

# 包容型领导与情绪劳动策略选择

## ——来自银行业一线服务人员的实证研究

○ 倪渊 李翠

**摘要** 在工业经济向服务经济转型的大背景下, 一线服务人员的情绪劳动策略选择是影响服务质量和口碑的重要因素。然而, 已有文献并未清晰阐释何种领导方式能够激发下属选择深层扮演, 并减少表层扮演。对此, 本研究选择包容型领导作为潜在前因变量, 基于社会认知理论, 构建一个具有中介的调节效应模型, 解释两者的作用机制及边界条件。以452份银行一线服务人员的自报数据为样本, 运用Mplus进行假设检验, 研究结果发现: 包容型领导能够激发一线服务人员深层扮演, 并抑制表层扮演。组织政治知觉完全中介包容型领导与表层扮演的关系, 部分中介包容型领导与深层扮演的关系。员工传统性在包容型领导与情绪劳动策略之间发挥调节作用; 员工传统性会同时削弱包容型领导对表层扮演的负向影响和包容型领导对深层扮演的正向影响。员工传统性的调节作用通过组织政治知觉的中介效应得以实现; 员工传统性越强, 包容型领导对下属组织政治知觉的负向影响越小。最后, 本文还提出了相应的管理实践建议。

**关键词** 一线员工; 包容型领导; 情绪劳动策略; 组织政治知觉; 员工传统性

### 引言

伴随着技术创新, 越来越多的自助设备和电子工具被投入到现实的服务工作场景中。<sup>[1]</sup> 这些辅助工具简化了一线服务人员的工作任务, 缩短了服务流程中结构化

业务的处理时间; 但是, 冰冷的人机对话也割裂了客户与企业之间的情感联系, 削弱了一线人员对服务过程中关键问题的反思, 造成了负面顾客体验。对此, 不少服务供应商积极调整一线服务战略, 尝试将“情绪价值”与技术工具有机融合。

根据情绪传染和情绪价值理论, 一线服务人员的情绪劳动是提升客户体验和情绪价值的重要途径。<sup>[2]</sup> 从服务功能看, 辅助性工具不能替代人际沟通, 技术提供的各类解决方案必须与一线服务人员情绪劳动结合才能真正转化为顾客价值。然而, 情绪劳动更像一把“双刃剑”, 员工采取表层扮演和深层扮演带来的组织影响存在显著差异。<sup>[3]</sup> 表层扮演作为一种“强颜欢笑”的情绪表达, 使服务人员长期处于情绪失调状态, 不利于员工身心健康; 同时虚伪的表演容易被识破, 产生负面口碑。<sup>[3]</sup> 深层扮演则是服务人员与顾客“真情实感”的互动, 员工情绪表达与内在感知是一致的; 它能为顾客带来积极体验, 增强服务效率和质量。两种策略以不同的方式表达了“微笑”, 但是效果却截然不同。因此, 如何管理一线服务人员的情绪劳动策略, 激发他们选择深层扮演而非表层扮演, 成为服务型组织发展亟待解决的问题。

情绪劳动前因的探索, 学者们主要参考Grandey<sup>[4]</sup>的“情绪劳动因果模型”。领导是重要情境因素之一, 但领导与情绪劳动策略的关系并未得到充分讨论。个别研究将两者联系起来, 涉及变革型领导、<sup>[5]</sup> 交易型领导、<sup>[6]</sup>

**作者简介** 倪渊(通讯作者), 北京信息科技大学副教授、博士, 研究方向为组织行为与创业管理; 李翠, 防灾科技学院副教授、博士, 研究方向为情绪管理与心理干预

**基金资助** 本文受国家自然科学基金项目(71802025)、教育部人文社会科学研究基金项目(17YJC630107)、防灾科技学院中央高校基本科研业务费专项(ZY20210315)资助

放任型领导、<sup>[7]</sup> 辱虐型领导,<sup>[8]</sup> 其他领导风格与情绪劳动的关系尚不清晰。那么, 诸多领导方式中, 哪一种是激发下属深层表演并抑制表层扮演的理想选择。首先, 回顾已有研究,<sup>[9]</sup> 包容型领导是应对组织复杂性和多元化的有效方式, 其特点与中国文化“和而不同, 兼收并蓄”及“知错能改, 善莫大焉”具有一致性。这些优势使得它更有可能获取一线服务人员认可, 影响情绪劳动策略选择。因此, 本研究以包容型领导作为前因进行实证检验。其次, 关于领导影响情绪劳动策略的心理机制, 学者们多聚焦员工心理安全感、心理资本, 忽略了个体知觉因素。根据社会认知理论, 情绪劳动策略是个体对外界信息加工所形成社会知觉的反映。受传统官僚文化及儒家思想影响,<sup>[10]</sup> 一线服务人员倾向从政治视角去理解和评价外部刺激, 采取相应的态度和行为。因此, 本研究从组织政治知觉的视角阐释包容型领导对下属情绪劳动策略的中介作用。最后, 根据权变领导理论, 任何一种领导方式对不同特征下属的领导效能存在差异。在中国文化下, 很多传统文化的烙印作为人格特征的一部分体现在现代中国人身上,<sup>[11]</sup> 其中传统性最能反映中国文化价值观。因此, 本研究以员工传统性作为调节变量。

综上所述, 本文旨在系统探讨中国文化情境下包容型领导与一线服务人员情绪劳动策略选择的关系, 综合社会认知理论和权变领导理论, 选择组织政治知觉阐释两者间的中介效应, 并揭示员工传统性在两者关系间的调节机制。

## 一、文献综述

### 1. 情绪劳动

自1983年Hochschild首次提出情绪劳动概念, 关于情绪劳动内涵的讨论一直没有停止, 主要形成了角色观、行为观和互动观三种观点。<sup>[12]</sup> 角色观认为情绪劳动是员工为了组织利益, 以消耗积极情绪为代价, 努力扮演顾客期待的职业角色, 换取报酬的过程。<sup>[13]</sup> 行为观认为情绪劳动是员工主动进行情绪管理, 与顾客建立良好社会关系, 获取高工作成就感的过程。<sup>[14]</sup> 互动观将情绪劳动看成员工综合评价社会情境后, 通过目标计划、监控等一系列心理活动, 展现出符合组织目标情绪表达的过程。由于内涵差异, 情绪劳动结构也未达成共识。Brotheridge等<sup>[15]</sup> 将情绪劳动结构探索划分成工作中心导向和员工中心导向。工作中心导向以情绪表达的工作要求为基础, 包括Morris等<sup>[16]</sup> 的四维结构及Davies<sup>[17]</sup> 的六维结构。员工中心导向关注情绪劳动策略的差异, 包括Grandey<sup>[4]</sup> 的二维结构及Ashforth等<sup>[18]</sup> 的三维结构。本文采用互动观, 将情绪劳动定义为: 一线服务人

员与顾客互动过程中, 员工通过自身情绪管理与心理调节, 表现出符合组织利益和规则的情绪表达, 包括表层扮演和深层扮演。

### 2. 包容型领导

Nembhard等<sup>[19]</sup> 最早提出领导包容性的概念, 以解决员工多样化带来的管理问题。Hollander<sup>[20]</sup> 与Nishii等<sup>[21]</sup> 从互动视角, 提出包容的本质在于上下级之间高质量的互惠关系。他们认为双赢的互动关系可以营造公平并促进权力分享, 使下属感觉到自己在“与人做事, 而非为人做事”。Shore等<sup>[22]</sup> 基于最优区分理论指出组织员工普遍存在“求同”和“求异”两方面需求。当领导能够满足双重诉求时, 员工才能感受到自身被尊重, 产生被包容感。Cameli等<sup>[23]</sup> 则将包容型领导看成关系型领导的一种, 强调包容会让领导者表现出开发性、可用性和可接性, 倾听并满足下属诉求, 让下属体会到领导对关系投入的努力。关于包容型领导的结构, 主要存在三种观点。Nembhard等<sup>[19]</sup> 将包容型领导划分为领导对下属贡献的“邀请”和“赞赏”两个维度; Hollander<sup>[20]</sup> 从三个方面描述包容型领导, 包括“沟通—行动—公平”“利己—不尊重”“支持—认可”。Cameli等<sup>[23]</sup> 认为包容型领导表现为上级与下属互动的开放性、易接近性与可用性。由于Cameli等<sup>[23]</sup> 的三维观得到较多学者推广和应用, 因此本文在该观点基础上, 将包容型领导定义为一种特殊的关系导向领导, 它关注员工差异化, 通过倾听与满足下属需求, 营造公平氛围与制度, 以及认可下属贡献与才能等行为, 增强员工归属与自尊, 引导员工为组织做贡献。

### 3. 组织政治知觉

组织政治是组织普遍存在的一种现象, 其本质并非阴谋与权术, 而是个体利用权力应对资源稀缺性和决策模糊性的一种手段。Ferriss等<sup>[24]</sup> 基于认知心理学提出了“组织政治知觉”的构念, 认为它是员工对组织中同事和上司自利行为发生程度的主观评价和归因。关于组织政治知觉的结构, 目前主要有单维度、<sup>[25]</sup> 三维度<sup>[26]</sup> 和五维度<sup>[27]</sup> 模型, 其中Kacmar等<sup>[26]</sup> 提出的三维模型得到更广泛应用。该模型从一般政治行为、保持沉默静待好处、薪酬和晋升政策三个方面表征引发组织政治行为的诱因。一般政治行为是由于组织规则不完善及资源稀缺导致员工自利行为的程度, 表现为主动讨好领导上级、诋毁别人、表现自己等; 保持沉默静待好处是员工避免参与政治活动导致个人获利的程度; 薪酬和晋升政策反映了组织奖励体系不科学或者不透明所滋生政治行为的程度。本研究参考Kacmar等<sup>[26]</sup> 的研究, 将组织

政治知觉理解为一线服务人员对公司和上司自利行为的主观评价, 是对组织奖励制度、逃避政治活动及规则不确定等因素所产生自利行为的综合反映。

## 二、研究假设

### 1. 包容型领导与情绪劳动策略

表层扮演和深层扮演是员工应对外界刺激的两种情绪调节方式。表层扮演强调员工在情绪体验生成之后根据个人经验修改情绪表达, 是一种反应型调节; 深层扮演强调员工在情绪体验之前修正情境认知, 是一种前向关注型调节。两种调节方式对员工和组织的影响差异显著。表层扮演中员工内心情感与情绪展示相互冲突, 个体处于高压、高紧张的状态,<sup>[28]</sup> 长此以往会导致员工情绪枯竭和工作满意度下降。表层扮演并非员工真情实感的流露,<sup>[29]</sup> 经常引发较差的顾客体验。深层扮演中员工调动了更多认知和心理资源, 个体内心情感与要求的情绪表达趋于一致。<sup>[30]</sup> 深层扮演使员工更加真实地表达自我, 带来一系列积极结果, 比如高自我效能感、工作成就感及顾客满意度等。<sup>[7]</sup> 在现实服务情境中员工对情绪劳动策略的选择与上级领导风格关系密切, 尤其在高权力距离的东方文化两者之间的关系更为紧密。那么, 包容型领导作为独立的领导方式, 对一线服务人员情绪劳动策略也存在潜在影响, 具体表现在三个方面: 首先, 包容型领导是一种自下而上的领导方式, 最显著特点是上下级之间的高质量互动。这种互动方式以双方的“尊重、认可、回应、责任”为基础, 能够使员工体验到较高的归属感, 激发下属的主人翁意识,<sup>[31]</sup> 形成下属对组织情绪规则的高承诺。当员工面临真实感受与表达规则不一致时, 高情绪规则承诺会让他们更加“主动”地改变认知, 采取深层扮演而非“被动”的表层扮演。其次, 包容型领导的有效性和易接近性给予了下属情感和工作资源的双重支持。<sup>[32]</sup> 根据社会交换理论的互惠原则, 下属会在工作中保持高责任感, 并采取更有利于组织的深层扮演作为回报。最后, 在中国文化情境下, 领导者被看成榜样和标杆, 其行为具有非常强的示范效应。<sup>[33]</sup> 包容型领导善于倾听、尊重员工, 体现出一种“有容乃大”“和而不同”的思维和行为方式。根据社会学习理论, 下属与顾客互动中会参照包容型领导行为的风格进行自我调节, 对顾客差异化需求表现出更多尊重和理解, 而非虚情假意。鉴于此, 本研究提出以下假设:

H1a: 包容型领导对一线服务人员的表层扮演具有显著负向影响

H1b: 包容型领导对一线服务人员的深层扮演具有

显著正向影响

### 2. 组织政治知觉的中介作用

据组织政治知觉模型, 领导方式是组织政治知觉的重要前因。在高权力距离的中国文化情境下, 领导被看成组织的化身和代言人。<sup>[34]</sup> 因此, 一线服务人员倾向根据对领导者的印象去评价组织政治化程度。在包容型领导风格下,<sup>[35]</sup> 下属容易获取高公平感知。下属只要按照自己方式为组织做出贡献, 都会得到领导者的尊重和认可, 并获得物质奖励或精神赞赏。包容型领导与下属的互动方式向一线服务人员传递了以贡献为导向的群体规范, 有助于提升绩效评价系统的客观性和可信度, 削弱由组织制度和规则模糊性所引发的员工一般政治行为, 降低下属对晋升和薪酬分配等相关活动政治性的感知。其次, 包容型领导的易接近性可以提升管理者与一线服务人员的沟通质量, 增强彼此的人际信任,<sup>[36]</sup> 强化下属的内部人身份认知。当企业内部出现不利于组织利益的政治企图时, 内部人身份认同会给予一线服务人员更多勇气和心理安全感, 令他们不会因为担心自身利益受损而保持沉默或者视而不见, 降低员工对保持沉默静待好处的感知。此外, 组织政治与集权总是相伴而生, 而包容型领导与专制、独裁等行为是对立的。包容型领导总是力争成为组织公正和道德高尚的表率, 他们借助授权和责任与下属互动, 实现员工和组织的双赢。因此, 包容型领导行为向员工传递出更多利他而非利己的动机。员工根据包容型领导的行为会认为“组织并非玩弄权术、施展手腕的场所”, 从而减少了自身卷入政治行为的程度。综上, 提出以下假设:

H2a: 包容型领导对一线服务人员的组织政治知觉具有显著负向影响

根据组织—员工契合理论,<sup>[37]</sup> 深层扮演是员工对组织价值观高度认同, 以及组织与员工高信任、高尊重的结果; 而表层扮演更多源于员工与组织间低质量互动和高惩罚的压力。因此, 员工只有与组织形成强有力的心理联结, 才能在体验情绪与内在情绪不一致时自愿改变原有认知, 做出符合组织利益的决策; 否则, 面对组织制度压力, 他们更倾向于选择表层扮演。在高组织政治知觉下,<sup>[38]</sup> 一线服务人员的物质与精神所得并非来自组织对个体真实贡献的评价, 而是拉关系、献媚等非正式政治行为。这种高模糊和不确定的回报评价体系使员工对自己行为结果缺乏充分控制, 他们难以获得足够的尊重感, 逐渐失去对组织的信任。另一方面, 高组织政治知觉向员工传递了一种“零和博弈”的利益框架, 成员间利益是非此即彼、非互惠的。<sup>[39]</sup> 在组织资源有限的情



况下, 一方要获得更多利益, 必须以损害另一方利益为代价。每个组织成员都小心翼翼, 担心并提防来自其他人的负面反馈或者标签,<sup>[40]</sup> 员工的心理安全感和归属感都处于较低水平。由此可见, 高组织政治知觉下, 员工与组织互动呈现出“三低一高”的特点, 即低信任、低归属、低认同和高心理不安全。低信任、低归属、低认同会削弱员工与组织之间的心理契约, 降低员工对组织的适应性, 阻碍员工的深层扮演; 而高心理不安全感使政治成为了一种员工“威胁”, 一线服务人员为了避免被上司和同事指责, 会强化自我保护意识,<sup>[41]</sup> 抑制真实自我水平, 采用表层扮演。从社会公平角度看, 当组织充斥着浓重的政治色彩, 传统官僚政治与“人治大于法治”的组织运行机制大行其道, 势必削弱员工的组织公平感知。为了降低不公平引发的认知失调,<sup>[42]</sup> 员工会将组织规则的“底线”设置为目标, 降低工作投入的数量和质量, 选择情绪消耗更少的表层扮演, 而非情感损耗更多的深层扮演。此外, 根据资源保存理论, 当面临工作场景中多重角色选择时, 员工会将资源投入到回报率高的角色行为中。在高组织政治知觉氛围下, 员工的个人发展更多依靠“人情”关系而非能力或者工作业绩。<sup>[43]</sup> 对此, 一线服务人员会有意识地降低角色内绩效投入——增加表层扮演并减少深层扮演, 同时将更多时间、精力和情绪投入角色外行为。综上, 提出以下假设:

H2b: 一线服务人员的组织政治知觉对其表层扮演具有显著正向影响

H2c: 一线服务人员的组织政治知觉对其深层扮演具有显著负向影响

综合“包容型领导—情绪劳动策略”关系假设(H1a、H1b), “包容型领导—组织政治知觉”关系假设(H2a), 以及“组织政治知觉—情绪劳动策略”关系假设(H2b、H2c), 进一步提出如下假设:

H2d: 组织政治知觉在包容型领导和一线服务人员表层扮演之间起中介作用

H2e: 组织政治知觉在包容型领导和一线服务人员深层扮演之间起中介作用

### 3. 员工传统性的调节作用

传统性源于社会心理学, 反映了个体对传统文化习俗、规范的认可和接受程度。员工传统性越高意味着行为模式越遵守中国传统文化价值观体系,<sup>[44]</sup> 尤其是儒家“五伦”思想和社会等级角色关系。<sup>[45]</sup> 员工传统性是调节领导方式与领导效能的重要因素, 传统性不同的员工对同一领导的反应方式存在差异;<sup>[46]</sup> 这种差异产生的原因在于高、低传统性员工之间不同的行为驱动机制。<sup>[47]</sup>

高传统性员工强调领导者的单边义务, 根据事先规定的社会角色对领导行为反应; 低传统性员工注重互动的双边义务, 基于雇员—组织互惠关系进行行为。包容型领导向员工传递的“双赢”理念及高质量互动关系, 符合低传统性员工对领导者角色定位; 这些积极信号会大幅降低员工的组织政治知觉, 激发下属回报领导——采用深层扮演而非表层扮演。相反, 倘若上级的包容性不高, 领导者对下属诉求不理不睬, 表现为低可接近性与可用性, 那么低传统性下属会敏感地察觉到上级并未很好地履行自身义务, 大幅增加组织政治认知; 同时按照社会交换的原则, 他们会降低自身投入——减少深层扮演, 增加表层扮演。然而, 对于高传统性的员工而言, 不论上级是否符合包容型领导的特征, 他们都会将上级理解为“领导者”的角色, 维持较高水平的组织政治知觉, 并且严格遵守“位卑”的原则,<sup>[48]</sup> 积极履行义务, 表现出稳定情绪劳动策略——高深层扮演和低表层扮演。因此, 对于包容型领导, 低传统性员工比高传统性员工更加敏感。鉴于此, 提出以下假设:

H3a: 员工传统性会削弱包容型领导对一线服务人员表层扮演的负向影响(H3a-1), 该调节效用通过员工传统性削弱包容型领导对员工组织政治知觉的影响而产生(H3a-2)

H3b: 员工传统性会削弱包容型领导对一线服务人员深层扮演的正向影响(H3b-1), 该调节效应通过员工传统性削弱包容型领导对员工组织政治知觉的影响而产生(H3b-2)

综合上述理论推导, 本研究构建了一个具有中介的调节效应模型, 来阐释包容型领导与情绪劳动策略的关系, 概念模型如图1所示。

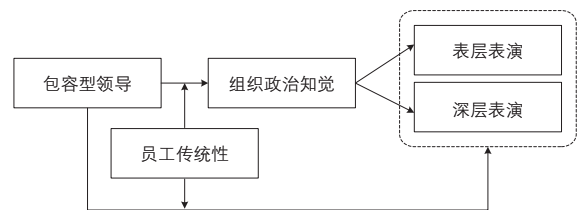


图1 概念模型

## 三、研究方法

### 1. 数据收集

本研究采用问卷调查法收集数据, 调研对象为北京、上海、深圳、长沙、西安5个地区中10家银行企业的一线服务人员。这5个地区的金融活动比较活跃, 银行业具有一定代表性; 且银行一线服务从业人员相对

充沛,便于样本数据采集。在取得一线部门负责人同意后,由一线负责人配合问卷发放,发放前强调该问卷仅作为学术研究不涉及其他用途,且为匿名问卷。发放问卷500份,回收488份,筛选有效问卷452份,样本特征如表1所示:超过95%的人具有高中以上教育背景,表明样本群体能够理解题项表达的内容;平均工作年限为4.2年,且近91%在本岗位的工作时间超过1年,保证他们对自身工作及直属领导具有较好了解。有效被试的从业岗位包括客户经理、综合柜员、大堂经理、电话咨询,涉及了当前银行业一线服务的主要类型,保证了样本的代表性。综合以上各方面信息,本研究样本与银行业一线服务人员特征匹配度较高,具有良好的代表性。

表1 有效样本的统计特征

项目	细分条目	比例	项目	细分条目	比例
性别	男	38.5%	岗位 工作年限	1年以下	9.29%
	女	61.5%		1年至5年	57.96%
婚姻 状况	已婚	31.4%		6年至10年	30.53%
	未婚	68.6%	11年以上	2.21%	
年龄	18-25岁	47.2%	所在 岗位	客户经理	18.6%
	26-35岁	34.3%		综合柜员	36.9%
	36-45岁	14.9%		大堂经理	17.4%
	46岁以上	3.60%		电话咨询	27.1%
所属 地域	北京	35.6%	教育 程度	高中以下	4.8%
	上海	23.8%		高中及职业学校	17.3%
	深圳	17.2%		专科	16.2%
	长沙	16.3%		本科	39.1%
	西安	7.1%		研究生	22.6%

2. 变量测量

所有变量测量都来自国内外已有的成熟量表,并根据一线服务人员的语言习惯对量表题项的文字表达进行适度修改与调整。正式问卷采用Likert5级量表,其中“1”代表“非常不同意”,“5”代表“非常同意”。测量工具如下:

(1) 包容型领导:采用Carmeli等<sup>[23]</sup>开发的量表,该量表具有较高的信效度,<sup>[49]</sup>共有三个子维度,即开放性、可得性和易接近性,每个维度各三个测量题项,共9个题项,如“我的直属领导乐于倾听新观点”。

(2) 情绪劳动策略量表:采用邬佩君<sup>[50]</sup>所翻译的Grandey<sup>[51]</sup>的情绪劳动二维量表,包括表层扮演和深层扮演两个维度,共11个题项,其中表层扮演维度对应5个题项,深层扮演对应6个题项,例如“面对顾客时,我会表现出心情好的样子,即使内心并非如此”。

(3) 组织政治知觉:采用Hochwarter等<sup>[52]</sup>编制的单维6项目量表,例如“在我们单位,存在很多自私自利的行为”。

(4) 员工传统性:采用Farh等<sup>[53]</sup>开发的单维5题

项量表,例如“避免犯错的最佳办法是听从长辈的建议”“发生争论时应该请辈分高的人主持公道”。

(5) 控制变量:由于情绪受个体特征差异的影响显著,本研究选择性别、年龄、婚姻状况、受教育程度、工作年限作为控制变量。性别采用1和0编码,0代表男性,1代表女性;年龄按照18-25岁、26-35岁、36-45岁、46岁以上分别编码为1、2、3、4;婚姻状况按照已婚和未婚编码,1代表未婚,0代表已婚;受教育程度按照高中以下、高中及职业学校、专科、本科、研究生分别编码为1、2、3、4、5;工作年限按照1年以下、1年至5年、6年至10年、11年以上分别编码为1、2、3、4。

3. 信度和效度分析

信度检验从内部一致性信度(Cronbach's Alpha系数)和组合信度(CR值)两方面进行,结果如表2所示:各变量的内部一致性系数介于0.822-0.896,均大于0.8;组合信度CR值介于0.8158-0.9045,均大于0.7,说明各测量变量具有良好的一致性和可靠性。

表2 信度和效度分析

变量	维度	题项	因子载荷	AVE	α系数	CR	拟合优度
包容型领导(IL)	开放性	X <sub>1</sub>	0.824	0.7124	0.884	0.8814	χ <sup>2</sup> /df=1.353; TLI=0.972; CFI=0.979; RMSEA=0.039
		X <sub>2</sub>	0.840				
		X <sub>3</sub>	0.868				
	可得性	X <sub>4</sub>	0.829	0.6639	0.852	0.8555	
		X <sub>5</sub>	0.776				
		X <sub>6</sub>	0.838				
	易接近性	X <sub>7</sub>	0.677	0.598	0.822	0.8158	
		X <sub>8</sub>	0.800				
		X <sub>9</sub>	0.834				
表层扮演(ELS)	/	Y <sub>1</sub>	0.784	0.5501	0.836	0.8588	
		Y <sub>2</sub>	0.703				
		Y <sub>3</sub>	0.822				
		Y <sub>4</sub>	0.691				
		Y <sub>5</sub>	0.699				
深层扮演(ELD)	/	Y <sub>6</sub>	0.733	0.6127	0.896	0.9045	
		Y <sub>7</sub>	0.800				
		Y <sub>8</sub>	0.813				
		Y <sub>9</sub>	0.825				
		Y <sub>10</sub>	0.748				
		Y <sub>11</sub>	0.773				
组织政治知觉(POP)	/	M <sub>1</sub>	0.797	0.5588	0.889	0.8829	
		M <sub>2</sub>	0.642				
		M <sub>3</sub>	0.678				
		M <sub>4</sub>	0.794				
		M <sub>5</sub>	0.820				
员工传统性(ET)	/	Z <sub>1</sub>	0.778	0.5172	0.847	0.8415	
		Z <sub>2</sub>	0.814				
		Z <sub>3</sub>	0.646				
		Z <sub>4</sub>	0.661				
		Z <sub>5</sub>	0.681				

效度检验从内容效度、结构效度、收敛效度和区分效度等四个方面进行,结果如表2所示:(1)所有量表采用现有成熟量表,题项表述经过二次修订,内容效度可靠。(2)结构效度通过探索性和验证性因子分析加以

检验。首先,借助 Mplus 7.0 对各潜变量进行探索性因子分析,得到情绪劳动策略、包容型领导、组织政治知觉、员工传统性的 KMO 值分别为 0.872、0.837、0.791、0.722,均大于 0.5, Bartlett 球形检验的显著水平为 0.000 (<0.01),且各变量旋转后的维度结构与量表设定保持一致。然后,进行验证性因子分析。各潜变量结构模型的拟合优度参数值水平整体较优,超过了基本要求 ( $\chi^2/df < 5$ ,  $TLI > 0.9$ ,  $CFI > 0.9$ ,  $RMSEA < 0.08$ )。由此可以判断各变量具有良好的结构效度。(3) 收敛效度通过因子载荷、组合信度和平均变异抽取量 (AVE) 进行综合判断 (因子载荷、组合信度值和 AVE 应均大于 0.5)。结果显示所有标准化的因子载荷值都高于 0.6 且 CR 值都高于 0.8,达到显著水平,AVE 取值都在 0.5 以上,由此判断各量表收敛效度良好。(4) 区分效度检验借助潜变量 AVE 值的平方根与不同潜变量相关系数的纵向比较加以完成,如表 3 所示。结果显示各变量 AVE 的平方根均大于该变量与其他变量间的相关系数,由此可判断该量表区分效度良好。

表3 变量AVE和相关系数

变量	AVE	相关系数				
		IL	ELS	ELD	POP	ET
IL	0.6582	<b>0.811</b>				
ELS	0.5501	-0.490**	<b>0.742</b>			
ELD	0.6127	0.622**	-0.568**	<b>0.783</b>		
POP	0.5588	-0.603**	0.548**	-0.634**	<b>0.748</b>	
ET	0.5172	-0.105	0.172	-0.175	0.114	<b>0.719</b>

注:\*\*\*表示显著性水平  $p < 0.001$  (双尾检验), \*\*表示显著性水平  $p < 0.01$  (双尾检验), \*表示显著性水平  $p < 0.05$  (双尾检验), 对角线的黑体数字为变量 AVE 的平方根, 下同

#### 四、数据分析与假设检验

##### 1. 共同方法偏差检验

本研究数据为银行业一线服务人员的自评数据,存在共同方法偏差 (CMV) 的风险。对此,本研究采用程序控制法减少可能存在的社会称许、心理疑虑等问题,并综合采用 Harman 单因素方法和潜在变量误差控制法对共同方法偏差程度进行统计检验。Harman 单因素方法依据彭正龙等<sup>[48]</sup>的研究,将 5 个潜变量的题项进行探索性因子分析,第一因子未旋转的贡献率为 25.257%,该因子未能解释大部分的变异 (贡献度 <40%),说明本研究不存在严重的共同方法偏差。潜在变量误差控制法根据周浩等<sup>[54]</sup>的研究,将 CMV 作为一个潜变量加入五因子模型,形成六因子模型,比较控制前后模型的拟合情况,具体结果如表 4 所示:五因子模型的拟合效果已经达到适配标准,当五因子模型加入 CMV 因子后,  $\chi^2$  减少了 261.795, df 减少了 31,  $\chi^2/df$

表4 潜在变量误差控制法的检验结果

模型拟合度	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI
控制前	948.387	319	2.973	0.076	0.923	0.924
控制后	686.592	288	2.384	0.063	0.967	0.969

表5 纳入CMV潜变量模型与原模型的组合信度与AVE比较

构念	题项	载荷		组合信度		AVE	
		五因子模型	六因子模型	五因子模型	六因子模型	五因子模型	六因子模型
IL	X <sub>1</sub>	0.824	0.744				
	X <sub>2</sub>	0.840	0.838				
	X <sub>3</sub>	0.868	0.747				
	X <sub>4</sub>	0.829	0.893				
	X <sub>5</sub>	0.776	0.774	0.9452	0.9435	0.6582	0.6507
	X <sub>6</sub>	0.838	0.825				
	X <sub>7</sub>	0.677	0.752				
	X <sub>8</sub>	0.800	0.839				
	X <sub>9</sub>	0.834	0.834				
ELS	Y <sub>1</sub>	0.784	0.784				
	Y <sub>2</sub>	0.703	0.706				
	Y <sub>3</sub>	0.822	0.825	0.8588	0.8614	0.5501	0.5553
	Y <sub>4</sub>	0.691	0.700				
	Y <sub>5</sub>	0.699	0.702				
	Y <sub>6</sub>	0.733	0.739				
ELD	Y <sub>7</sub>	0.800	0.785				
	Y <sub>8</sub>	0.813	0.813	0.9045	0.9026	0.6127	0.6074
	Y <sub>9</sub>	0.825	0.824				
	Y <sub>10</sub>	0.748	0.743				
	Y <sub>11</sub>	0.773	0.768				
POP	M <sub>1</sub>	0.797	0.798				
	M <sub>2</sub>	0.642	0.646				
	M <sub>3</sub>	0.678	0.683	0.8829	0.8841	0.5588	0.5616
	M <sub>4</sub>	0.794	0.790				
	M <sub>5</sub>	0.820	0.824				
	M <sub>6</sub>	0.737	0.739				
ET	Z <sub>1</sub>	0.778	0.775				
	Z <sub>2</sub>	0.814	0.817				
	Z <sub>3</sub>	0.646	0.658	0.8415	0.8499	0.5172	0.5327
	Z <sub>4</sub>	0.661	0.707				
	Z <sub>5</sub>	0.681	0.680				

的比值降低了 0.589; RMSEA 值下降了 0.013, CFI 的值上升了 0.044, TLI 的值上升了 0.045。模型拟合指数的比较结果表明,加入了 CMV 潜变量的模型比原模型的拟合度更好。因此,需要进一步比较六因子模型与五因子模型的组合信度与 AVE,结果如表 5 所示。与五因子模型相比,六因子模型各测量题项的标准化载荷并没有太大变化 (16 个题项的载荷略高,12 个题项的载荷略低,3 个题项的载荷没有变化,载荷值平均变化为 0.017),组合信度和 AVE 的值总体变化不大 (六因子模型中 IL 和 ELD 的 CR 值下降 0.0017 和 0.0019, ELS、POP、ET 的 CR 值增加 0.0026、0.0012、0.0084; 六因子模型中 IL 和 ELD 的 AVE 值下降 0.0075、0.0053, ELS、POP、ET 的 AVE 值增加 0.0052、0.0028、0.0155)。由此可见,六因子模型在整体拟合指数上略高,但 CMV 因子并未给模型带来明显改善,说明共同方法偏差效应并不显著。综合以上两种方法,本研究概念模型中相关变量之间不存在显著的共同方法偏差效应,变量间关系是可信的。



2. 描述性统计及相关分析

相关变量的均值、标准差和相关系数如表 6 所示。包容型领导与组织政治知觉呈负相关 ( $r=-0.603^{**}$ ,  $p<0.01$ ), H2a 得到初步支持; 包容型领导与深层扮演呈正相关 ( $r=0.622^{**}$ ,  $p<0.01$ ), H1b 得到初步支持; 包容型领导与表层扮演呈负相关 ( $r=-0.490^{**}$ ,  $p<0.01$ ), H1a 得到初步支持; 组织政治知觉与深层扮演呈负相关 ( $r=-0.634^{**}$ ,  $p<0.01$ ), H2c 得到初步支持; 组织政治知觉与表层扮演呈正相关 ( $r=0.548^{**}$ ,  $p<0.01$ ), H2b 得到初步支持。

表6 各变量的均值、标准差及相关系数

变量	MEAN	S.D	ELD	POP	IL	ET	ELS	性别	年龄	婚姻状况	学历	工作年限
ELD	3.119	0.775	1									
POP	2.296	0.759	-0.634**	1								
IL	3.198	0.833	0.622**	-0.603**	1							
ET	2.401	0.869	-0.175	0.114	-0.105	1						
ELS	2.696	0.802	-0.568**	0.548**	-0.490**	0.172	1					
性别	0.620	0.487	0.038	-0.028	0.019	-0.080	-0.057	1				
年龄	1.750	0.838	0.066	-0.026	-0.010	0.019	-0.089	0.098	1			
婚姻状况	0.690	0.828	0.064	0.005	-0.008	0.018	-0.084	-0.036	0.526**	1		
学历	3.570	1.153	0.099	-0.143	0.004	-0.117	-0.171	0.073	-0.136	-0.057	1	
工作年限	2.260	0.649	0.084	-0.018	0.012	0.024	-0.083	0.022	0.571**	0.423**	-0.131	1

3. 假设检验

本文采用叶宝娟等<sup>[55]</sup>提出的基于混合模型的检验程序, 采用 Mplus 7.0 软件进行数据处理, 对假设进行检验。

(1) 包容型领导与表层扮演的关系

首先, 构建包容型领导、员工传统性及两者交互项与表层扮演的关系模型(模型 1), 如图 2 所示, 模型拟合度良好:  $\chi^2/df=2.608$ ,  $TLI=0.923$ ,  $CFI=0.912$ ,  $RMSEA=0.074$ 。由图 2 可知, 包容型领导显著负向预测表层扮演 ( $\beta=-0.414^{**}$ ,  $p<0.01$ ), H1a 得到验证; 包容型领导与员工传统性的交互项显著正向预测表层扮演 ( $\beta=0.235^{**}$ ,  $p<0.01$ ), 说明员工传统性在包容型领导与表层扮演之间发挥直接调节作用, 会削弱两者之间的负向关系, 假设 H3a-1 得到验证。

按照 Aiken 等的方法, 结合相关数据绘制的员工传统性对包容型领导与表层扮演关系的调节效应图, 如图 3 所示, 实线代表包容型领导对低传统性员工表层扮演的影响效果, 虚线代表包容型领导对高传统性员工表层扮演影响效果。两条直线之间有交叉, 表明员工传统性的调节作用真实存在。虚线斜率小于实线, 说明员工传统性低, 包容型领导对与员工表层扮演的负向预测越强; 而员工传统性高, 包容型领导与员工表层扮演的负向关

系减弱。由此可见, 员工传统性在包容型领导与员工表层扮演之间发挥着调节作用, 会削弱两者之间的负向关系, 假设 H3a-1 得到验证。

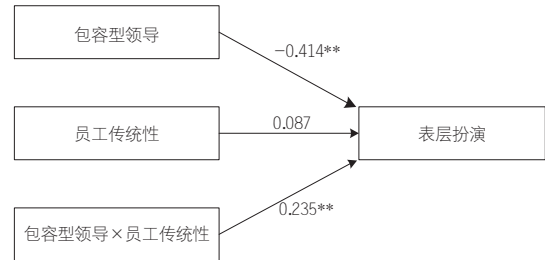


图2 “包容型领导—表层扮演”关系的直接调节效应模型

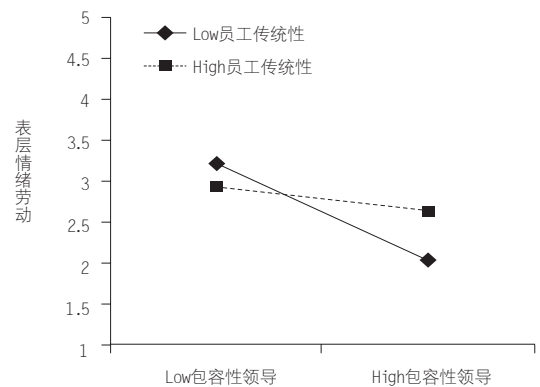


图3 员工传统性对包容型领导和表层扮演关系的调节效应

其次, 构建包容型领导、组织政治知觉、员工传统性及交互项  $IL \times ET$  和  $ET \times POP$  与表层扮演的关系模型(模型 2), 检验结果如图 4 所示。模型 2 拟合良好:  $\chi^2/df=2.261$ ,  $TLI=0.948$ ,  $CFI=0.936$ ,  $RMSEA=0.059$ 。

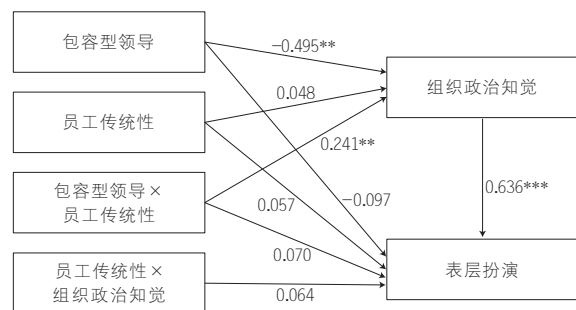


图4 “包容型领导—表层扮演”关系具有中介的调节效应模型

由图 4 可知: (1) 包容型领导显著负向预测组织政治知觉 ( $\beta=-0.495^{**}$ ,  $p<0.01$ ), 假设 H2a 得到支持; 组织政治知觉对表层扮演正向作用显著 ( $\beta=0.636^{***}$ ,  $p<0.001$ ), 假设 H2b 得到验证; 然而与模型 1 相比, 包容型领导对表层扮演的直接负向作用不再显著 ( $\beta=-0.097$ ,  $p>0.05$ )。综合以上三点, 说明组织政治知觉在

包容型领导与表层扮演之间发挥中介作用，而且属于完全中介效应，假设 H2d 得到验证。(2) 包容型领导与员工传统性的交互项对组织政治知觉具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.241^{**}$ ,  $p < 0.01$ )，说明员工传统性能够削弱包容型领导与组织政治知觉的负向关系；而员工传统性与组织政治知觉的交互项对表层扮演并没有显著影响 ( $\beta = 0.064$ ,  $p > 0.05$ )，这说明员工传统性对包容型领导与表层扮演之间关系的调节作用是通过组织政治知觉中介作用的前半段路径实现的；同时，包容型领导与员工传统性的交互项对表层扮演的调节效应不再显著 ( $\beta = 0.070$ ,  $p > 0.05$ )；这说明员工传统性的调节作用被组织政治知觉完全中介，H3a-2 得到支持。

(2) 包容型领导与深层扮演的关系

首先，构建包容型领导、员工传统性及两者交互项与深层扮演的关系模型(模型 3)，如图 5 所示，模型拟合度良好： $\chi^2/df=1.775$ ,  $TLI=0.984$ ,  $CFI=0.987$ ,  $RMSEA=0.042$ 。由图 4 可知，包容型领导显著正向预测深层扮演 ( $\beta = 0.637^{***}$ ,  $p < 0.001$ )，H1b 得到验证；包容型领导与员工传统性的交互项显著负向预测深层扮演 ( $\beta = -0.352^{**}$ ,  $p < 0.01$ )，说明员工传统性在包容型领导与深层扮演之间发挥直接调节作用，能够削弱两者之间的关系，假设 H3b-1 得到验证。

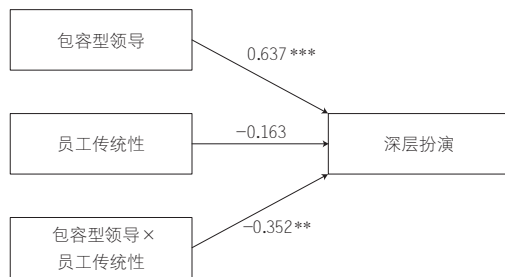


图5 “包容型领导—深层扮演”关系的直接调节效应模型

图 6 为员工传统性对包容型领导与深层扮演关系的调节效应图，实线代表包容型领导对低传统性员工深层扮演的影响效果，虚线代表包容型领导对高传统性员工深层扮演影响效果。两条直线有交叉，表明员工传统性的调节作用真实存在。虚线斜率小于实线斜率，说明员工传统性低，包容型领导对深层扮演的正向预测越强；而员工传统性高，包容型领导与员工深层扮演的正向关系减弱。由此可见，员工传统性在包容型领导与员工深层扮演之间发挥着显著调节作用，且会削弱两者之间的正向关系，假设 H3b-1 得到验证。

其次，构建包容型领导、组织政治知觉、员工传统性以及交互项 IL x ET 和 ET x POP 与深层扮演关系

模型(模型 4)，模型 4 的拟合度良好， $\chi^2/df=1.818$ ,  $TLI=0.974$ ,  $CFI=0.978$ ,  $RMSEA=0.045$ ，检验结果如图 7 所示。由图 7 可知：(1) 包容型领导显著负向预测组织政治知觉 ( $\beta = -0.495^{**}$ ,  $p < 0.01$ )，假设 H2a 得到支持；组织政治知觉对深层扮演负向作用显著 ( $\beta = -0.579^{**}$ ,  $p < 0.01$ )，假设 H2c 得到验证；与模型 3 相比，包容型领导对深层扮演的直接正向作用仍然显著 ( $\beta = 0.347^{**}$ ,  $p < 0.01$ )。综合以上三点，说明组织政治知觉在包容型领导与深层扮演之间发挥中介作用，而且属于部分中介效应，假设 H2e 得到验证。(2) 包容型领导与员工传统性的交互项对组织政治知觉具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.241^{**}$ ,  $p < 0.01$ )；而员工传统性与组织政治知觉的交互项对深层扮演并没有显著影响 ( $\beta = -0.104$ ,  $p > 0.05$ )。这说明员工传统性对包容型领导与深层扮演的调节效应被组织政治知觉部分中介，H3b-2 得到支持。

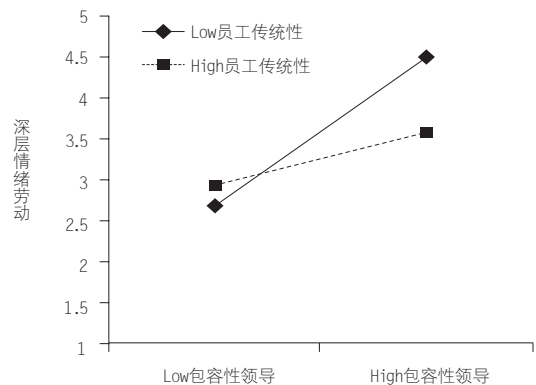


图6 员工传统性对包容型领导与深层扮演关系的调节效应

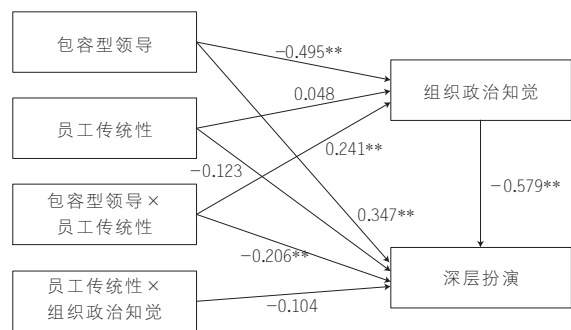


图7 “包容型领导—深层扮演”关系具有中介的调节效应模型

(3) 整合模型的路径系数及效应分析

综合“包容型领导—表层扮演”关系模型(模型 2)



及“包容型领导—深层扮演”关系模型(模型4)的实证结果,得到“包容型领导—情绪劳动策略”的整合模型(模型5),如图8所示,虚线表示影响不显著的路径,实线表示显著影响的路径。整合模型清晰地表示了组织政治知觉在包容型领导与情绪劳动之间中介作用,以及员工传统性通过调节包容型领导与组织政治知觉关系的敏感程度,对情绪劳动策略产生影响。

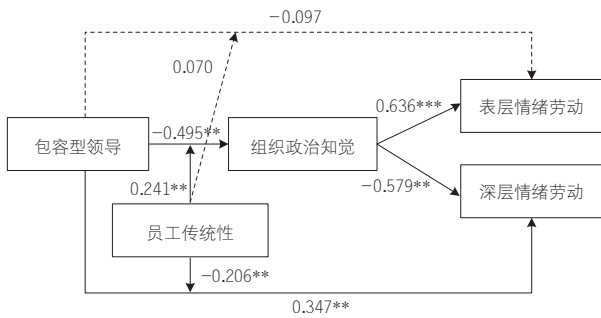


图8 “包容型领导—情绪劳动策略”整合模型

表7 直接效应和间接效应比较

作用机制	表层情绪劳动策略			深层情绪劳动策略		
	直接效应	间接效应	总效应	直接效应	间接效应	总效应
员工传统性的调节作用	IL×ET->ELS	IL×ET->POP->ELS	0.223	IL×ET->ELD	IL×ET->POP->ELD	-0.346
	0.070	0.153 (0.241*0.636)		-0.206	-0.140 (-0.579*0.241)	
考虑组织政治知觉的中介作用	IL->ELS	IL->POP->ELS	-0.412	IL->ELD	IL->POP->ELD	0.634
	-0.097	-0.315 (-0.495*0.636)		0.347	0.287 (-0.495*-0.579)	

根据整合模型路径系数,进行直接效用和间接效用分析,结果如表7所示。包容型领导作用于下属表层扮演过程中,包容型领导影响表层扮演的总效应为-0.412,直接效应为-0.097(占23.5%),组织政治知觉的完全中介效应为-0.315(占76.5%),中介效应影响显著;员工传统性调节效应的总效应为0.223,直接调节效应为0.070(占31.4%),间接调节效应为0.153(占68.6%),间接调节效应影响显著。整体来看,包容型领导对表层扮演的抑制作用(-0.412)高于员工传统性的调节作用(0.223)。包容型领导激发深层扮演的过程中,包容型领导影响深层扮演的总效应为0.634,直接效应为0.347(占54.7%),组织政治知觉的中介效应为0.287(占45.35%),直接效应影响较大;员工传统性调节效应的总效应为-0.346,直接调节效应为-0.206(占59.5%),间接调节效应为-0.140(占40.5%),直接调节效应影响更大。整体来看,包容型领导对深层扮演的激发作用(0.634)高于员工传统性的调节作用

(-0.346)。

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论

(1) 包容型领导能够激发一线服务人员深层扮演,并抑制表层扮演。(2) 组织政治知觉是包容型领导与情绪劳动策略选择之间的中介。包容型领导会降低一线服务人员组织政治知觉,导致高深层扮演和低表层扮演。(3) 组织政治知觉在“包容型领导—表层扮演”与“包容型领导—深层扮演”的中介效应有所差异。组织政治知觉完全中介包容型领导与表层扮演,而部分中介包容型领导与深层扮演。(4) 员工传统性在包容型领导与情绪劳动策略之间发挥调节作用;员工传统性会同时削弱包容型领导对一线服务人员表层扮演的负向影响和包容型领导对深层扮演的正向影响。员工传统性的调节作用通过组织政治知觉的中介作用得以实现;员工传统性越强,包容型领导对其组织政治知觉的负面影响越小。

### 2. 理论价值

(1) 包容型领导作为一种新兴领导理论,相关成果并不丰富。已有研究验证了包容型领导在教育、医疗、科研及建筑等多个情境下的有效性。但是,在服务情境中包容型领导能否产生领导效能,已有文献并未给出明确回答。因此,本研究进一步拓展包容型领导理论,将领导效果的实证检验延伸至情绪密集的服务情境中;并以一线服务人员的情绪劳动策略作为结果变量展开探索,丰富了包容型领导的作用后果。此外,本研究结论与情境领导理论的观点具有一致性,形成相互佐证。根据情境领导理论,有效领导与下属的成熟度和任务特征相匹配。对于一线服务人员来讲,他们大多为流动性较高的临时聘用人员,服务能力素质和意识不高,属于低成熟的下属。按照情境领导理论观点,面对低成熟度下属,领导者应该采取高任务、高关系的领导方式,而这种方式与包容型领导强调“有效融合人和事”是一致的。

(2) “高深层扮演+低表层扮演”是雇主最期望下属选择的情绪劳动策略。辱虐型和放任型领导会导致下属低深层扮演和高表层扮演;而变革型、交易型领导会增加下属的深层扮演,但是并不减少其表层扮演。显然,这四种领导方式都无法实现组织期望目标。因此,本文从中国传统价值观入手,选择包容型领导作为潜在前因,尝试回答这一关键问题。包容型领导核心在于“包容”,从表面上看,包容与服务企业严苛的情绪展示规范相矛盾;但是从文化认知一致性看,包容型领导所表现出来的容纳他人、尊重他人及容错等特征,更符合中国人追

求“和谐”及“讲面子”的心理习惯。本文结论证实了包容型领导能产生更理想的情绪劳动策略,丰富了情绪劳动前因,对于 Grandey<sup>[4]</sup>的理论模型也是有利的补充。

(3) 对于领导与情绪劳动之间作用机制,学者们主要从心理体验视角入手,强调领导风格会引起下属心理所有权或者心理安全感的变化,从而导致不同情绪劳动策略选择。然而,这一观点与中国情境下的一些研究结论存在分歧。比如,黄光国等<sup>[56]</sup>发现当中国员工感到较高的心理不安全感时,负面情绪并不会导致他们的利己行为;相反,为了改变自己在组织的位置,他们基于印象管理的动机会采取更加积极的行为。心理体验视角强调“自我本位”取向,认为个体决策以自我为出发点,但这并不符合中国人的思维方式和行为习惯。正如李宇等<sup>[57]</sup>所述,“中国人不同于西方人,他们并非简单根据自身内在感受行为,而是综合评价外部环境,在利益得失之间思考如何对其最有利”。因此,本文基于中国人“他位认知”思维习惯,考虑中国组织浓厚的政治氛围,选择组织政治知觉来揭示两者关系。相关结论佐证了组织政治知觉中介作用,丰富了中国情境下“领导—情绪劳动”的作用机制。

(4) 引入组织政治知觉作为中介变量,发现包容型领导对情绪劳动策略存在直接和间接的双重路径。这一结论有力说明了“情绪劳动既是一种情绪状态,也是一种认知状态”,与 Shapoval<sup>[58]</sup>和 Lam 等<sup>[59]</sup>学者的研究结果一致,同时也为双重加工理论提供了证据支持。双重加工理论认为个体行为决策受到启发式和分析式两种“心灵系统”的影响。启发式系统依靠直觉和情感对外界刺激快速处理,占用心理资源少;分析式系统依靠理性和规则对外界信息有意识加工,占用大量心理资源。在本研究中,一线服务人员将包容型领导作为外部信息,通过不同路径加工做出情绪劳动决策。一方面,他们采用启发式系统,基于领导刻板印象自动做出情绪劳动决策,表现为“包容型领导—情绪劳动”的直接作用;另一方面,采用分析式系统进行理性推理形成组织政治知觉,权衡利弊做出情绪劳动决策,体现了“包容型领导—组织政治知觉—情绪劳动”的间接作用。此外,双重路径还有助于加深对表层扮演和深层扮演形成机制差异的理解。表层劳动仅受间接作用影响,是理性认知的结果;而深层扮演受直接和间接作用的综合影响,是认知和情绪双重驱动的结果。

(5) 本研究发现包容型领导对不同传统性员工的领导效能存在差异,该结论佐证了员工传统性在中国文化情境下会影响领导效能重要边界,呼应了学术界关于

“加深领导有效性的本土条件探索”的号召,也为“员工传统性的双刃剑效应”提供了有力证据。根据已有文献,员工传统性被认为是抑制消极领导行为负面效应的一种积极特质。当领导表现出羞辱、强制等消极行为时,员工传统性会发挥一定的缓冲效应,减少下属越轨、报复等破坏行为产生。但是,本研究结果显示,高传统性员工对于包容型领导所表现出来的容错、易接近及尊重下属等积极行为并不敏感,他们仍会按照“官本位”的思维逻辑去感知上级,形成较高的组织政治知觉,并采取更加利己的行为。本文这一结论与李锐等<sup>[60]</sup>对自我牺牲型领导的研究结果是一致的。因此,综合当前多方研究结果不难发现,在中国管理实践中员工传统性是一把“双刃剑”:一方面能抑制消极领导的负面效应,同时也能削弱积极领导的正面影响。

### 3. 实践意义

(1) 服务型组织的一线经理必须意识到他们在下属情绪劳动中扮演的重要角色,更加准确地理解包容的内涵,并将包容理念贯彻到上下级互动中。一线经理应避免采用自上而下的独裁式、恐吓式的沟通,学会倾听、尊重、宽容及欣赏下属,提升他们对组织情绪表达规则的认同,同时掌握好“度”的艺术。包容并非纵容和包庇,也非一味退让,核心在于兼顾规范性与灵活性,将“人文关怀”和“高标准做事”有机结合。(2) 服务型组织应将培养和塑造包容型领导作为人力资源管理的重要内容。通过专业培训使一线经理具备包容型领导的素质和能力,将包容型特征作为基层管理者绩效考核和职位晋升的重要指标,同时树立标杆,强化包容型领导对组织的价值。(3) 服务型组织管理者需要留意下属的组织政治知觉,采取多种措施削弱高组织政治知觉对下属情绪劳动的负面影响。政治行为在任何组织中都是不可避免的,而政治行为的产生主要受“资源有限性、信息不对称及制度的模糊和不确定性”等三方面因素影响。因此,服务情境下管理者也可以从这三方面入手,制定管理策略。第一,平衡好“圈内”与“圈外”的利益与资源分配,既要考虑人情法则,又要考虑公平原则,减少下属对管理者产生“偏私主义”倾向的归因;第二,制定清晰、细致的工作规范与制度,明确领导与员工各自的权责利,避免管理者形成“人治主义”和“一言堂”;第三,加强决策透明度,建立及时的反馈沟通机制,缩小管理者用“权谋”和“手腕”谋取私利空间,也避免雇员对决策的负面解读。(4) 包容型领导是一种积极的领导方式,但并非万能;一线管理者应该懂得权变之道,运用多种不同方式来影响下属。对于低传统性雇员,他们可

以更多地表现出“包容”的一面,通过高质量的人际关系和互动,激发其积极行为;而对于高传统性的员工,一线管理者可以采用家长式领导作风,更多地展现出强势、威严的一面,给予员工更加具体、明确的任务安排和指示,与这类员工的价值取向保持一致。(5)服务型企业需要积极营造易于下属深层扮演的外部环境。非正式制度方面,积极塑造包容性组织文化,为一线服务人员提供差错管理氛围,降低差错对员工的心理压力。正式制度方面,设置多样化的激励措施,将顾客对一线服务人员深层扮演的反馈作为其薪酬分配的重要依据,同时强化深层扮演的精神激励。比如,在企业公众号中宣传一线服务人员的优秀事迹,通过榜样力量带动其他员工的真心付出。此外,增加深层扮演相关知识和技能的培训投入,让一线服务人员能够从认知上理解自身工作对组织价值创造的重要性,并且具备从容应对顾客多样化需求和某些负面情绪的能力。

## 参考文献

- [1] 张新春,董长瑞.人工智能技术条件下“人的全面发展”向何处去——兼论新技术下劳动的一般特征.经济学者,2019,(1): 43-52.
- [2] Chi, N. W., Chen, Y. C., Huang, T. C., Chen, S. F.. Trickle-down Effects of Positive and Negative Supervisor Behaviors on Service Performance: The Roles of Employee Emotional Labor and Perceived Supervisor Power. *Human Performance*, 2018, (4): 1-21.
- [3] 廖化化,颜爱民.情绪劳动与工作倦怠:一个来自酒店业的体验样本研究.南开管理评论,2016,19(4): 147-158.
- [4] Grandey, A. A.. Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, 5(1): 95-110.
- [5] Luo, A., Guchait, P., Madera, J. M.. Transformational Leadership and Service Recovery Performance: The Mediating Effect of Emotional Labor and the Influence of Culture. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, 77(1): 31-39.
- [6] Liu, J., Liu, X., Zeng, X.. Does Transactional Leadership Count for Team Innovativeness? The Moderating Role of Emotional Labor and the Mediating Role of Team Efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, 2011, 24(24): 282-298.
- [7] 刘朝,张欢,王赛君,马超群.领导风格、情绪劳动与组织公民行为的关系研究——基于服务型企业的调查数据.中国软科学,2014,(3): 119-134.
- [8] Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., Whitten, D.. Abusive Supervision and Work-Family Conflict: The Path through Emotional Labor and Burnout. *Leadership Quarterly*, 2012, 23(5): 849-859.
- [9] 肖小虹,张亚军,程志辉.包容型领导对一线员工服务创新的影响研究.管理世界,2017,(4): 182-183.
- [10] 张亚军,张军伟,崔利刚,刘汕.组织政治知觉对员工绩效的影响:自我损耗理论的视角.管理评论,2018,30(1): 78-88.
- [11] 朱瑜,谢斌斌.差序氛围感知与沉默行为的关系:情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用.心理学报,2018,50(5): 539-548.
- [12] Hochschild, A. R.. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, University of California Press, 1983.
- [13] Ashforth, B. E., Humphrey, R. H.. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 1995, 48(2): 97-125.
- [14] Morris, J. A., Feldman, D. C.. The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 1996, 21(4): 986-1010.
- [15] Brotheridge, C. M., Grandey, A. A.. Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, 60(1): 17-39.
- [16] Morris, J. A., Feldman, D. C.. The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 1996, 21(4): 986-1010.
- [17] Davies, S. A.. Emotional Labor in Academia: Development and Initial Validation of a New Measure. The Ohio State University, 2001.
- [18] Ashforth, B. E., Humphrey, R. H.. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 1993, 18(1): 88-115.
- [19] Nembhard, I. M., Edmondson, A. C.. Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(7): 941-966.
- [20] Hollander, E. P.. *Inclusive Leadership*. Taylor & Francis, 2009.
- [21] Nishii, L. H., Mayer, D. M.. Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(6): 1412.
- [22] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A.. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1262-1289.
- [23] Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E.. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3): 250-260.
- [24] Ferris, G. R., Russ, G. S., Fandt, P. M.. *Politics in Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1989.
- [25] Nye, L. G., Witt, L. A.. Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 1993, 53(3): 821-829.
- [26] Kacmar, K. M., Carlson, D. S.. Further Validation of the Perceptions of Politics Scale: A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 1997, 23(5): 627-658.
- [27] Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., Dulebohn, J.. Organizational Politics: The Nature of the Relationship between Politics Perceptions and Political Behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 2000, 17(17): 89-130.



- [28] 王海雯, 张淑华. 情绪劳动策略与工作满意度关系的元分析. *心理科学进展*, 2018, 26(4): 599-613.
- [29] Grandey, A. A., Melloy, R. C.. The State of the Heart: Emotional Labor as Emotion Regulation Reviewed and Revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(3): 407.
- [30] Becker, W. J., Cropanzano, R., Van-Wagoner, P., Keplinger, K.. Emotional Labor within Teams: Outcomes of Individual and Peer Emotional Labor on Perceived Team Support, Extra-role Behaviors, and Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 2018, 43(1): 38-71.
- [31] Choi, S. B., Tran, T. B. H., Park, B. I.. Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2015, 43(6): 931-943.
- [32] 唐春勇, 陈冰, 赵曙明. 中国文化情境下包容性领导对员工敬业度的影响. *经济与管理研究*, 2018, 39(3): 110-120.
- [33] 唐宁玉, 张凯丽. 包容型领导研究述评与展望. *管理学报*, 2015, 12(6): 932-938.
- [34] Vigodagadot, E.. Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 2007, 36(5): 661-683.
- [35] 张征, 古银华. 包容型领导对下属工作幸福感的影响研究——互动公平与传统性的作用. *软科学*, 2017, 31(7): 84-88.
- [36] Xiang, H., Chen, Y., Zhao, F.. Inclusive Leadership, Perceived Organizational Support, and Work Engagement: The Moderating Role of Leadership-Member Exchange Relationship. *International Conference on Social Network, Communication and Education*, 2017.
- [37] 高中华, 赵晨. 工作场所的组织政治会危害员工绩效吗? 基于个人—组织契合理论的视角. *心理学报*, 2014, 46(8): 1124-1143.
- [38] Lau, C. M., Scully, G.. The Roles of Organizational Politics and Fairness in the Relationship between Performance Management Systems and Trust. *Behavioral Research in Accounting*, 2015, 27(1): 25-53.
- [39] Becker-Ritterspach, F., Dörrenbächer, C.. An Organizational Politics Perspective on Intra-firm Competition in Multinational Corporations. *Management International Review*, 2011, 51(4): 533.
- [40] Witt, L. A., Patti, A. L., Farmer, W. L.. Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 32(3): 486-499.
- [41] Lepine, J. A., Van Dyne, L.. Peer Responses to Low Performers: An Attributional Model of Helping in the Context of Groups. *Academy of Management Review*, 2001, 26(1): 67-84.
- [42] Spencer, S., Rupp, D. E.. Angry, Guilty, and Conflicted: Injustice toward Coworkers Heightens Emotional Labor through Cognitive and Emotional Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2): 429.
- [43] Lee, J. H. J., Ok, C. M.. Understanding Hotel Employees' Service Sabotage: Emotional Labor Perspective Based on Conservation of Resources Theory. *International Journal of Hospitality Management*, 2014, (36): 176-187.
- [44] 杨国枢, 黄光国, 杨中芳. 华人本土心理学. 重庆大学出版社, 2008: 171-209.
- [45] 文吉, 侯平平. 酒店一线员工情绪智力与工作满意度: 基于组织支持感的两阶段调节作用. *南开管理评论*, 2018, 21(1): 146-158.
- [46] Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., Ma, J.. The Effect of Workplace Negative Gossip on Employee Proactive Behavior in China: The Moderating Role of Traditionality. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(3): 1-15.
- [47] Li, S. L., Huo, Y., Long, L. R.. Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145(1): 81-93.
- [48] 彭正龙, 赵红丹. 组织公民行为真的对组织有利吗: 中国情境下的强制性公民行为研究. *南开管理评论*, 2011, 14(1): 17-27.
- [49] Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., Schaubroeck, J. M.. Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
- [50] 邹佩君. 第一线服务人员之情绪劳动影响因素与其结果之关系: 以银行行员为例. *国立政治大学心理学系*, 2003: 57-58.
- [51] Grandey, A. A.. When "The Show Must Go on": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(1): 86-96.
- [52] Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Kacmar, K. M.. Perceptions of Organizational Politics as a Moderator of the Relationship between Consciousness and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 472.
- [53] Farh, J. L., Earley, P. C., Lin, S. C.. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421-444.
- [54] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 2004, 12(6): 942-950.
- [55] 叶宝娟, 温忠麟. 有中介的调节模型检验方法: 甄别和整合. *心理学报*, 2013, 45(9): 1050-1060.
- [56] 黄光国, 胡先缙. 人情与面子: 中国人的权力游戏. 中国人民大学出版社, 2010.
- [57] 李宇, 王沛, 孙连荣. 中国人社会认知研究的沿革、趋势与理论建构. *心理科学进展*, 2014, 22(11): 1691-1707.
- [58] Shapoval, V.. Organizational Injustice and Emotional Labor of Hotel Front-line Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, 78(4): 112-121.
- [59] Lam, W., Huo, Y., Chen, Z.. Who Is Fit to Serve? Person-Job/Organization Fit, Emotional Labor, and Customer Service Performance. *Human Resource Management*, 2018, 57(2): 483-497.
- [60] 李锐, 田晓明, 孙建群. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制. *南开管理评论*, 2014, 17(5): 24-32.

# 包容型领导与情绪劳动策略选择

## ——来自银行业一线服务人员的实证研究

**摘要** 在工业经济向服务经济过渡的背景下, 激发一线服务人员深层扮演而非表层扮演是服务型组织提升客户体验和实现情绪价值的重要途径。Grandey的“情绪劳动因果模型”指出领导方式是影响情绪劳动策略的重要前因, 然而已有文献并未对包容性领导与情绪劳动策略选择的关系进行清晰阐释。为了加深对两者关系的理解, 本文选择包容型领导作为潜在前因, 解释包容型领导是否、如何以及何时影响一线服务人员的深层表演以及表层扮演。

本文构建一个具有中介的调节效应模型, 揭示包容性领导对一线服务员工情绪劳动的作用机制及边界条件。根据社会认知理论, 情绪劳动策略是个体对外界信息加工所形成社会知觉的反映。受传统官僚文化以及儒家思想影响, 一线服务人员倾向于从政治视角去理解和评价外部刺激, 采取相应的态度和行为。因此, 选择组织政治知觉作为中介变量。根据权变领导理论, 任何一种领导方式对不同特征下属的领导效能存在差异。在中国文化下, 很多传统文化的烙印作为人格特征的一部分体现在现代中国人身上, 其中传统性最能反映中国文化价值观。因此, 选择员工传统性作为调节变量。

本文采用问卷调查法收集数据, 调研对象为北京、上海、深圳、长沙、西安等五个地区中10家银行企业的一线服务人员。有效问卷452份, 涉及岗位包括客户经理、综合柜员、大堂经理以及电话咨询。信效度检验结果显示, 各变量测量具有良好有效性和可靠性; Harman单因素方法和潜在变量误差控制法结果显示, 不存在显著共同方法偏差效应, 变量间关系可信。最后, 根据叶宝娟 & 温忠麟提出的混合模型检验程序, 采用Mplus7.0软件进行数据处理, 对假设进行检验。

结果发现: 包容型领导能够激发一线服务人员深层扮演, 并抑制表层扮演; 组织政治知觉完全中介包容型领导与表层扮演的关系, 部分中介包容型领导与深层扮演的关系。员工传统性在包容型领导与情绪劳动策略之间发挥调节作用; 员工传统性会同时削弱包容型领导对表层扮演的负向影响和包容型领导对深层扮演的正向影响; 员工传统性的调节作用通过组织政治知觉的中介效应得以实现; 员工传统性越强, 包容型领导对下属组织政治知觉的负向影响越小。

本文将包容型领导效能检验延伸至情绪密集的服务情境; 以一线服务人员的情绪劳动策略作为结果变量, 丰富了包容型领导的后果, 对于相关理论模型进行了有利的补充。如组织政治知觉的中介效应拓展了拉尔德·菲利普斯的POP理论模型框架, 揭示了“情绪劳动既是一种情绪状态, 也是一种认知状态”, 为双重加工理论提供了证据支持; 员工有效性的调节效应呼应了学术界关于“加深领导有效性的本土条件探索”的号召, 也为“员工传统性的双刃剑效应”提供了有力证据。

**关键词** 一线员工; 包容型领导; 情绪劳动策略; 组织政治知觉; 员工传统性

### Inclusive Leadership and Emotional Labor Strategy: Empirical Research from Frontline Service Employee in the Banking Industry

Ni Yuan<sup>1</sup>, LI Cui<sup>2</sup>

1. Associate Professor, Ph.D., School of Economics and Management, Beijing Information Science and Technology University, Research Directions: Organizational Behavior and Entrepreneurship Management; 2. Associate Professor, Ph.D., School of Economics and Management, The Institute of Disaster Prevention, Research Directions: Emotional Management and Psychological Intervention

**Abstract** In the context of the transition from an industrial economy to a service economy, motivating deep acting of frontline service

workers rather than surface acting is an important way for service-oriented organizations to enhance customer experience and realize emotional value. According to the emotional labor causality model proposed by Grandey, leadership style is an essential antecedent of emotional labor strategies. However, the relationship between inclusive leadership and emotional labor strategy choice has not been clearly illustrated in the existing literature. To fill this gap, this paper selects inclusive leadership as a potential antecedent to address whether, how, and when inclusive leadership affects frontline service workers' deep acting and surface acting.

A model with mediated moderating effects is constructed to reveal the mechanism and boundary conditions of inclusive leadership on the emotional labor of frontline service employees. According to social cognitive theory, emotional labor strategies are the responses of social perceptions formed by individuals' processing of external information. Due to the traditional bureaucratic culture and Confucianism influence, frontline service workers tend to understand and evaluate external stimuli from a political perspective and adopt corresponding attitudes and behaviors. Therefore, organizational political perception is chosen as a mediating variable. According to the leadership contingency theory, there are obvious variations in the leadership effectiveness of any leadership style on different subordinates. Under Chinese culture, there are many traditional cultural attributes as part of personality traits reflected in modern Chinese people, among which traditionality better mirrors Chinese value system. Thus, employee traditionality is chosen as the moderating variable.

Questionnaire survey method was used to collect data from frontline service personnel of ten banking companies in Beijing, Shanghai, Shenzhen, Changsha and Xi'an. There were 452 valid questionnaires, involving positions such as account managers, integrated tellers, lobby managers and telephone consultation. The results of the reliability test showed that the variables were measured with good validity and reliability; the results of Harman's one-factor test and latent variable error control method showed that there was no significant common method bias effect and the relationship between the variables was credible. Finally, according to the mixed model testing procedure proposed by Ye and Wen (2013), the hypotheses were tested by using Mplus 7.0 software for data processing.

Research results demonstrate that inclusive leadership can inspire frontline service employees to play more deep acting and less surface acting. As the bridge associating inclusive leadership with emotional labor strategy, perception of organizational politics has wholly mediator effect between inclusive leadership and surface acting but partly mediator effect between inclusive leadership and deep acting. Employee traditionality plays a moderating role between inclusive leadership and emotional labor strategy; and the direct effect of inclusive leadership on deep acting or surface acting is significantly weaker when employee traditionality is higher. The moderating effect of employee's traditionality is realized through the mediating function of subordinates' perceptions of organizational politics. The more traditional the subordinate is, the less the negative influence of inclusive leadership on perceptions of organizational politics is.

This paper extends the examination of inclusive leadership effectiveness to emotionally intensive service contexts. The adoption of frontline service workers' emotional labor strategies as an outcome variable enriches the consequences of inclusive leadership and is a beneficial addition to Grandey's theoretical model. The mediating effect of organizational political perception extends the framework of Larder-Phillips' POP theory, revealing that emotional labor is both an emotional and a cognitive state and providing evidence to support the dual processing theory. The moderating effect of employee traditionality echoes the academic call for exploring local conditions for deepening leadership effectiveness, and provides strong evidence for the double-edged sword effect of employee traditionality.

**Key Words** Frontline Employee; Inclusive Leadership; Emotional Labor Strategy; Perception of Organizational Politics; Employee Traditionality