更好的服务传递过程、服务质量和竞争力。但是，企业通过工作说明书精确地规范员工如何与顾客互动是非常困难的。正如 Organ (1988) 指出，任何组织系统的制度设计都不可能完美无缺。如果只依靠员工角色内行为，可能难以有效达成组织目标，必须依赖员工主动执行某些角色要求以外的行为，也就是组织公民行为，来弥补角色定义的不足，并促进组织目标的达成。一线服务人员的某些行为能够外显地被定义（如见到顾客光临需要起身），而其他许多行为（如取悦顾客并使顾客感到宾至如归）则是更为抽象的，主要依赖于员工的态度与动机。服务企业希望员工在服务过程中能够根据顾客的多样化服务需求，主动地选择对组织最有利的服务行为与解决方案。因此，与其他工作岗位相比，服务人员的组织公民行为更为重要。

从实践角度来看，相对于通常的组织公民行为，研究某一范畴中特定的组织公民行为形态更有价值 (Borman 和 Motowidlo, 1993)。Bettencourt、Meuter 和 Gwinner (2001) 基于组织公民行为，进一步提出在服务业情境中的组织公民行为，即服务导向的组织公民行为 (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, 简称 SOCB)，是指与顾客接触的服务人员所展现的忠诚、服务传递、参与的组织公民行为，以满足顾客的需要。服务的无形性使得服务人员在提供服务、与顾

[基金项目] 国家自然科学基金项目（项目编号：70972038）、教育部“新世纪优秀人才支持计划”（NCET-12-0257）。

[作者简介] 张正堂，生于 1975 年，男，管理学博士，南京大学商学院教授、博士生导师，研究方向：薪酬管理、战略人力资源管理。李瑞，生于 1984 年，女，南京大学商学院企业管理专业博士生。

客互动时的行为表现直接关系到顾客满意的形成。因此，服务业从业人员除了应遵守明文工作规范之外，更应表现服务导向的组织公民行为，从而有助于提升服务质量，增进组织绩效。相应地，服务导向的组织公民行为也受到了越来越多的重视。服务企业需要员工表现出服务导向的组织公民行为，但是重要问题是如何激发一线员工自觉地表现出这种行为（Dimitriades，2007）。

企业通过什么样的人力资源实践能够促进一线员工形成服务导向的组织公民行为？国内外学者对这方面的研究较少。因此，本研究以中美两家典型的服务型企业为案例，通过收集出版物、网络文字、视频等各种二手资料，分析这两家企业塑造 SOCB 的人力资源实践具体内容，并剖析这些 HR 如何促进 SOCB 产生，进而提出研究模型，为后续的实证研究奠定基础，也为服务型企业提供一个可供参考的人力资源管理模式。

二、理论回顾

组织公民行为的形式会因组织的特定形态而不同，服务性质的公司在提供顾客服务、营造组织形象时，需要满足顾客个别的需求（Borman 和 Motowidlo，1993），因此有必要特别针对服务业一线员工，深入探讨其组织公民行为（Podsakoff 和 MacKenzie，1997）。然而，除了少数研究外（Moorman，1991；Van Dyne、Graham 和 Dienesch，1994；Bettencourt、Meuter 和 Gwinner，2001），相关研究大多将重心放在制造业员工的组织公民行为，较少针对就业人口比例日益增多的服务业员工进行实证。

（一）概念及维度划分

服务导向（Service-Oriented）代表一个人通过热诚、礼貌和真诚提供优质的服务以满足顾客所需（Cran，1994；Hogan 等，1984）。服务导向的组织公民行为是组织公民行为的延伸，是指与顾客接触的一线服务人员提供服务时所展现的热诚、尽责等态度与行为，以满足顾客所需（Bettencourt、Meuter 和 Gwinner，2001）。

Bettencourt、Meuter 和 Gwinner（2001）以 Graham（1991）提出的组织公民行为构面为基础，认为在服务性质的组织中，一线服务人员扮演着三种角色：①服务人员扮演着代表公司对外服务的角色，可以提升或减少损害组织形象。因此，其表现的忠诚公民行为（Loyalty OCB）是重要的，他们不仅需要推广组织的产品和服务，更需要对外提升组织形象。②服务人员通过提供顾客所需的信息及对服务传递提出改善的建议，以提供外部环境和内部作业之间战略性的联系。因此，服务人员在参与公民行为（Participation OCB）方面的表现也显得重要。③服务人员在与顾客接触时，因其行为直接影响到顾客，所以审慎尽责的行为表现非常重要。因此，服务人员展现的服务传递公民行为（Service Delivery OCB），其本质是在服务传递的环境中表现出认真的态度。进而，Bettencourt 等（2001）把 SOCB 分为三个构面：①忠诚，即维护组织形象，指服务人员通过对外宣扬组织的优点与有利的形象来表达对组织的忠诚感。例如，对外做一些对组织形象有利的事、主动对外推广组织的服务或产品。②参与，即提出改善的建议，指服务人员主动或自愿向组织或同事提供有关改善服务的建议，以使组织所提供的服务能符合顾客不断改变的需求。例如，主动提出改善服务及与顾客沟通的建设性意见。③服务传递，即积极礼貌待客，指在对顾客的服务方面表现出审慎尽责的态度与行为。例如，能及时响应顾客的问题，有礼貌地对待顾客，对顾客服务时表现出积极尽责的态度。

（二）成因分析

关于 SOCB 成因的研究相对较少。归纳起来，主要有三种因素：①个体特征和态度。由于服

务的复杂性以及服务传递过程中雇员和顾客接触的重要性，Bowen 和 Schneider (1988) 认为，服务型组织必须先确保其雇员具备服务导向的特征，才能向顾客提供高质量的服务。对个体特征的研究最初主要集中在态度、动机方面。例如，服务导向、移情作用与特质丰富的人格特质有效预测服务传递公民行为 (Bettencourt、Meuter 和 Gwinner, 2001)。员工的工作满意度、情感承诺能够激发员工的服务导向组织公民行为 (Payne 和 Webber, 2006)。②组织特征。Bettencourt、Meuter 和 Gwinner (2001)，Wang (2009)，Lin 和 Lin (2011) 的研究均表明，感知到的组织支持与服务导向组织公民行为呈现正相关，同时受到服务环境的调节。组织内具备高质量的服务环境，则感知到的组织支持与服务导向组织公民行为之间的正相关关系越显著；组织内具备低质量的服务环境，则感知到的组织支持与服务导向组织公民行为之间的正相关关系越不显著。③领导行为。Jiang、Sun 和 Law (2011) 研究发现，员工所感知到的领导者授权与服务导向组织公民行为存在正相关。

这三类因素通常会形成交互、叠加的影响效果。特别地，人力资源管理实践会通过影响个体的工作满意度、组织承诺等因素影响服务导向组织公民行为。当服务业员工知觉到他们会因为对顾客提供优质服务而获得酬偿，并且感受到组织协助服务的各种活动措施时，员工会根据组织所重视的价值，决定对顾客提供的服务行为 (Schneider 和 Bowen, 1995)。对服务业而言，实行人力资源管理活动的目的在于确保员工重视顾客的需求，思考该如何提供更好的服务，极大化顾客满意度，累积正面的服务工作经验。因此，为了实现高水平的服务质量，服务业必须设计并实施人力资源管理政策以激励员工的 SOCB (Liao 等, 2009)。高绩效工作系统通过系统化的实践设计，有助于提升员工的能力、动机和机会，从而为顾客提供高满意度的服务 (Chuang 和 Liao, 2010; Combs 等, 2006; Delaney 和 Huselid, 1996)。Tang 和 Tang (2012) 基于社会交换理论，实证研究了高绩效人力资源实践对 SOCB 的影响以及公正氛围和服务氛围的中介效应。尽管过去的研究认为高绩效工作系统/实践能够促进员工的 SOCB，但是对于什么样的人力资源管理实践可以形成 SOCB，依然缺乏系统、一致的研究。本文试图通过跨案例的研究，通过质性方法，探索什么样的人力资源管理实践可以以及如何促进服务业员工的 SOCB。

三、案例研究的设计

(一) 案例企业的选取

本研究使用了理论抽样的方法，即案例满足特定的选择标准：所选择的样本必须具有较好的代表性，能够重复或者拓展和丰富正在形成的理论，可以对理论进行反向验证 (Contrary Replication) 或者排除可能混淆的其他理论逻辑 (Yin, 2003; Eisenhardt 和 Graebner, 2007)。本研究选择了来自航空服务和餐饮服务不同行业的两家企业作为研究对象。这两家公司在同业中有着非常独特而高质量的服务，引起了社会各界的广泛关注。作为服务型行业，航空服务业和餐饮服务行业的共同点在于：①一线员工的服务创造价值。顾客接触到的是最一线的服务人员，具体来说，航空服务业直接接触顾客的人员有空中乘务员、登机口服务人员、票务员、餐饮服务人员；餐饮服务业具体接触顾客的主要是迎宾员、餐饮服务人员。②各职能间相互依赖程度高。两家公司对各职能间的配合有着更高的要求，只有更密切的配合，才能实现航空业的“高速转场”，实现餐饮服务行业的“高翻台率”，提高组织的经济效益。

表 1 列出了两家案例企业的基本情况。

表 1 两家案例企业的基本概况

企业名称	西南航空公司	海底捞餐饮
基本概况	西南航空公司 (Southwest Airlines) (以下简称“西南航空”) 设立于 1971 年, 是美国一家总部设在得克萨斯州达拉斯的航空公司; 是民航业“廉价航空公司”经营模式的鼻祖, 是自 1973 年以来连续盈利时间最长的航空公司; 2011 年, 西南航空兼并穿越航空, 成为美国业务量最大的航空公司	四川海底捞餐饮股份有限公司 (以下简称“海底捞”) 成立于 1994 年, 是一家以经营川味火锅为主, 融各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业; 公司在北京、上海、西安、郑州、天津、南京、杭州、深圳、厦门、广州、武汉、成都等国内 26 个城市有 97 家直营餐厅; 在国外, 新加坡有 2 家, 美国洛杉矶有 1 家直营餐厅
服务影响力	西南航空为旅客提供他们所希望的服务: 低票价、可靠安全、高频度和顺便的航班、舒适的客舱、旅行经历、一流的旅客项目、顺利的候机楼登机流程以及友善的客户服务	公司始终秉承“服务至上, 顾客至上”的理念, 以创新为核心, 改变传统的标准化、单一化的服务, 提倡个性化, 致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务; 公司创新的特色服务赢得了“五星级”火锅店的美名; 在众多食客心目中, 海底捞以“变态服务”更胜过美味而成为关注的焦点
员工的满意度	西南航空取得了相当高的员工满意度, 曾连续三年名列《财富》杂志评选的“全美 100 家最适宜工作的公司”。同时, 和美国其他航空公司相比, 员工流失率始终都保持在较低的水平	在行业流动率高达 28% 的情况下, 海底捞的员工流动率仅为 10%。正是这些措施, 使得海底捞拥有了一个相对稳定的员工团队; 许多餐馆到海底捞来挖人, 从店长、大堂经理、领班甚至到普通服务员都未有所动

(二) 资料来源

本研究资料的来源包括: 一是利用多样化的二手文献资料获取企业相关信息, 其中包括公司管理层接受各种媒体、研究者访谈的讲话, 以及前期其他调查人员形成的资料。对于西南航空公司, 我们还利用了公司网站信息资料、年报, 包括国外的各种出版物、视频材料。由于本研究中涉及顾客对两家企业服务的感受和评价, 为此, 我们广泛地利用了各种网络文字, 收集顾客的反馈和评价信息。两家公司在业界具有广泛的影响力, 是众多媒体采访的对象, 因此二手资料也相对丰富, 并且具有多样性。二是研究者对企业进行实地观察和访谈, 这主要是针对海底捞公司。研究者分别访谈了海底捞南京公司的有关负责人和员工。此外, 还以顾客的身份亲身体验海底捞的服务, 并对就餐过程中的服务员进行实地访谈。总体而言, 本研究多样化的研究信息来源有助于使案例研究基础坚实有效, 从而提高研究的构建效度 (Yin, 1989)。

四、两家公司员工服务导向的组织公民行为与人力资源实践

(一) 西南航空公司

西南航空希望能让旅客体验令人印象深刻、体贴, 以及无微不至的满分服务。西南航空认为, 以尊重的方式对待旅客是建立服务口碑的关键。它让每一位员工知道, 唯有旅客觉得满意并一再惠顾, 才是保住饭碗的最佳保证。西南航空的员工可以随时随地展现对彼此、对旅客, 以及所在社区的爱和关心。他们付出的不只是金钱, 还有宝贵的时间, 也因此能和对方建立密不可分的牢靠关系。西南航空希望员工具有主动性, 懂得无条件付出, 因为“施”比“受”更有福。事实证明, 西南航空的员工的确能够做到这一点。

1. 员工服务导向的组织公民行为表现

西南航空员工的服务导向组织公民行为不只是部分员工的个别行为, 而是普遍的; 不仅仅体现在对乘客的服务上, 更体现在对公司内部大小事务的处理上。正是这些无法用书面文字要求的

点滴小事、主动服务的意愿，形成了西南航空别具一格的服务特色，维持了西南航空的持续盈利和稳步增长。

(1) 忠诚公民行为。《商界精英》节目中“赫伯·凯莱赫和美国西南航空公司”专辑里，空中乘务员 Bostic 说：“西南航空公司是这样一家公司：一旦你加入了它，你会一直留下来，不愿放弃。即使我退休了，我都愿意在这里工作，因为我热爱它，我想要留在这里，我拥有选择的权力。公司让我感到快乐，同事让我感到快乐，因为他们已经是我生命的一部分，他们是我的家人。”西南航空的员工时刻关注公司的股价和与公司有关的新闻，“只要问停机坪上的工作人员或是空中小姐，他们就会告诉你当天的股价。墙上到处都贴满有关同业竞争的文章，员工们争相阅读。”因为，在他们眼中，公司的事情就是自己的事情。执行副总裁拜伦以退休的行李工皮瑞曼为例：“我们的员工很早以前就站在老板的立场思考。我早年在圣安东尼奥时，有时会搭飞机去达拉斯，每一次从停车场走向航站楼大厦时，都会看到皮瑞曼。他每次都会从口袋里拿出一大堆有关西南航空跟别人打官司的简报。皮瑞曼想知道诉讼的现状以及公司的处境。他很关心这件事。”西南航空一位新机长看到一位空服员在机门附近清垃圾，他开玩笑说：“这是你的工作吗？”她说：“不是，但是会影响到我的分红。”各种调查信息表明，西南航空的员工对公司表现出极大的忠诚和热爱。

(2) 参与公民行为。西南航空的员工们主动关注公司运营中的各种细节，并提出改善的建议，一点点地吸引顾客，降低成本。西南航空成立之初，有两句话从来没有人说：“一是我们做不到；二是那不是我的事。”当时担任技工的米勒指出，西南航空最大的优势就是有一大堆不知道有什么事情是不可以做的人，他说：“我们清飞机、换机油、换轮胎，做一些当时该做的事。有些事我们也做了，因为我们不知道哪些事不可以做。”当一架西南航空的班机停进机门，地勤就好像赛车的修护人员一样，七手八脚地抢着整理飞机。西南航空的驾驶员把驾驶舱当办公室，他们每天在这些办公室要做数以千计的决定，这些决定影响到公司的收益和每一个人的分红。客服员何莉建议公司使用未附公司标志的垃圾袋，一年为公司省下 30 万美元的成本；舱服员设计了飞机用冰柜，不但减少了冰激凌的融化，而且可以少制作 45% 的冰块……西南航空与其他竞争者的不同之处，就是数以千计的员工不眠不休地为公司奉献。西南航空公司柜台上的自动售票机，能在 20 秒内吐刷信用卡，分发机票，大大缩短了登机时间——这样高效率的机器是西南航空的员工在他们业余时间设计的。

(3) 服务传递公民行为。西南航空的员工给顾客提供自由、随性的幽默服务，给顾客提供欢笑。空服人员福尔摩斯把公共安全申明用饶舌歌的方式唱出来，引起顾客掌声一片。有一封乘客来函这样写道：“我于 5 月飞往阿布奎基，一名空服员致欢迎词，然后告诉我们飞机上有一位贵宾，这位贵宾就是在电视影集《星舰迷航记》中饰演史波克的演员尼莫依，我们鼓掌，转身过去看他，他告诉我们这样介绍纯粹只是好玩而已，事实上真正的贵宾是我们。然后空服员热情地一个一个问候我们，说我们都是西南航空的贵宾。他用最有意思的口吻广播，说我们正飞过 7900 多个热水浴池和游泳池，还教我们水上逃生的方法，叫我们跟他一起向地面上的妈妈打招呼。他很有幽默感，飞行途中多次让我们大笑。”西南航空的员工还会主动为有特殊需求的乘客提供额外服务。“一名刚接受过心脏手术的 70 岁老妇人准备前往得克萨斯州的阿马里洛市，然而，她的班机却因为阿马里洛市出现浓雾而在达拉斯降落。在巴士将滞留的旅客载往旅馆之后大约两个半小时，旅客服务员吉姬·培里发现这名老妇人还在航空站外徘徊，立刻开车送她前往旅馆，抵达后还陪了她一整晚。到了第二天，吉姬亲自安排这名老妇人登机，并确定她安全抵达目的地。”西南航空的员工们常这样讲：“我们不是一家注重服务的航空公司，而是一个凑巧踏足航空界的服务团队。”

2. 人力资源实践

西南航空是业界的异数，不仅经营有成，更重要的是，它也是一个非常安全的工作场所。这里所说的安全不仅仅是指地面作业、维修，或者飞行，更多是指员工在情绪、心理以及精神等方

面所具有的安全感。西南航空无数的政策和实际做法体现出了对员工真正的关心，使员工认为这不只是一家公司，而是一个大家庭。

(1) 强调“人人平等，员工第一”的价值观。在西南航空的组织文化中，其“员工第一”的信念在激发员工工作积极性中起着至关重要的作用。西南航空认为公司所拥有的最大财富就是公司的员工和他们所创造的文化，人是管理中第一位的因素。西南航空雇员的平均年龄为 34 岁，是行业中最年轻的队伍，然而雇员的平均年薪是 4.2 万美元，位于行业中最高水平，并且雇员们拥有公司 11% 的股份。公司努力强调对员工个人的认同，例如，将员工的名字雕刻在特别设计的波音 737 上，以表彰员工在西南航空成功中的突出贡献，并将员工的突出业绩刊登在公司的杂志上。通过这些具体的做法，让员工认为公司以拥有他们为荣。“在西南航空，我们宁愿让公司充满爱，而不是敬畏。”“不仅仅是一项工作，而是一项事业。”从这一系列口号中可以看出西南航空组织文化的特质。其员工培训也强调员工应该“承担责任，做主人翁”、“畅所欲言”等，在组织文化中真正引导员工形成一种主人翁意识，让其认为公司的发展就是个人的发展，促使员工愉快地投入到工作中去。此外，西南航空建立了独特的“家文化”，员工把他们的工作关系当作家庭关系和友谊。西南航空鼓励员工在工作中展现真实的自我；对员工生活和家庭中发生的重大事件公开地表现关怀；为员工特别设计一些回馈社区的活动；采用灵活的管理时间，使得员工尽心工作的同时也会尽到对家庭的职责。通过淡化工作与生活中非工作部分的界限，增强了员工对组织的认同度，强化了员工对组织的责任感，西南航空也得以连续三年名列《财富》杂志评选的“全美 100 家最适宜工作的公司”。

(2) 重视团队协作，鼓励创新的企业文化。西南航空不同职能间的员工相互尊重、高度配合。在民航业，不同职能部门员工之间的地位界限是工作协调中的一个重大障碍。在机坪工作人员当中有一种上至薪水丰厚的机械师，下至普通机舱清洁工的等级制度，这些隔阂中有一些是因为每个职能的工作性质差异以及各工作职能之间的地理距离造成的。西南航空强调组织内部间建立一种积极的信任关系。公司提出了一系列的口号，诸如“了解他人的工作”，鼓励员工了解其他部门、员工的工作，建立共同工作、合作的意识。共同的合作促使公司的生产率不断提高，也提高了部门间的相互协调能力。公司的“穿着我的鞋子走一英里”计划让员工更加了解其他同仁的工作性质和挑战。它要求员工在休假日造访不同工作岗位的同仁，至少在原地停留六个小时。在短短六个月内，多达 75% 的员工先后参加了这个计划。在以实际行动体验别人的工作之后，员工往往就会以不同的角度看待企业整体。他们和同仁的关系会因为相互深入了解而更加牢固。这使得西南航空的员工习惯于用高度的尊重来对待彼此，他们相互之间的交流也是舒心的愉快的，而这些都与同事干的是清扫厕所还是驾驶飞机毫不相关。员工间的相互尊重，促进了工作过程中的高度配合，实现了 20 分钟高速转场，极大程度地缩短了飞机的地面逗留时间。

公司重视员工对具体问题的判断，而在管理实践上也强调员工主动、积极、创造性地寻求解决问题的对策。公司希望员工不要被一堆规则束缚，而是由他们自己做出最好的判断。此外，公司追求工作、管理过程中一种非正统的境界，以及空乘人员所具有的幽默，都反映了公司文化中鼓励员工主动创新的一面。总公司货运部经理巴克利说：“在西南航空，人们根本不会只在意自己。所谓的黄金定律，就是服务重于被服务。”巴克利曾向公司提出一项建议，即开展同日内的户对户货运业务，公司对其给予了大力支持，但整个方案最终证明不可行，从而宣告彻底失败。西南航空全体员工给予了巴克利包容和鼓励，这次事件之后，巴克利凭借个人成长先后升迁三次。允许员工犯错，鼓励员工创新，使得西南航空的组织环境充满活力和生命力。

(3) 招聘具备“创新、团队合作”特质的员工。独特的雇佣标准，确保进入西南航空的员工具备“西南人”的基本特质，能够融入组织环境。公司在雇佣以及寻找合适的员工时非常挑剔，每年拒绝大约 10 万名申请者。这样的雇佣标准包括“尊重别人、外向、有个性、努力工作并且乐

在其中”、“用幽默感来化解困难”、“具备团队导向式行为和思路”。公司寻找精力充沛的员工，并且通过人员甄选程序淘汰那些木讷、浮躁和没有爱心的人。公司采取基于态度的选拔程序，特别强调工作态度的重要性。“我们需要良好的态度。如果你不能有一个好态度，即使你的技能再高，我们也不能录用你。因为我们可以通过培训提高你的技能，但是我们无法改变你的态度。”招聘具备“西南人”特质的人，使得员工更好地了解和执行西南文化和工作标准，在工作中享受工作的乐趣，获得较高的工作满意度，感知到组织的公平和组织承诺，有利于服务导向组织公民行为的形成。西南航空对“专业”的概念是绝不会压抑个人的行为方式。公司鼓励员工真诚，他们可以真实、有创造性地自由表达，同时员工被鼓励以发挥本性的方式来增加公司的独特性。所有员工都相信公司这种取乐的工作方式能使乘客和员工都得到快乐，西南航空创造了一种轻松欢乐的气氛，将幽默和笑脸作为礼物送给所有人，让每个人乐在其中。因此，西南航空在雇用适当的员工方面坚守幽默感就像宗教信仰一样虔诚。西南航空强调在所有这些欢笑之后还是有扎扎实实的苦干以资平衡。凯勒常说：“我们要的，是可以在欢笑中优雅地把事情做好的人。”西南航空虽然充满了专业人士，不过他们是属于比较特殊的族群，能够在专业中带着轻松。乘客碰上的西南航空员工都是自由自在、毫无拘束的人，他们相信做生意就是从服务别人、使生活更多彩多姿中赚钱。

(4) 严格全面的新员工培训。西南航空对试用期内员工的考察非常严格，这是为了使他们适应公司的文化，找出并纠正一些潜在的雇佣失误。对于新员工的培训，涉及关系协作能力的培养，以及职能领域专业知识的构建。通过了解全面的工作过程，员工们明白了他们的职责所在，以及他们的工作如何与其他同事的工作发生联系，还有如何帮助、支持同事的工作。在员工入职后，通过“工作现场的一天”或“步行一英里”的岗位互换课程，西南航空的员工们定期在一个其他的部门工作一天，以熟悉工作过程中与他们本职工作相关的一些领域，或者是他们志愿要调往的那些岗位。一个新员工的前六个月是一段接受教导的时期，这六个月也被用来剔除那些与公司文化不合拍的人。

(5) 跨职能的绩效衡量体系，面对面的冲突解决方式。传统民航企业是依靠职能责任体系来运作的，起飞过程的工作成果被分割成一些部门目标，而每一个部门则对其相应的目标负责，每一次起飞的延误都会被追究到那个被认为导致了延误的部门头上。为了避免延误，各部门间对竞争的重视超过了合作，带来了整体的效率损失。在西南航空，采用的是跨职能的绩效衡量体系，跨职能的绩效衡量体系对提高飞机起飞绩效，尤其是加快转场速度、提升人员生产效率、减少客户投诉数量和提高准点率起到了积极的促进作用。当出现冲突而当事人各方未能加以解决时，一套冲突解决程序就会得到实施。若是普通员工之间的冲突，主管会把相关人员召集到一起进行面对面的沟通；若是一场跨部门的冲突，则会召开一次信息汇总会。在一些地区，这种会议还被称为“走近耶稣会”(Come to Jesus Meeting)，表明公司希望冲突各方在必要情况下袒露自己的心灵以达成和解。通过及时地进行面对面的沟通，汇总信息，“西南人”用最直接的方式直面问题，寻求最快、最高效的解决方案。

(6) 基于信任的授权。西南航空鼓励一线员工肩负责任，并且授予权力，而在员工犯错时，也会包容和支持。正如凯勒所说：“如果某一位同仁决定为公司做些什么，即使决定错误，我们还是会站在他背后给予支持。”一般来说，西南航空的员工有权在未经董事会或相关主管批准同意的情况下，径自处置公司的财产和设施，即使涉及数百万美元也是如此，如加建机门以及整修机场柜台等。在公司前财务处经理蒙哥马利刚刚调到财务部门服务的时候，他口头承诺敲定了一项自助奥斯汀市新建机场的初期设计经费的交易，而这笔钱最后使公司蒙受了 40 万美元的损失。从公司的角度而言，兴建这座新机场是一个错误。然而，当凯勒知道后，他问这件事是否已经正式定案，当他得知尚未定案，但蒙哥马利已经代表公司口头允诺之后，凯勒说：“如果蒙哥马利对外声称可以代表公司，那么，这件事就这么办吧。”西南航空员工都知道：“如果人们自认为可以承担

风险并维持创意，那么偶尔的损失和其中所具有的潜在利益比较起来，根本微不足道。”整个事件中，蒙哥马利以保留尊严的方式学到经验和教训，不久之后，他便调升最高财务主管。

（二）海底捞

顾客在海底捞能真正找到“上帝的感觉”，甚至会觉得“不好意思”。海底捞的服务已经征服了绝大多数的火锅爱好者，顾客会乐此不疲地将在海底捞的就餐经历和心情发布在网上，越来越多的人被吸引到海底捞，一种类似于“病毒传播”的效应就此显现。甚至有不少网友说道，“只要是地球人，就无法拒绝海底捞的服务”。海底捞虽然是一家火锅店，它的核心业务却不是餐饮，而是服务。通过把员工的主观能动性发挥到极致，“海底捞特色”日益丰富。

1. 员工服务导向的组织公民行为表现

（1）忠诚公民行为。海底捞的员工把企业当作自己的家，总是在各种场合维护海底捞的形象。洗手间的保洁阿姨在听到顾客对海底捞的赞叹时，会主动说：“能让顾客满意是我们的荣幸。”一位顾客这样描述：“在海底捞大慧寺店一楼，一个门迎岗位的女服务员不停地给顾客擦皮鞋，还要照顾进来的客人临时就位等待或引领客人上楼，满脸是汗。我不由得深受感动，问服务员：‘你为什么会干得这么努力？’她说：‘为了海底捞火锅店生意兴旺啊。’我又问：‘你做这么些工作，出了错怎么办？经理不会罚你吧？’她马上回答：‘如果我们自己因为不努力、不用心犯了错误，我们就应该主动申请罚款。这是态度问题，我们不应该因为领导没有看见就自己原谅自己，那样做是对企业不忠诚。我昨天还被罚了 50 元呢。’”

（2）参与公民行为。海底捞员工的参与行为不仅仅表现为对顾客服务的主动、热情，更表现为员工的创新参与。因为用心，海底捞的普通员工每一次小小的创新都成为了海底捞与众不同的竞争优势。例如，服务员包丹想出用一个专用的小塑料袋把手机套上而避免吃火锅时弄脏手机；冯伯英发明了豆花架；蒋恩伯发明了方便上菜的万能架；曾长河发明了小酒精炉；李力安发明了给小孩使用的隔热碗；陈刚发明了切割豆花的工具，可以一次将豆花分成 35 块。海底捞的普通员工创造出了火锅外卖的新形式，其发展速度完全超越了海底捞管理团队的预期……这一个个“鸡毛蒜皮”的创新，就是海底捞员工每天做的一件件小事。独立看起来，微不足道，可是一万个脑袋整天想着做这些事，就可以把同行远远地抛在后面。海底捞员工的主动创新来源于对顾客需求的观察与了解，也强化了海底捞特色。

（3）服务传递公民行为。海底捞受到追捧，最主要的不是其火锅有多么美味，主要就在其服务热忱到“变态”的程度。服务员面带标准的微笑为顾客擦拭油滴、下菜捞菜、递发圈、续饮料；拉面师傅现场表演，一根宽宽的面条在空中挥舞成各种漂亮的弧线，忽上忽下，忽左忽右；一楼设有游乐园，并安排专门人员看管小孩；为了消除口中异味，海底捞在卫生间准备了牙膏、牙刷，甚至护肤品；过生日的客人还会意外得到一些小礼物；如果顾客点的菜太多，服务员会善意地提醒已经够吃；若随行的人数较少，还会提醒顾客可以点半份……像这样贴心的服务，已经延伸到海底捞从用餐到结账的各个环节中：上了饭桌，火锅菜可点半份，饮料可以免费续杯，水果免费……针对不同的顾客还有特殊服务，如对女士，会赠送皮筋，用来绑起头发，避免粘到食物；顾客中有孕妇，服务员会送上柔软的靠枕；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气模糊镜片……一位顾客回忆，“几天前，妈妈生日，全家去海底捞吃饭，其间几个细节让我感触很深。全家人在包厢里吃饭，服务员看到来的时候带来的蛋糕，并且知道了谁是寿星。就在用餐即将结束的时候，送上了一个果盘，拼的是双凤呈祥，祝我妈妈生日快乐，并且包间的音乐响起了生日快乐歌，与此同时又送上了一个干花香包作为礼物。意外的周到，让我妈妈受宠若惊，但全家人更多的还是感动和高兴。”而在过去极其枯燥的排队等餐过程，在海底捞却成为一个让顾客印象深刻的环节。其间，服务员会时不时送上免费的饮料、水果和点心，顾客既能免费享受擦皮鞋、上网、美甲等

服务，也可以随意挑选打牌、下棋之类的娱乐项目。等位区的环境和服务丝毫不亚于就餐区的标准，气氛更融洽、心情更快乐。海底捞“变态服务”的核心内容只有八个字，即主动服务、感动顾客。这就是海底捞的粉丝们所享受的，“花便宜的钱买到星级服务”的全过程。毫无疑问，这样贴身又贴心的“超级服务”，经常会让人流连忘返，一次又一次不自觉地走向这家餐厅。

2. 人力资源管理实践

(1) 强调“员工第一”的价值观，给予员工“家”的温暖。海底捞是一个“家”文化的组织。企业的第一顾客是员工，只有要求管理人员感动员工，才能要求一线服务人员感动顾客。“人心都是肉长的，你对人家好，人家也就对你好；只要想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客上。”海底捞董事长张勇曾这样表示。那么怎么才能让员工把海底捞当成家？要让员工把企业当家，就得关心到员工生活中的点滴小事。张勇为此做了很多努力。“张勇不忍心让从农村来的服务员在人生地不熟、交通不便的北京住得离餐厅太远；在刚进海底捞的一周时间内，除了工作技能培训外，海底捞会提供更多生活上的培训，包括怎么看北京地图，怎么用抽水马桶，怎么坐地铁，怎么过红绿灯，等等。又不忍心像很多餐馆老板那样让他们住城里人不住的地下室。张勇给海底捞员工租城里人住的正规楼房。”房间有电视、电话、空调和暖气，可以免费上网，并由专人负责打扫。每人的居住面积不小于六平方米。为了增加员工的休息时间，宿舍离工作地点的距离必须在步行 20 分钟之内。员工生病时，有人会送上可口的饭菜，领导会带着慰问金来探望，甚至为了减轻服务员的脚部劳累，员工的鞋子都是名牌运动鞋。海底捞包食宿，即使钟点工也可以和正式员工一样随便吃。早饭无限吃，中饭、晚饭每天菜都不同。值班的到晚上还有加餐或宵夜，为的是照顾好员工的胃。在生活上，海底捞的员工宿舍安排得很像城市中的家，海底捞的一个店长曾经说：“当我看到宿舍被子那么干净，叠得那么整齐，打扫卫生的阿姨那么勤快地清理卫生，居住环境非常温馨，我就感觉这就是我的家，在北京心有了落地的感觉。”海底捞还在四川简阳建立了寄宿学校供员工的子女就读，并对公司领班以上干部的父母发放几百元补助。公司鼓励夫妻在同一家公司工作，而且还给夫妻提供有公司补贴的夫妻房。这些“小事”让离家在外的员工感受到亲人般的温暖。海底捞用很多细微之处的关怀，给员工提供了家的生活条件和工作环境。当一个员工把企业当成自己的家的时候，实际上已经让他们在不知不觉中完成了身份的转变。他们已经不再是企业的打工者，而是这个家的主人，愿意为了家庭的富裕照顾顾客的需求，尽己所能。

(2) “双手改变命运”的晋升理念与公平制度。在海底捞的价值体系中，“双手改变命运”是其中的一个重要信条。“双手改变命运”不是一句口号。在海底捞，没有学历、没有背景、没有专长的农民工，只要肯干、能吃苦、忠于企业和不断进步，就能成为海底捞的干部和骨干。海底捞的每个员工必须从服务员做起，其晋升途径有三条：一是管理晋升途径，即“新员工→合格员工→一级员工→优秀员工→领班→大堂经理→店经理→区域经理→大区总经理→海底捞副总经理”；二是技术晋升途径，即“新员工→合格员工→一级员工→先进员工→标兵员工→劳模员工→功勋员工”；三是后勤晋升途径，即“新员工→合格员工→一级员工→先进员工→文员、出纳、会计、采购、物流、技术部、开发部→业务经理”。学历、工龄在晋升阶梯上不是必要条件。

要让员工相信“双手改变命运”，就必须确保晋升的公平。海底捞的员工只按能力晋升，除了工程总监和财务总监，海底捞的所有干部都必须从一线服务员做起。这条晋升政策甚至极端到包括厨师长在内，原因是不论你的厨艺多么好，没有亲自服务过客人，就不知道服务员需要什么样的后厨支持。这种不拘一格选人才的晋升政策给这些上不了大学、只能干最底层工作的农民工打开了“改变命运”之窗。海底捞管理干部必须从服务员干起的选拔标准为许多人提供了平等竞争的机会。在海底捞的一万多名员工中，唯一的副总经理正是一名出身于服务员的年轻女性。

(3) 基于态度的招聘。什么是符合海底捞标准的人呢？张勇说，“标准很多，但原则很简单，就是不怕吃苦的好人。海底捞的员工要诚实肯干，要能快速准确和礼貌地对客户服务；要能发现

顾客的潜在需求，不仅会用手，还要会动脑服务；不能赌博，还要孝顺。”海底捞的用人原则是：“必须是一位勤快的人，哪怕你再笨我们都愿意去教你。”此外，在招聘过程中非常重视员工诚信。海底捞的员工多来自农村，文化水平低，工作的目标多为养活自己和家庭。海底捞在员工招聘中，最重视的就是员工诚信，诚信的员工更可能融入海底捞的大家庭，更可能具备服务意识，更能够珍惜海底捞的一锅一碗，用心为顾客服务。

海底捞制定了成为一名合格员工的八条基本标准：①业务熟练，顾客满意度较高；②团结同事；③工作主动，积极性强；④工作责任心强；⑤情绪稳定；⑥能准确、快速完成上级交办的任务；⑦不违反规章制度；⑧任劳任怨，不怕苦，不怕累。用这八条标准帮助员工修身养性，完善自己。

(4) 独特的考核标准。海底捞对绩效的考核与众不同，不考核利润，只考核三个指标：顾客满意度、员工积极性、干部培养。张勇认为，“考核利润没用，利润只是做事的结果，事情做不好，利润不可能高；事做好了，利润不可能低。”公司考核什么，员工就关注什么。对于服务行业，若一味地考核利润，员工为了降低成本提高收益，对客人的服务水平难免会降低。海底捞考核顾客满意度，是因为其顾客至上的理念；考核员工积极性，体现员工服务中的态度；考核干部培养，重视的是人才的培养和公司的长远发展。这些定性的指标该如何考核，靠的是懂得做生意和管理的“人”的判断。公司还实现了越级投诉机制，当下级发现上级在考核中不公平时，可以随时向上级的上级直至大区经理和总部投诉。

(5) 信任与授权。把员工当作家人就要像家人那样信任员工。信任的唯一标志就是授权。在海底捞，张勇的签字权是 100 万元以上；100 万元以下是由副总、财务总监和大区经理负责；大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万元的签字权；店长有 3 万元的签字权。更为甚者，海底捞一线的普通员工有给客人先斩后奏的打折和免单权。不论什么原因，只要员工认为有必要，都可以给客人免一个菜或加一个菜，甚至免一餐。海底捞给予每一个服务员的授权制度是：“①当出现质量事故时，服务员有权根据具体发生的情况，给予客人打折或免单的优惠；当客人提出的要求超出全额免单范围时，领班有权根据情况给予客人消费额两倍以内的赔偿。②不论在店内还是店外，当客人需要帮助时，服务员都有权根据具体情况支配 200 元以内的资金给予客人帮助。③以上情况发生后，当事人必须在当日营业结束后通知大堂经理，并填写报销单由大堂经理签字后报销。④对于员工就上述行为可能发生的不妥之处，除员工恶意犯错的情形以外，领导只能进行培训和指导，不得采取任何处罚措施；如果员工确属主观故意犯错，领导有权予以开除。”这等于海底捞的服务员都是经理，因为这种权力在所有餐馆都是经理才有的。通过授权，公司把解决问题的权力放在一线员工手里，最大限度地消除服务中的不满意。

海底捞的一位店长介绍，海底捞对员工的赠送行为设置了一个事后的监管措施。员工在现场可以根据实际情况给予一定的赠送或打折，但需要在单据上注明理由。店长每日业务终了时，需要对赠送或打折情况进行汇总稽核，了解具体赠送原因。出现异常时，会对赠送人员进行调查，这就是企业放权的游戏规则：“大胆放权，全面监管”。通过激励为主，监控为辅，这样能让大部分员工感到被信任。

(6) “分工不分家”的团队合作。餐厅的服务是一个系统工程，从采购、后厨、前厅、门迎、保洁到收银要一环扣一环。在海底捞，好的服务必须是各环节无缝对接，在分工的前提下，分工不分家。海底捞西安的成本会计李静去店里核对成本时，看到人手不够，生意太忙，于是临时放下财务工作，钻进厨房帮着后厨人员洗了半天碗。当然，这也意味着她必须晚上加班完成自己必须完成的财务工作。放下手中的事情，马上投入到让顾客满意的工作中去，这就是海底捞强调的。

五、案例讨论

现实中各个组织所采用的人力资源实践范围非常广，表现形式多样。为了便于分析不同的实践对组织产生的影响以及具体的影响过程，在综合比较分析两家企业的人力资源实践之前，我们先对企业人力资源实践的内容构成进行简要的分析。

（一）人力资源实践的内容结构

在人力资源管理传统维度划分方法中，有学者按照人力资源职能领域来划分实践维度（如 Wu 和 Chaturvedi, 2009; Camps 和 Luna-Arocas, 2012），也有学者采用因子分析等统计方法来划分维度，如 Bae 等（2003）的四维划分方法（人力资源流、报酬系统、工作系统、员工影响力）。其中对于服务业最有代表性的是 Batt 和 Colvin（2011）提出的人力资源管理三维度观点：首先，基于社会交换理论，根据雇主和员工双方社会交换的规则和资源将人力资源实践区分出两个维度：承诺导向的长期激励，即投资与激励实践，包括内部流动机会、相对薪酬、福利水平、工作保障、培训等实践；增强绩效期望的短期激励，即绩效增强实践，包括绩效薪酬、绩效评价或绩效反馈、监控等。前者反映了雇主向雇员提供的高水平的诱因和激励（Shaw 等，1998；Tsui 等，1997），代表了组织对员工的持续承诺，以及建立更大的人力资本池的尝试（Osterman, 1988）；后者反映了雇主对员工绩效的高期望，通过这种方式，雇主对员工提出了更高的要求或者建立了更强的责任体系。其次，根据服务业工作的特性，提出以往研究中未曾单独列出的高参与工作组织实践，包括自主裁量权、问题解决小组、自我指导团队等。作者认为，在服务业组织中，员工为了满足顾客定制化的需求并做出及时响应，需要有一定的自主性来解决工作中遇到的这些问题，并且解决问题最好是以团队合作的方式来完成。自主裁量权、问题解决小组等团队合作方式被证明能有效降低压力和枯燥以及缺勤率，从而提高绩效。

相对于其他学者，Batt 和 Colvin（2011）提出的三个维度有如下优势：其一，这一划分涵盖了较广泛的人力资源实践，并涵盖了对于服务业来说非常重要的旨在提高员工参与的工作组织实践，而这一实践在以往研究中多与其他实践共同被作为一个综合的单一指标，或者与其他按照人力资源职能划分的实践并列作为不同的维度。其二，除了工作组织实践，另两项实践的划分是基于社会交换的规则以及交换的资源，从而区分了不同实践的作用模式和效果。这一划分有助于人们理解组织为什么会投资于某些具体人力资源实践，以及组织对这些实践的预期效果。其三，作者针对服务业组织进行了研究，并将离职率和顾客满意度作为重要的结果变量，结论表明了不同维度的不同作用效果和模式。鉴于此，本文接下来的讨论也将沿用这一人力资源实践的内容结构。为便于清晰论述，将以上三项实践分别称为工作组织实践、投资激励实践、绩效增强实践。

（二）两家企业人力资源实践的比较分析

通过比较两家企业的人力资源实践，我们发现，两家企业在以上三个维度实践的选择上有很多相似之处，但是也有一些细微的差异。

（1）在工作组织实践上，两家公司都提倡团队合作的工作方式，并且在信任的基础上赋予员工较高的工作自主权。为了建立和发扬员工的主人翁意识，西南航空公司给予员工极大的决策权，甚至可以牺牲公司的一部分利益来包容员工因自主决定而犯下的失误。海底捞公司则建立了不同于其他餐馆的授权制度，将解决问题的权力下放给一线员工，来帮助员工最大限度地消除顾客在服务中可能的不满因素。

（2）在投资激励实践上，两家企业都倾向于招聘符合本企业文化的员工，注重对员工的培训，

并通过有形以及无形的奖励表示对员工的认可。例如，在招聘实践上，西南航空围绕企业文化和服务性质的要求，招聘那些具有创新和合作意识的员工，海底捞则是招聘具备诚信品德和服务意识的员工。这也符合 Chang 等（2011）和 Tracey 等（2007）提出的“招聘态度、培训技能”的服务业员工管理理念。在培训实践上，西南航空通过严格培训员工的技能来提升其服务水平，海底捞则倾向于让员工从基层做起以便于了解服务工作，从而逐步提升能力并以此作为晋升的标准。甚至海底捞还会对新员工进行生活培训，来帮助员工适应陌生环境。

（3）在期望增强实践上，在绩效考核方面，西南航空通过跨职能的绩效考核体系来解决团队合作中出现的冲突，从而促进员工沟通合作；而海底捞则通过对工作积极性的考核和对结果导向的顾客满意度的考核来促进员工的服务绩效。在监控方面，海底捞基于“大胆放权，全面监管”的原则，对员工的授权行为设置了事后监管措施，这样既让员工感到被信任，又预防了权力的滥用，从而保证公司在顾客服务上有序正常的运行。

从两家企业的人力资源实践比较可以看出，二者虽然在个别实践的具体设计和执行上有所不同，但在人力资源实践的构成上仍具有很强的相似性，而且都体现了人力资源实践之间的内部一致性。两家企业会根据自身特征而选择实践的不同执行方式，如招聘中所注重的员工特征以及绩效考核的侧重点等有所不同。更进一步的分析可以得出，这些实践是内部一致的。例如，西南航空公司提倡团队协作，在招聘员工时公司会倾向于招聘那些具有合作意识的员工，在培训时也会注重团队协作的培养，在相应的绩效考核中也体现了对团队协作的重视。海底捞希望员工将公司视为自己的家，在招聘时倾向于选用那些诚信、勤劳踏实和具有服务意识的员工；在授权上，海底捞对这些具有诚信品质的员工进行了极大的授权，充分体现了公司对员工的信任；在绩效考核上，公司也是考核员工在工作过程中的服务意识和积极性，而非销售额等利润指标；在激励和晋升上，踏实肯干的员工也会得到公平的基于能力的提升。

这也正符合了 Becker 和 Gerhart（1996）的观点，即最佳实践观点和权变观点并不一定就是冲突的，它们只是运作在人力资源系统的不同层次上，而且人力资源实践如果最终想对公司发挥作用，那么不管在某一具体公司中实行的那些策略或构成是什么，单个人力资源实践之间必须相互一致并且与人力资源结构体系相一致。

（三）人力资源实践对员工服务导向组织公民行为的影响机制分析

服务导向的组织公民行为对于提升服务质量和促进组织绩效有着十分重要的作用。一系列研究表明，人力资源实践有助于形成员工服务导向的组织公民行为。那么，这些实践为什么以及具体如何促进员工的 SOCBI？根据行动计划理论，指向行为的态度才能最终预测行为。从理论上来说，员工产生某一行为必须具备相应的动机或者意愿，这一动机可以是员工自发的，也可以是基于某种压力或者某种约束。对于服务员工的组织公民行为来说，该行为的指向对象包括了广泛的顾客、同事、组织。那么什么样的动机和意愿会使员工做出有利于顾客、同事和组织的 SOCBI 呢？亲社会动机相关的理论和研究认为，亲社会动机是指愿意为他人付出努力的愿望（Grant 和 Berg，2010），而这种动机可以是基于压力，也可以是基于员工所认为的工作意义，拥有亲社会动机的员工会表现出积极的组织公民行为、前摄行为、助人行为等。通过两家公司的案例分析我们也发现，两家企业的一系列人力资源实践都有助于员工产生帮助他人（包括同事、顾客和组织）的意愿，进而表现出有利于同事、顾客和组织的服务导向的组织公民行为。

（1）企业中的工作组织实践能有效促成员工的亲社会动机，从而产生服务导向的组织公民行为。西南航空和海底捞都对员工授予较大的自主权，充分表现了对员工的信任。在服务型工作中，员工与顾客有着高度的接触和互动，并及时地解决服务过程中出现的问题。而基于信任的自主权会增加员工感知到的工作价值（Liao 等，2009），这就包括在向顾客传递服务的过程中的自信

和影响力，以及自己对他人和组织的重要性。通过这种感知到的任务的重要性，员工了解到自己的工作是如何对他人造成影响，从而强化员工感知到的对他人的影响。这种心理状态会激发亲社会动机，从而激发努力、持久和互助行为，将更多的时间和精力投入到指定的工作以及帮助受益人上（Grant，2007）。对于服务业一线员工而言，这种心理状态使其针对顾客表现出更好的服务传递，以及为组织提供更多的建议或者创新想法，并有助于优化组织效率。

（2）投资激励实践有助于促成员工的亲社会动机，进而产生服务导向的组织公民行为。在招聘实践上，针对服务工作本身的特点，两家企业在招聘过程中都比较注重对员工服务意识的考察。例如，西南航空公司招聘那些关心他人并且能快乐工作和生活的员工，海底捞则倾向于招聘诚信、勤劳、用心为顾客服务的员工。这一基于员工态度的招聘实践确保了组织员工在关注顾客需求方面整体上有较高的自觉性和服务他人的倾向，也即较高的服务顾客的亲社会动机，从而表现出服务传递的组织公民行为。在培训实践上，西南航空公司拥有严格全面的专业技能的培训、对团队协作的培训以及对重视团队协作的组织文化的培训；海底捞则让所有员工从基层做起，以更加了解服务工作的特点，从而有助于改进服务质量。其中对专业技能的培训让员工具备了提供优质服务的能力，对团队协作的培训则使员工具备了与他人合作的技能，对相关团队文化的培训则向员工灌输组织内重视服务和重视团队的集体规范和价值观。使员工从内心认同组织的规范和价值观，也会使员工具备促进顾客和同事福利的动机，也即亲社会动机（Grant 和 Berg，2010），进而做出相应的服务导向的组织公民行为。在相对薪酬和员工保障上，西南航空公司员工薪酬位于行业最高水平，并且通过员工持股来增加员工对组织的责任心和认同，这种激励措施使员工看到未来与组织共同获益的可能，增加了员工利己进而利他的可能性。海底捞则通过改善员工生活的一系列福利措施来提升员工的生活水平，使员工对组织有强烈的归属感和认同感，从而产生互惠的义务感。不论是基于利己目标或者互惠原则，员工都会更愿意为组织、为顾客着想，也即有较强的亲社会动机，并做出自己工作范围以外的事情，如关心公司股价、主动帮助其他员工等组织公民行为。

（3）期望增强实践作为一种约束机制，通过促进员工的亲社会动机而表现出服务导向的组织公民行为。在绩效考核上，西南航空公司通过跨职能的绩效考核体系，帮助团队之间解决冲突，降低团队之间的竞争，促进团队之间的沟通，从而提高组织运转效率和绩效。海底捞则侧重于对员工工作积极性和顾客满意度的考核。这种考核机制形成了一种有形的制度约束，让员工意识到关心顾客、关心同事并积极与同事合作，是组织要求的和提倡的。在监控实践上，海底捞并不是毫无限制地放权，而是“激励为主，监控为辅”，通过事后监管来约束员工的行为。此时基于组织的压力和利己的考虑（如继续留在组织中），员工同样也会产生关心顾客、关心组织的意愿，也即亲社会动机（Gebauer 等，2007），并进一步表现出服务导向的组织公民行为。理论上的一些研究结论认为，绩效考核、监控等实践会增加员工的压力，降低员工利益最大化的可能性，降低员工共享资源的可能性，从而使员工产生离开组织的意向，因此不利于组织。但是两家企业的案例表明，适当的压力和约束是有必要的，正如 Boselie 等（2003）所说，旨在增强承诺和授权的工作系统同时也需要被根植在一个控制系统中。

综上所述，两家企业的案例从实践上证明，对于服务业组织来讲，人力资源实践能够带来积极的员工产出，进而会为组织带来积极产出，员工产出尤其是服务导向的组织公民行为，是比组织产出更为重要的绩效指标。正如服务利润链理论所阐述的，组织只有关心员工，员工才会关心顾客。借鉴 Batt 和 Colvin（2011）对服务业人力资源管理实践内容的划分维度，我们基于工作组织实践、投资激励实践和期望增强实践三个方面，归纳了西南航空公司、海底捞公司的人力资源管理具体做法，比较分析了其中的差异，并认为这三类人力资源实践有助于提升一线服务人员的亲社会动机，进而有助于激发其服务导向的组织公民行为，如图 1 所示。

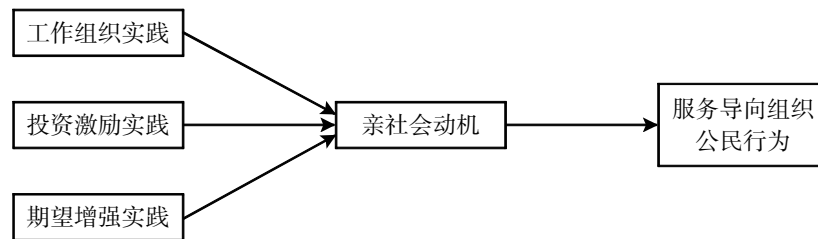


图 1 人力资源管理实践对服务导向组织公民行为的作用机制

(四) 研究局限性

相比较于其他行业，服务企业一线员工的组织公民行为显得更为重要。对于服务业组织，关注从人力资源实践到员工行为的心理过程和内在机制，才能了解员工行为的原因，从而帮助企业做出合理的人力资源规划并促进员工相应的行为。过去的研究表明，人力资源管理是促使这种行为产生的一个非常重要的因素。本研究以中美两家典型的服务企业为研究对象，基于多途径的资料来源，通过分析这两家企业塑造 SOCB 的人力资源具体实践，为服务型企业提供了一个可供参考的“最佳人力资源管理模式”。但研究中还存在一定的局限性：①虽然我们做到了案例资料来源的多样性，特别是包括了消费者在网络上对样本企业的服务反馈和评价，但是一手调研的资料还是偏少。今后可以将二手资料和一手资料有效结合，增加本文研究结论的效度。②本研究基于质性研究，提出了人力资源实践影响一线员工 SOCB 的概念模型，但还需要通过未来大样本的调研，开展进一步的实证研究。

〔参考文献〕

- [1] Becker B., Gerhart B.. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4): 779-801.
- [2] Bettencourt L.A., Meuter M.L. & Gwinner K.P.. A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (1): 29-41.
- [3] Borman W.C., Motowidlo S.J.. Expanding the criterion domain, to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C.Borman (eds.) *Personnel selection in organizations* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 71-98.
- [4] Boselie P., Paauwe J. & Richardson R.. Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14 (8): 1407-1429.
- [5] Bowen D.E. & Schneider B.. Service marketing and management: Implications for organizational behavior, in Stow, B. & Cummings L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* [M]. Greenwich: JAI Press, 1988, 10: 43-80.
- [6] Chang S., Gong Y. & Shum C.. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2011 (30): 812-818.
- [7] 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): 153-196.
- [8] Combs J., Liu Y.M., Hall A. & Ketchen D.. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance [J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59 (3): 501-528.
- [9] Cran D. J.. Towards validation of the service orientation construct [J]. *Serv. Ind. J.*, 1994 (14): 34-44.
- [10] Delaney J.M. & Huselid M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4): 949-969.
- [11] Dimitriades Z. S.. The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational cit-

izenship behavior in Greek service organizations: A survey [J]. *Employee Relations*, 2007, 29 (5): 469-491.

[12] Eisenhardt K.M. & Graebner M.E.. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007 (50): 25-32.

[13] Gebauer J. E.. Pleasure and preasure based prosocial motivation: Divergent-relations to subjective well-being [J]. *Journal of Research in Personality*, 2008 (42): 399-420.

[14] Grant A. M.. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference [J]. *Academy of Management Review*, 2007 (32): 393-417.

[15] Grant A.M. & Berg J. M.. Prosocial motivation at work: How making a difference makes a difference. Forthcoming in K. Cameron and G. Spreitzer (Eds.). *Handbook of Positive Organizational Scholarship* [M]. Oxford University Press, 2010.

[16] Graham J.W.. An essay on organizational citizenship behavior [J]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1991 (4): 249-270.

[17] Hogan J., Hogan R., Busch C. M.. How to measure service orientation [J]. *J. Appl. Psychol.*, 1984, 69 (1): 167-173.

[18] Liao H., Toyo K., Lepak D. & Hong, Y.. 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.

[19] Moorman R.H.. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76 (6): 845.

[20] Organ D.W.. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* [M]. Lexington Books, Lexington, 1988.

[21] Payne S. C. & Webber S. S.. Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (2): 365-378.

[22] Podsakoff P.M. & MacKenzie S. B.. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research [J]. *Human performance*, 1997, 10 (2): 133-151.

[23] Schneider B. & Bowen D. E.. *Winning the service game* [M]. Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995.

[24] Shaw J. D. et al.. Employee-organization exchange relationships, HRM practices and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (5): 1016-1033.

[25] Tang T.W. & Tang Y. Y.. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31 (3): 885-895.

[26] Tracey J. B. & Sturman M.C., Tews M. J.. Ability versus personality: Factors that predict employee job performance [J]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2007 (48): 313-322.

[27] Van Dyne L., Graham J.W. & Dienesch R. M.. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37 (4): 765-802.

[28] Wu P.C., & Chaturvedi S.. The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective [J]. *Journal of Management*, 2009, 35 (5): 1228-1247.

[29] Yin R. K.. *Case study research: Design and methods* [M]. Beverly Hills, CA: Sage, 1989.

[30] Yin R.K.. *Case study research: Design and methods* [M]. Thousands Oaks: Sage Publications, 2003.

[31] 傅莱伯·K., 傅莱伯·J.. 西南航空——让员工热爱公司的疯狂处方 [M]. 董更生译. 北京: 法律出版社, 1999.

[32] 黄铁鹰. 海底捞你学不会 [M]. 北京: 中信出版社, 2011.

[33] 乔迪·霍弗·吉特尔 (Jody Hoffer Gittel). 西南航空模式 [M]. 周亮, 战凤梅译. 北京: 机械工业出版社, 2011.

[34] 杨铁锋. 海底捞你学得会 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2011.

[35] 易钟. 海底捞的秘密 [M]. 广州: 广东省出版集团, 广东经济出版社, 2011.

How Does the Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior of Line Staffs in Service Enterprises Formed?

——A Cross Case Study from the Perspective of Human Resource Management

ZHANG Zhengtang LI Rui

(Nanjing University Business School, Nanjing 210093)

Abstract: The service-oriented organizational citizenship behavior of line staffs is very important to service enterprises. What kind of human resource management practices can the firms use to push forward this kind of behavior? Based on the cases of two typical service enterprises with various sources of information, this study analyzes the contents of human resource practices of these two companies and the generation mechanism of service-oriented organizational citizenship behavior of line staffs, and then puts forward the concept model. This study aims to lay the foundation for future empirical studies.

Key words: Service Enterprise; Line Staffs; Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior; Human Resource Management