雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知

——基于银行业的实证研究

朱　飞[1]　汪　莉[2]

（1. 中央财经大学商学院，北京　100081；2. 葛洲坝集团投资控股有限公司，武汉　430000）

［摘　要］雇主品牌被认为是解决市场化雇用关系模式中人才管理关键挑战新的有效实践。目前，雇主品牌研究的焦点已逐渐从劳动力市场转到组织内部，但仍鲜有系统的关于雇主品牌对组织内部员工态度和行为的影响关系及其机制的实证研究，同时也面临解释理论的困境。研究表明，有吸引力的雇主品牌通过影响一线服务员工的服务导向组织公民行为，对顾客的服务质量感知产生显著积极影响。在传统的内部影响理论基础上，综合使用社会交换理论能够有效解释“雇主品牌—服务导向组织公民行为—顾客服务质量感知”间的影响关系及其发生机理。

［关键词］雇主品牌；组织公民行为；服务质量感知；雇用关系

一、研究背景和问题提出

近年来，雇主品牌成为组织与人力资源管理研究领域的热门议题，它被认为是解决市场化雇用关系模式中人才管理关键问题的有效实践。研究者认为，雇主品牌不仅能够正向影响劳动力市场上的（潜在）应聘者的态度和行为，也会积极影响组织内现职员工的态度和行为，继而影响员工个体绩效和组织绩效。现有雇主品牌研究多以金融服务、零售和医疗等行业为研究样本对象，聚焦于研究雇主品牌对潜在员工的应聘态度与行为的影响，而关于雇主品牌如何影响组织内现职员工，继而影响顾客服务质量感知的过程和机理却鲜有系统的实证研究，同时也面临解释理论的困境。鲜有雇主品牌研究中大多尝试采用内部营销理论来解释雇主品牌在组织内的后效影响。内部营销理论认为，内部营销实践通过创造满足雇员需要的工作来吸引、发展、激励和保持高质量的雇员，同时，激励雇员，使其具有顾客导向观念，从而提高服务质量。显然，该理论没有有效解释雇主品牌如何与员工个人建立情感联系继而影响其行为。雇主品牌研究向组织内部的拓展要求更多关于其与组织内员工态度和行为的实证研究，并寻找更具解释力的理论。

服务业已经成为中国经济增长的重要支柱。在服务业中，服务质量是决定企业经济效益的重要因素。银行业作为典型的服务企业，顾客的服务质量感知是市场竞争的关键要素之一，也是银行对员工的核心业绩要求。研究表明，服务质量是顾客选择银行的主要依据。如何提升顾客的服务质量感知是银行经营的重要战略议题。在服务业中，员工尤其是与客户进行直接互动的一线服

［基金项目］北京市社会科学基金项目（13JGB043）；北京市高等学校青年英才计划项目（YETP0965）；中央财经大学青年科研创新团队计划。

［作者简介］朱飞（1978—），男，经济学博士，中央财经大学商学院组织与人力资源管理系教授，系主任，硕士生导师。汪莉（1989—），女，管理学硕士，葛洲坝集团投资控股有限公司员工。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

务员工的态度和行为是影响顾客的服务质量感知的决定性因素。但是，在当今外部市场主导的雇用关系模式中，员工与组织之间的关系普遍更加疏离和脆弱，员工的组织承诺度普遍下滑，工作中主动奉献行为减少，主动离职率攀升。如何激发员工的组织认同和主动奉献行为是服务企业提升顾客服务质量感知的实践中普遍面临的难题。现有研究表明，由于服务发生在服务提供者和顾客之间人际互动过程之中。因此，在服务提供的过程中的服务接触者（Service Encounter）在很大程度上决定着服务的品质，而员工的服务行为对于顾客的服务质量感知有显著影响，服务导向的组织公民行为尤为重要。雇主品牌不仅能够提高组织在人才市场上的吸引力，而且能够激发组织内部员工的认同感和组织公民行为。综上所述，本研究选择银行业这一典型服务业的一线员工为样本，采用实证研究的方法，验证雇主品牌、员工服务导向组织公民行为和顾客服务质量感知三者间的影响关系，讨论雇主品牌管理实践对顾客服务质量感知的影响机理，以拓展雇主品牌的组织内后效影响实证研究，并且探索使用更具解释力的理论。

二、文献综述和研究假设

（一）雇主品牌的后效影响

自从 1996 年 Ambler 和 Barrow 系统阐述“雇主品牌”的概念以来，雇主品牌就被作为解决市场化雇用关系模式中人才管理的重要问题的议题而得到研究者和实践者的广泛关注。研究者认为，雇主品牌不只是一个市场表征性的概念，而是对潜在、现有以及已离职员工树立的品牌形象，是组织人才管理理念和实践的综合，是企业的雇主雇用价值主张和承诺。早期研究者把雇主品牌单纯当作影响外部劳动力市场的（潜在）应聘者的重要变量，研究样本多来自金融服务、零售、医疗等服务行业。研究者认为，雇主品牌是指雇主在劳动力市场上区别于竞争对手的吸引目标人才的形象和独特特征，强化雇主品牌，就是在劳动力市场上给求职者建立一个本组织是“最佳工作场所”的形象，雇主品牌对于服务业尤其重要，它有助于服务企业吸纳差异化的人才。此时的研究主要聚焦于探讨雇主品牌的内容结构、雇主品牌对潜在员工的应聘倾向和行为的影响等问题。

近年来，研究者对于雇主品牌的研究已经延伸到组织内部。研究者们认为，雇主品牌的后效影响及机制的研究不应局限在外部劳动力市场的目标群体，对组织员工的内部营销（Internal Marketing）同样非常重要，应该将雇主品牌塑造活动的关注对象从（潜在）应聘者扩展到组织内的现职员工，甚至是离职员工。它不仅会影响劳动力市场上的潜在员工的求职倾向和行为，也将影响现职员工的态度和行为，继而影响员工绩效和组织绩效。但目前，研究者对“如何影响员工态度和行为继而影响组织绩效表现”等问题尚未形成清晰的认识，相关的实证研究比较匮乏。

此外，自从雇主品牌研究的研究焦点拓展到组织内部开始就面临解释理论的困境。早期多数研究借鉴营销学的自我形象—产品形象匹配理论，使用“个人—组织匹配理论”来解释雇主品牌对潜在应聘者求职行为的影响，然而应使用什么理论来分析和解释“雇主品牌如何建立与组织内现职员工之间的情感联系，雇主品牌如何影响现职员工态度和行为继而影响组织绩效”仍是一个有待探索的问题。 如前文所述，现有研究多尝试采用内部营销理论来解释雇主品牌的组织内后效影响，他们认为，内部营销实践通过创造满足雇员需要的工作来吸引、发展、激励和保持高质量的雇员，同时，激励雇员，使其具有顾客导向观念，从而提高服务质量。显然，该理论无法有效解释雇主品牌如何与员工的个人建立情感联系继而影响其行为。

（二）雇主品牌与服务导向组织公民行为

组织公民行为定义为主动表现出的角色外行为，它不由正式的奖惩系统来驱动，而是一种能

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

从整体上提高组织效能的个体行为。在服务业中，由于服务产品的无形性、不可分离性、异质性和互动性等特殊性，员工的组织公民行为就显得更为重要。某些形式的组织公民行为更适合特定的组织，将一般的组织公民行为概念运用到不同组织和行业存在许多缺陷。例如，服务导向的组织公民行为与一般的组织公民行为存在很多差异，它直接针对客户并能提高组织服务绩效。基于研究目标，本研究选择服务导向组织公民行为作为重要的研究变量。

服务导向组织公民行为是指在服务顾客时，与顾客接触的员工表现出的正式角色规定以外的自发行为。现有研究表明，高绩效的人力资源实践会促进服务导向组织公民行为的形成；员工感知的程序公平、从属关系和自我实现的需要、工作价值等均与服务导向组织公民行为有联系。本研究认为在服务导向组织公民行为的前因变量中，有不少因素与雇主品牌的某些维度是紧密相关的。例如，个人与组织价值观的匹配、团队创新气氛与领导风格、组织公平与领导支持等。基于这些前因变量和服务导向组织公民行为的影响研究的类比和联系，本研究提出以下假设：

H1：员工感知到的雇主品牌与其服务导向组织公民行为正相关。

（三）服务导向组织公民行为与服务质量感知

如前文所述，服务产品具有无形性、不可分离性、异质性和互动性等独特性，因而，服务企业在提升顾客服务质量感知方面面临更大的挑战，而与顾客直接接触的一线员工的态度和行为在服务质量感知提升过程中发挥重要作用。目前许多研究证实了一线服务员工的态度和行为与顾客反应之间的关系。Organ 认为组织公民行为是一种能从整体上提高组织效能的个体行为。对服务企业而言，顾客服务质量感知的提升需要组织全员特别是一线服务员工的积极参与和合作。研究者们发现，服务员工的组织公民行为及其子维度均会影响顾客服务质量感知，而且对交互质量和结果质量有影响。而员工的服务导向组织公民行为，例如，利他行为、运动家精神和个人首创在服务提供时发挥着重要作用。Bettencourt 等人进一步指出，当与顾客直接接触的服务员工形成服务导向组织公民行为时，忠诚导向能够使员工向外宣传企业的形象、产品和服务，参与导向促进员工努力提高自身和同事的服务传递质量，服务传递导向使员工保持服务的一致性。员工的积极工作态度最终会转换为顾客对企业的满意和忠诚，并且有更多的重复购买和积极口碑传播行为。基于此，本研究提出以下假设：

H2：服务导向组织公民行为与顾客服务质量感知正相关。

（四）雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知

基于前文论述，雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知三者之间存在理论联系。内部营销理论已经证明，内部营销实践能够正向影响顾客的服务质量感知，但是两者之间的影响过程及其解释仍然像“黑箱”，社会交换理论的框架则为解释这一过程提供了可能。社会交换理论认为，组织可以通过提供受欢迎的人力资源实践的方式交换获得员工积极的态度和行为回馈。在服务业中，由于一线员工接收到来自企业塑造有吸引力的雇主品牌实践中信息并且感知到来自组织的支持，因而在工作中产生更强的服务导向组织公民行为，以强化并保持这一“社会交换”。雇主品牌实践对雇员越有吸引力，雇员对于雇主的“依赖”程度就越高，一线服务员工就更加有可能主动进行更高水平的工作，即在服务工作中表现出更高水平的忠诚导向、服务提高导向和参与导向的主动行为，顾客因而能够借此感受到更高水平的服务质量感知。基于此，本研究提出以下假设：

H3：雇主品牌通过正向影响员工的服务导向组织公民行为，继而正向影响服务质量感知。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

三、研究设计与实施

（一）变量界定和测量量表

1. 雇主品牌

目前，研究者对雇主品牌的内容结构和测量进行了广泛探讨，但尚未形成有广泛共识的观点。本研究采用 Zhu 等人基于中国情境开发的雇主品牌量表来测量员工感知的雇主品牌，该量表被证明具有较好的结构效度和内部一致性。该量表包括薪酬福利、价值认可、工作—生活有效性、发展机会和企业标签五个维度。

2. 服务导向组织公民行为

本研究采用被广为引用的 Bettencourt 等人修订开发的适用于服务机构员工的组织公民行为的测量量表。该量表包括忠诚导向、服务传递导向和参与导向三个维度。其中，忠诚导向包括宣传企业工作场所、讲述组织正面事件、树立企业良好声誉、推销企业产品和服务、积极宣传企业产品与服务；服务传递导向包括遵循服务准则、认真对待服务指导、即时跟进客户、完美地执行职务、积极的工作态度和尊重客户；参与导向包括鼓励同事谏言、提供促销方案、提出建设性意见、积极解决客户问题和将宣传册带回家阅读。

3. 服务质量感知

目前，关于服务质量的内容结构的研究已经形成两种主要的观点：一种观点认为，服务质量包括技术质量和功能质量，另一种观点则认为，服务质量包括有形性、可靠性、响应性、保障性和移情性。虽然这两种分类在维度划分和命名方面有所差异，但本质上都包括了顾客在服务过程中对有形设施及无形服务的感知，对服务质量的测量也都是针对顾客的服务质量感知。本研究采用 Parasuraman 等人开发的、应用较为广泛的 SERVQUAL 量表。SERVQUAL 量表包括保障性、响应性、移情性、可靠性和有形性。基于研究目标和银行业服务的特征，为保证数据收集的有效性与可行性，本研究仅选取 SERVQUAL 量表中可靠性、保障性、移情性三个维度中的五个项目（对顾客所承诺的事情能及时完成；顾客遇到困难时，能关心并提供帮助；该员工是值得依赖的；该员工很有礼貌；该员工了解顾客需求）。事实上，SERVQUAL 量表是针对整个服务企业设计的，测量内容涉及员工、企业形象等多方面，而本研究需测量的是直接由员工行为所引发的服务质量部分，因此保留以上五个项目具有合理性。

雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知三个变量均采用李克特 7 分量表加以测量。

（二）研究样本和调查程序

银行是典型的知识型服务业，并且在中国的经济发展中扮演着重要的角色。基于研究目标，本研究选取银行营业厅中直接与客户大量接触的柜员或理财经理作为研究样本，在数据收集工作中采取配对取样调查的方法。其中，“雇主品牌”和“服务导向组织公民行为”量表由与顾客直接互动的一线员工（银行柜员或理财经理）填写，“服务质量感知”量表则由银行柜员或理财经理直接服务的顾客在服务现场填写。为了降低“服务质量感知”量表数据的测量误差，采取“1 对 2”的配对调查方法，即问卷调查时，每名银行服务员工样本对应 2 名由其直接服务的顾客样本。此外，为尽量降低样本数据误差，顾客样本问卷由顾客在接受完服务之后立即现场填写，2 名顾客样本接受服务的时间至少间隔 4 小时。

本研究在银行营业厅共发放配对问卷 100 对，即“雇主品牌”与“服务导向组织公民行为”问卷 100 份，对应的“服务质量感知”问卷 200 份。由于选择采用研究者现场发放和指导填写并

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

收集的调查方法，问卷回收率为 100%。剔除存在主要内容没有填写完整、答案前后矛盾等问题的问卷，最终得到 89 份有效问卷，样本有效配对率为 89%。在有效配对样本中，五大国有银行占 66%，股份制银行（招商银行、民生银行等）占 15%，其他银行占 19%；性别方面，男性占 43%，女性占 57%；员工样本在该行工作年限方面，3 年以内的占 8%，3~5 年的占 29%，5 年及以上的占 63%。

四、研究统计与分析

本研究采用 SPSS 和 AMOS 统计软件进行数据分析，采用描述性统计分析、信度分析（α 系数检验）、效度分析（验证性因子分析）、OLS 回归分析和结构方程模型检验等方法，验证雇主品牌、服务导向组织公民行为以及服务质量感知间的关系和作用机制，并构建三者间的作用路径图。

（一）验证性因子分析

在本研究中，雇主品牌、服务导向组织公民行为均采用研究者开发验证的成熟测量量表，因此，利用 AMOS 对“雇主品牌”和“服务导向组织公民行为”两个变量的概念模型进行验证性因子分析。结果显示（见表 1），雇主品牌和服务导向组织公民行为两个概念模型拟合效果良好，说明两变量具有较好的效度，可进行后续研究分析。

表 1　雇主品牌和服务导向组织公民行为验证性因子分析

变量	chi-squire	RMR	CFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA
雇主品牌	583.918（df = 340，p = 0.000）	0.064	0.858	0.721	0.861	0.842	0.090
服务导向组织公民行为	175.144（df = 101，p = 0.000）	0.079	0.905	0.805	0.907	0.887	0.091

（二）描述性统计与分析

描述统计结果表明（见表 2），雇主品牌、服务导向组织公民行为各维度均值都超过 5，而方差值显示，数据没有显著偏离，说明企业员工整体对企业雇主品牌的认知度相对较高，员工自身也表现出较明显的服务导向组织公民行为；在变量量表的信度方面，所有变量的 Cronbach’s α 系数均达到 0.80 以上，说明各变量各维度量表信度达到了令人较为满意的水平；简单相关系数也初步显示了变量各维度间存在显著相关关系。

表 2　描述性统计结果和相关系数

变量	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 薪酬福利	5.47	0.80	(0.85)								
2. 工作—生活有效性	5.33	0.75	0.85**	(0.83)							
3. 价值认可	5.36	0.81	0.80**	0.85**	(0.87)						
4. 发展机会	5.42	0.72	0.77**	0.82**	0.82**	(0.82)					
5. 企业标签	5.40	0.78	0.86**	0.87**	0.84**	0.86**	(0.84)				
6. 忠诚	5.56	0.83	0.79**	0.80**	0.80**	0.79**	0.80**	(0.88)			
7. 服务传递	5.49	0.70	0.74**	0.73**	0.77**	0.78**	0.78**	0.86**	(0.84)		
8. 参与	5.23	0.78	0.69**	0.80**	0.70**	0.74**	0.76**	0.71**	0.74**	(0.80)	
9. 服务质量感知	5.08	0.61	0.77**	0.78**	0.79**	0.74**	0.80**	0.86**	0.90**	0.81**	(0.84)

注：** 表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（三）变量及其各维度间的 OLS 回归分析

1. 雇主品牌与服务导向组织公民行为

整体概念的 OLS 回归分析结果表明，雇主品牌与服务导向组织公民行为之间显著正相关（β=0.875，F=333.374，调整的 R^2=0.793），H1 得到数据支持。分别以忠诚、服务传递和参与为因变量的 OLS 回归分析结果表明（见表 3），β、整体调整 R^2 和整体 F 值均达到统计显著水平，即薪酬福利、工作—生活有效性、价值认可、发展机会和企业标签分别与忠诚、服务传递和参与呈显著正相关。此外，观察所有回归模型可以看出，雇主品牌各维度对服务导向组织公民行为三个维度的作用强度存在一定差异，发展机会对于服务员工的忠诚导向、服务传递导向和参与导向的行为影响都更为显著，而工作—生活有效性对于服务员工的参与导向行为影响更为显著。

表 3　雇主品牌与服务导向组织公民行为 OLS 分析结果

变量	忠诚					服务传递					参与				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
薪酬福利	0.83*					0.67*					0.67*				
工作—生活有效性		0.88*					0.68*					0.82*			
价值认可			0.82*					0.67*					0.67*		
发展机会				0.92*					0.76*					0.81*	
企业标签					0.86*					0.70*					0.76*
整体调整 R^2	0.63	0.63	0.63	0.62	0.64	0.55	0.52	0.58	0.60	0.60	0.47	0.63	0.48	0.55	0.567
整体 F	149.06*	153.17*	153.20*	146.00*	155.37*	108.21*	96.56*	124.76*	135.29*	131.09*	77.63*	152.49*	83.36*	107.46*	117.17*

注：* 表示 p<0.001。

2. 服务导向组织公民行为与服务质量感知

以服务质量为因变量的 OLS 回归分析结果表明（见表 4），服务导向组织公民行为整体概念和子维度与服务质量感知之间的 β、整体调整 R^2 和整体 F 值均达到统计显著水平，H2 得到数据支持。即在服务业中，一线服务员工的服务导向组织公民行为与顾客的服务质量感知存在显著的正相关关系，忠诚导向、服务传递导向和参与导向行为均能够显著正向影响顾客的服务质量感知，而其中服务传递导向行为的作用强度最大。

表 4　服务质量感知为因变量的 OLS 回归分析

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
服务导向组织公民行为	0.080*			
忠诚		0.63*		
服务传递			0.780*	
参与				0.633*
整体调整 R^2	0.88	0.74	0.810	0.652
整体 F	300.07*	256.32*	376.907*	165.832*

注：* 表示 p<0.001。

（四）整体结构方程模型检验

利用 AMOS 分析软件，本研究将雇主品牌、服务导向组织公民行为及服务质量感知三个变量放入结构方程模型，对整体假设模型进行检验，检验结果表明，结构模型具有较好的拟合度（Chi-square/df=1.562），路径系数显著（见图 1），H3 得到数据支持，整体假设模型得到验证。即

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

在服务业中，雇主品牌、一线员工的服务导向组织公民行为和顾客的服务质量感知之间存在清晰的影响作用路径，雇主品牌通过正向影响一线员工的服务导向组织公民行为，能够显著正向影响顾客的服务质量感知。也说明了，有吸引力的雇主品牌塑造实践与服务员工服务导向组织公民行为之间存在较强的社会交换关系，顾客服务质量感知水平受两者之间的社会交换的影响。

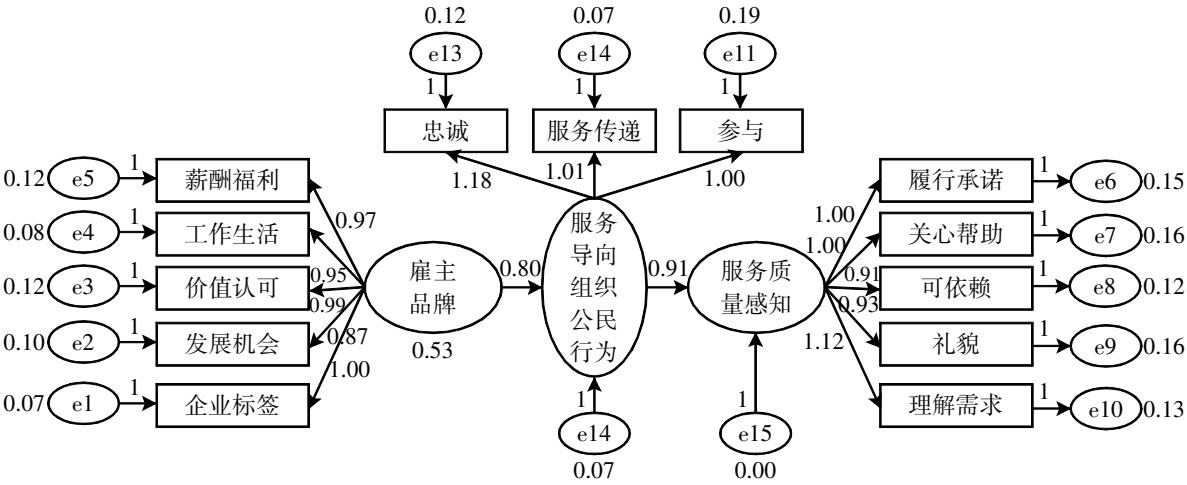


图 1　结构方程模型路径

五、研究结论与讨论

（一）实证研究结论

现有雇主品牌大多聚焦于探讨雇主品牌对于劳动力市场上的（潜在）应聘者态度行为的影响，对于组织内员工的态度行为的系统实证研究则较为匮乏。本研究以银行营业厅一线服务员工为研究样本，通过实验研究方法，探讨了雇主品牌、服务导向组织公民行为及服务质量感知间的影响关系及作用机理。综合验证性因子分析、OLS 回归分析和结构方程模型检验的结果，本研究发现：①雇主品牌与服务导向组织公民行为的整体概念和子维度之间均显著正相关，即有吸引力的雇主品牌及其各子维度均能够积极促进服务导向组织公民行为，其中发展机会对于一线服务员工的忠诚导向、服务传递导向和参与导向行为影响均特别显著。②服务导向组织公民行为及其子维度与顾客服务质量感知显著正相关，即员工服务导向组织公民行为均能够有效提升顾客服务质量感知，其中服务传递导向行为对于顾客的服务质量感知影响强度更为显著。③从整体概念模型看，雇主品牌通过正向影响服务员工的服务导向组织公民行为，继而影响顾客的服务质量感知。内部营销理论认为，雇主品牌实践通过激励雇员、鼓励雇员的顾客导向意识，借此提升顾客的服务质量感知。④本研究则进一步拓展证实，雇主品牌实践实际上是通过社会交换，促使员工主动展现更高水平的服务导向组织公民行为，继而正向影响顾客的服务质量感知。

（二）理论贡献讨论

基于前文对现有雇主品牌相关研究的回顾和评述，本研究的理论贡献可能在于以下三个方面：

第一，将雇主品牌研究的焦点从劳动力市场引入组织内部，研究发现雇主品牌对组织内现职员工的态度行为有显著正向影响。本研究将雇主品牌与企业内部员工的行为和态度变量相联系，验证了雇主品牌与服务导向组织公民行为间的影响关系和作用机理，将目前雇主品牌的研究焦点

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

引入组织内部，拓展了现有雇主品牌研究的视角。服务企业建立有吸引力的雇主品牌是企业发出的、与员工建立“互惠交换”关系的信号，它们同时帮助员工更好地主动完成“个体—组织匹配”，提高组织认同感。而根据社会交换理论，员工对组织认同度越高，就越有可能在工作中表现出诸如服务意识、无私奉献、乐于助人等组织公民行为。如 Tomer 所言，“深度主人翁激励”是高绩效工作系统的关键，只有在满足员工真实、内在需求后，员工才会表现出强烈的意愿和能量，实现组织目标。建立有吸引力的雇主品牌的实践能够实现对服务员工的“深度主人翁激励”，促使员工怀着“主人翁”精神，展现更高水平的服务导向组织公民行为。

第二，丰富了雇主品牌对于顾客服务质量感知的影响机制研究，探讨并验证了“雇主品牌—员工态度行为—顾客服务质量感知”间的影响关系和机理。根据“诱因—贡献”社会交换框架，服务企业通过雇主品牌塑造实践，建立并传递了针对组织内员工特有的“诱因”，企业提供的“诱因”对服务员工的吸引力越高，员工便更加可能“贡献”更高水平的组织认同，对组织的“依赖”水平就越高，因此，员工更可能遵从企业期望，表现出更高水平的积极态度行为，以强化和维持这一社会交换关系。顾客在接受服务过程中就更加有可能“享受”到高出预期的“贴心服务”，因而提升对服务企业及其服务质量感知的水平。

第三，拓展雇主品牌对组织内员工态度和行为的后效影响的解释理论。如前文所述，自从雇主品牌研究拓展到组织内部开始就面临理论基础的困境。内部营销理论是近年来研究企业内部管理实践和顾客态度和行为之间影响关系问题的重要理论支撑。研究者认为，企业的内部营销实践能够激励员工的顾客意识，从而提升服务质量，同时，内部营销实践能够提升员工满意度，继而提升客户满意度。但是实际上，内部营销理论并没有为“组织管理实践如何影响员工态度和行为继而影响顾客态度和行为”这一问题提供系统的分析框架。社会交换理论作为组织研究中被广泛应用的理论框架则恰好弥补了这一点！根据社会交换理论的解释，如果员工感受到来自雇主的支持，他将会通过提升其积极的角色内和角色外态度和行为作为互惠回报，服务企业在雇主品牌塑造实践中，通过“内部营销”有效传递了企业雇用价值主张和有吸引力的“诱因”，感知到并认同这些内容的服务员工基于社会交换的考虑，在服务工作中则会“贡献”更高水平的服务导向组织公民行为，在服务提供过程中表现出更高水平的忠诚导向、服务传递导向和参与导向的主动行为，而这些行为都是提升顾客服务质量感知的重要因素，从而客观上对顾客服务质量感知产生了显著的积极影响。这一社会交换关系和过程的证实，突破了内部营销理论对雇主品牌与服务员工态度和行为之间影响机制的解释局限，有效地诠释了“雇主品牌—员工态度和行为—顾客服务质量感知”之间的影响机制。

（三）实践启示讨论

基于以上研究结果和讨论，本研究对于服务企业的相关管理实践主要有以下三点启示：

第一，雇主品牌塑造实践不应仅仅关注外部劳动力市场的（潜在）目标群体，同时也应关注组织内部现职员工群体，在服务业中尤其是如此。之前研究已经证明，有吸引力的雇主品牌能够有效地提高组织的吸引力，从而提高潜在应聘者的求职倾向，促进员工自主完成个体—组织的匹配，从而提高组织人才招募工作的效率。本研究则表明，在服务业中，有吸引力的雇主品牌对于一线服务员工的忠诚、参与和服务传递等主动行为有显著影响，继而影响顾客的服务质量感知。

第二，企业应提供并且有效传递针对组织内部员工的有吸引力的“诱因”。如前文所述，基于社会交换的原理，雇主品牌中有吸引力的“诱因”是影响员工“贡献”高水平组织公民行为，继而影响顾客服务质量感知水平的关键。然而，不同行业企业有吸引力的“诱因”可能存在差异。在本研究中，对银行业一线服务员工而言，“发展机会”对其忠诚导向、服务传递导向和参与导向的角色外积极行为均有显著影响，“工作—生活有效性”对于员工的服务传递导向的积极主动行为

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

影响更为显著。

第三，塑造一线员工的服务导向组织公民行为有助于显著提升顾客的服务质量感知。服务组织的特性使得组织公民行为这种自发行为对组织绩效至关重要。所有服务都是发生在一线员工和客户直接接触过程中，一线员工不仅是企业的代表，能够提高或削弱组织形象，也是企业与客户间的战略衔接，能够提供客户信息和服务改善意见。本研究也证明，银行业中一线服务员工的服务导向的组织公民行为能够直接而显著地影响顾客的服务质量的感知水平。

六、研究不足与展望

尽管本研究在研究设计和实施中力求严谨，但仍可能存在以下两个方面的不足，它们同时也是未来进一步研究的方向：第一，雇主品牌量表可能需要基于银行业的独特性进行。本研究所采用 Zhu 等人基于中国情景下开发的雇主品牌量表，虽然概念模型的拟合效果较好，但是量表开发的背景是中国新生代的求职者。如 Knox 和 Freeman 所言，服务业企业的雇主品牌内容结构有其差异化特征。因而，在未来的研究中可以基于银行业独特特征进行雇主品牌内容结构和测量量表的修订，并进一步验证或修订本研究的发现。第二，研究样本数量的局限性。本研究采用了配对样本问卷调查的方法，客观上取样难度较大。本研究最终获得了 89 对有效样本（包括 89 名银行一线服务员工样本和对应的 178 名顾客），虽然样本数量已经达到了实证研究的要求，但为进一步提高研究结论的可靠性，在未来的研究中可以通过扩大配对样本数量，结合多时点采集数据等方式进行深化研究，以验证或修订本研究的观点。

此外，本研究旨在探讨雇主品牌对组织内现职员工态度和行为、顾客服务质量感知的影响关系及其作用机理，而在员工态度和行为方面，除组织公民行为之外，还有组织承诺、员工主动性等可能与顾客服务质量感知存在密切联系的变量。在未来的研究中，可将这些成熟的关键变量加入研究模型，以便更系统地探讨“雇主品牌—组织内员工态度和行为—顾客服务质量感知”三者之间的影响关系和作用机理，以深化雇主品牌以组织内员工为焦点的研究。

〔参考文献〕

[1] Ahmed P. K., Rafiq M. Internal Marketing and Human Resource Management-Internal Marketing-Chapter four [J]. Internal Marketing, 2002: 57-69.

[2] Ambler T., Barrow S. The Employer Brand [J]. Journal of Brand Management, 1996, 4 (3): 185-206.

[3] Arachchige B. J. H., Robertson A. Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students [J]. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 2013, 4 (1): 33-48.

[4] Berry L. L., Parasuraman A. Marketing Service: Competing Through Quality [M]. New York: The Free Press, 1991.

[5] Bettencourt Brown. Customer-contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors [J]. Journal of Retailing, 1997, 73 (1): 39-61.

[6] Bettencourt Lance A., Kevin P. Gwinner, Matthew L. Meuter. A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors [J]. Journal of applied Psychology, 2001, 86 (1): 29-41.

[7] Borman Walter C., Stephan J. Motowidlo. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research [J]. Human Performance, 1997, 10 (2): 99-109.

[8] Buttenberg K. The Impact of Employer Branding on Employee Performance [J]. New Challenges of Economic and Business Development, 2013 (13): 115-123.

[9] Cable Daniel M., Daniel B. Turban. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-equity Perspective [J]. Journal of Applied Social Psychology, 2003, 33 (11): 2244-2266.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[10] Cappelli P. The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

[11] Carol C. et al. Organizational Citizenship Behavior and Service Quality [J]. Journal of Services Marketing, 2003, 17 (4): 357-378.

[12] Cropanzano R., Mitchell M. S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review [J]. Journal of Management, 2005, 31 (6): 874-900.

[13] Ewing M. T. et al. Employment Branding in the Knowledge Economy [J]. International Journal of Advertising, 2002, 21 (1): 3-22.

[14] Gronroos. Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality [J]. Review of Business, 1988 (9): 10-13.

[15] Javanmard H., Nia E. N. Effect of Internal Branding on Brand Supporting Behaviors of Employees Regarding Customer Attraction in Islamic Banking [J]. IUP Journal of Brand Management, 2011, 8 (4): 35-46.

[16] Knox S., Freeman C. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry [J]. Journal of Marketing Management, 2006, 22 (7-8): 695-716.

[17] Kuvaas B. An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes [J]. Journal of Management Studies, 2008, 45 (1): 1-25.

[18] Lievens F., Highhouse S. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer [J]. Personnel Psychology, 2003, 56 (1): 75-102.

[19] Li-Yun Sun et al. High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A relational Perspective [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (3): 558-577.

[20] Malhotra N., Mukherjee A. The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-contact Employees in Banking Call Centers [J]. Journal of Services Marketing, 2004, 3 (18): 162-174.

[21] Maxwell R., Knox S. Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm [J]. Journal of Marketing Management, 2009, 25 (9-10): 893-907.

[22] Moorman R.H., Blakely G.L., Niehoff B.P. Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? [J]. Academy of Management Journal, 1998, 41 (3): 351-357.

[23] Morrison E. W. Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality [J]. Human Resource Management, 1996, 35 (4): 493-512.

[24] Organ D. W., Ryan K.A. Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior [J]. Personnel Psychology, 1995, 48 (1): 775-802.

[25] Organ. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington: Lexington Books, 1988.

[26] Parasuraman Zeithaml Berry. SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality [J]. Journal of Retailing, 1988, 64 (1): 12-40.

[27] Schneider B., Bowen D.E. The Service Organization: Human Resources Management is Crucial [J]. Organizational Dynamics, 1993, 21 (4): 39-52.

[28] Tomer J. F. Understanding High-performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management [J]. The Journal of Socio-economics, 2001, 30 (1): 63-73.

[29] Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality [J]. Journal of marketing, 1988, 52 (2): 35-48.

[30] Zhu F. et al. Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context [J]. Social Behavior & Personality, 2014, 42 (6): 933-948.

[31] 高充彦，贾建民，赵平.考虑不确定性影响的银行服务质量评价 [J]. 南开管理评论，2006，9 (4)：4-7.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

［32］耿昕等. 变革型领导、团队创新气氛对组织公民行为的影响［J］. 科学学与科学技术管理，2009（9）：184-187.
［33］梁钧平，李晓红. 象征性个人与组织匹配对雇主吸引力的影响［J］. 南大商学评论，2005（4）：99-108.
［34］蒲国利，苏秦，庞顺可. 组织公民行为与服务质量和关系质量关系研究［J］. 工业工程与管理，2010，15（5）：97-104.
［35］秦启文等. 企业员工工作价值观与组织公民行为的关系研究［J］. 心理科学，2007，30（4）：958-960.
［36］申文果等. 网络企业服务质量的测量及其影响的实证研究［J］. 管理科学，2007，20（1）：38-45.
［37］熊会兵. OCB 理论对服务质量管理的启示［J］. 中国人力资源开发，2005（7）：21-23.
［38］周冰，孔繁敏，张一弛. 雇主品牌维度及其影响效果：一项针对商业银行招聘和学生求职的实证研究［J］. 管理学家（学术版），2011（7）：3-22.

Employer Branding，Service-oriented Organizational Citizenship Behavior and Service Quality Perception

——Empirical Study about the Banking Sector

ZHU Fei　WANG Li

Abstract：Employer branding is deemed to be the new effective practice activity to solve the key challenges of talent management in market-oriented employment relationship model. Recently，the focus of employer branding research has switched from labour market to intra-organization，but there is still little empirical study about the influencing relation and mechanism of employer branding to employee attitudes and behaviors within the organization，meanwhile，we also face the plight of explanation theory. Researches show that the attractive employer branding organises citizenship behavior by influencing the frontline service employees，and has a positive effect on the of customer service quality perception. On the basis of internal influence theory，this study comprehensively use social exchange theory to explain the influencing relation and occurrence mechanism effectively among "employer branding，service-oriented organizational citizenship behavior，service quality perception".

Key words：Employer Branding；Organizational Citizenship Behavior；Service Quality Perception；Employment Relationship

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn