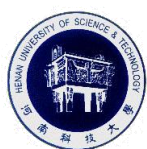


分类号 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

密 级 \_\_\_\_\_

编 号 \_\_\_\_\_



河南科技大学

# 专业硕士学位论文

服务型领导对 C 酒店员工主观幸福感的影响研究

A study of how servant leadership effect on the subjective well-being of employees in Hotel C

学位申请人：	吴杰
指导教师：	朱选功 教授
合作教师：	高照明 教授
专业领域：	工商管理
学位类别：	工商管理硕士

2020 年 12 月



## 独创性声明

本人声明，所呈交的论文是我个人在导师指导下完成的研究工作及取得的研究成果。据我所知，文中除了特别加以标注和致谢的地方外，不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得河南科技大学或其它教育机构的其他学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名： 吴杰  
日 期： 2020.12.20

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解河南科技大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校拥有对所有学位论文的复制权、传播权、汇编权及其它使用权（特殊情况需要保密的论文应提前说明，但在解密后应遵守此规定）。

需要保密的论文请填写：本学位论文在\_\_\_\_年\_\_\_\_月至\_\_\_\_年\_\_\_\_月期间需要保密，解密后适用本授权书。（需要保密的学位论文无须向图书馆提供论文的电子文档）

研究生签名： 吴杰 导师签名： 李  
日 期： 2020.12.20



## 摘 要

作为劳动密集型行业的酒店,在企业日益快速发展和激烈竞争下,管理人员除了提高员工的物质层面的需求,也逐步开始关注员工主观幸福感的提升,酒店行业的员工工作时间和休闲时间存在着一定的时间差,休息日节假日是他们最忙碌的时间,工作倦怠感和低情绪劳动现象比较严重,这些因素降低了员工幸福感,员工心理情绪不高涨导致服务下降,进而影响了顾客满意度,酒店的用户黏度下降。酒店管理者作为与员工经常接触者,其领导方式和领导水平对员工的工作态度和工作情绪会产生直接影响。同时员工在工作中存在关系需要、胜任需要和自主需要等基本心理需要满足需求,服务型领导通过满足员工利益、尊重员工、授权等行为方式可以在一定程度上满足员工基本心理需要,进一步提升员工主观幸福感。

通过对国内外文献资料进行梳理,确定了服务型领导、基本心理需求和主观幸福感的衡量维度,采用问卷调查法,调查并分析了C酒店,通过SPSS 21.0开展了回归分析、相关分析以及描述性分析。获得下述主要结论:第一,服务型领导对酒店员工主观幸福感有显著的正向影响。第二,服务型领导对酒店员工基本心理需要满足有显著的正向影响。第三,基本心理需要满足对酒店员工主观幸福感有显著正向影响。可以通过对关系需要、胜任需要和自主需要等基本心理需求的满足来提升酒店员工的主观幸福感。第四,对于服务型领导以及员工的幸福感而言,基本心理需要发挥了重要的桥梁作用。服务型领导通过满足酒店员工的基本心理需要,使员工对工作和生活充满幸福感。论文最后基于研究结论进一步回应本文研究的主体意义。

**关 键 词:** 服务型领导; 主观幸福感; 基本心理需求; 实证研究

**论文类型:** 应用类

**选题来源:** 其他

## ABSTRACT

As a labor-intensive industry of the hotel, in a fast-growing and fiercely competitive world, managers should not only improve the material level of staff needs, but also need to gradually begin to focus on the promotion of subjective well-being of employees. There is a certain time difference for hotel industry employee's work time and leisure time. Rest days and official holidays are their busiest time, work burnout and low emotion labor phenomenon are becoming more serious, these factors reduce employee happiness. Low employee psychological mood leads to a decline in service level, which in turn affects customer satisfaction, and decrease hotel user's frequency. The leadership style and leadership level of hotel managers will have a direct impact on staff's work attitude and work emotions, due to they are one who can frequently contact with hotel staff. At the same time, employees' basic psychological needs, such as relationship needs, competency needs, and autonomy needs, can be satisfied in work. Service-oriented leaders can meet employees' basic psychological needs to a certain extent by satisfying employees' interests, respecting employees, and empowering employees, so as to further improve their subjective well-being.

In this paper, the questionnaire survey method was used to review the domestic and international literature on service leadership, basic psychological needs, and subjective well-being, determine their measurement dimensions, and propose research hypotheses related to service leadership and employees' subjective well-being through the theoretical model. The research was conducted at Hotel C. The questionnaire obtained 218 valid data, and descriptive analysis, correlation analysis, and regression analysis were conducted using SPSS21.0 statistical software. The results of the analysis show that, firstly, servant leadership has a significant positive impact on the subjective well-being of hotel employees. Secondly, servant leadership has a significant positive influence on the basic psychological needs satisfaction of hotel employees. Thirdly, basic psychological needs satisfaction has a significant positive influence on hotel employees' subjective well-being. The satisfaction of basic psychological needs such as relationship needs, competency needs, and autonomy needs can be used to enhance the subjective well-being of hotel employees. Fourthly, basic psychological needs satisfaction plays a mediating role between service-oriented

## ABSTRACT

---

leaders and employees' subjective well-being. By satisfying the basic psychological needs of hotel employees, servant leaders make employees feel happy about their work and life. Finally, based on the research conclusions, the thesis further responds to the main significance of this study.

**KEY WORDS:** Servant Leadership; Subjective Well-Being; Basic Psychological Needs; Empirical Research

**Dissertation Type:** Application

**Subject Source:** Others





# 目 录

<b>第一章 绪论</b>	<b>1</b>
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	2
一、理论意义	2
二、现实意义	2
第三节 研究内容与研究方法	3
<b>第二章 文献综述</b>	<b>7</b>
第一节 服务型领导	7
一、服务型领导概念的界定	7
二、服务型领导的测量维度	8
第二节 主观幸福感	9
一、主观幸福感的研究历程	9
二、主观幸福感的定义	9
三、主观幸福感的结构与测量	10
第三节 基本心理需要	11
一、基本心理需要的概念及相关	11
二、基本心理需要的测量	12
<b>第三章 理论模型与研究设计</b>	<b>13</b>
第一节 理论模型	13
第二节 研究假设	13
一、服务型领导与员工主观幸福感	13
二、基本心理需要的中介作用	14
第三节 问卷设计与变量测量	15
一、服务型领导量表	16
二、基本心理需要量表	16
三、主观幸福感量表	16
第四节 数据来源与处理	17
<b>第四章 实证研究</b>	<b>19</b>
第一节 描述性统计分析	19
第二节 量表信度与效度分析	19

一、信度分析.....	19
二、效度分析.....	21
第三节 相关性分析.....	21
第四节 回归分析.....	22
一、服务型领导与主观幸福感：基本心理需要的中介作用检验.....	23
二、服务型领导与主观幸福感：关系需要的中介作用检验.....	24
三、服务型领导与主观幸福感：胜任需要的中介作用检验.....	25
四、服务型领导与主观幸福感：自主需要的中介作用检验.....	26
五、稳健性检验.....	27
第五节 实证研究小结.....	31
<b>第五章 研究结论与管理启示.....</b>	<b>33</b>
第一节 研究结论.....	33
第二节 管理启示.....	33
第三节 研究局限及未来展望.....	35
<b>参考文献.....</b>	<b>37</b>
<b>附录.....</b>	<b>41</b>
<b>致谢.....</b>	<b>45</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

国际人力资源咨询公司怡安翰威特咨询（上海）发布《2019 人力资本研究报告》，其中 2018 年酒店行业员工离职率国内一线城市为 36.5%，二线城市高达 38.8%，比零售行业的离职率高 10 个百分点左右，远高于其他大多数行业。按照这个离职率，一家公司理论上三年内员工就会整体换新一次。高离职率的背后是员工物质待遇和精神需求的双重未得到满足造成的，通过调研发现，酒店业员工对物质的追求在平均水平，离职更多的痛点是工作愉悦感和生活积极性的缺失。

“你幸福吗？”是近几年社会的流行词，行业内的管理者也逐步重视员工的主观幸福感，学术界也在研究主观幸福感和领导者之间的关系，已经如何提高员工的主观幸福感。达成的一致共识是员工越来越重视自身幸福感体验，心理需要希望得到更多的满足，满足越多，幸福感体验越强，对于员工来说，愉悦的工作会给企业带来效益的提高，企业也越来越希望通过提升员工主观幸福感来获取效益的提升<sup>[1]</sup>。

从领导角度来讲，酒店业管理者在经营中的作用非常重要，管理者的领导方式在一定程度上会影响酒店员工的态度和行为，员工的态度和行为又进一步影响酒店的经营效益和管理目标。20 世纪以来，领导理论出现了以交易理论为主的交易型领导，以个人人格力量为主的魅力型领导，以服务为主的服务型领导，以崇高品德为主的道德型领导等理论，领导者的方式和风格与企业文化有着重要联系，高度权力集中的企业，官本位思想就会占据主要地位<sup>[2]</sup>，令行禁止、树立权威是其主要特点，但是高度集权意味着缺乏沟通交流，下属不能自行决定，一切行动听领导发号施令，没有自我决定权。以员工为本的企业，服务型领导为主流领导者风格，服务员工，把员工利益放到自身利益之上，处处以员工利益为主，能够调动员工资源，发挥员工的积极主动性，个人能力得到充分，同时领导愿意为其发展提供相应的资源和帮助，从而提升员工的主观幸福感。员工幸福感的提升有助于自身潜能的发挥，工作态度和行为都会发生本质上的变化，企业同时得到经济效益和社会效益的双提高，达到双赢局面<sup>[3]</sup>。

从员工群体角度来讲，作为服务行业，酒店员工与其他行业的员工不太一样，不能过于依靠制度进行规范，首先服务行业的对象不是固定不变的，每个顾客都是一种全新的服务对象，即使是同一顾客，其需求和想要得到的服务也时刻在变化着，作为服务生，很难能满足所有要求；其次，酒店员工可能时刻面临着自身职责以外的要求，例如顾客主动提出的要求，即使不是该员工的职责所在，也会

主动予以帮助，所以过度依靠规范、权利来管理酒店就会出现很多问题。最后，90后新生代员工进入职场，他们大都接受过高等教育，向往着自由，有自己的独立想法，更加关注工作给自己带来的直接感受，他们不再把物质需要作为主要目的，更加关注心理感受<sup>[4]</sup>，例如工作是否能够给自己带来存在感、是否能够得到别人的认可、是否能够满足自己的基本心理需要，(Ryan&Deci, 2000)认为人的基本心理需要包括归属感、能力需求、主动性。(Gagné&Deci, 2005; Marsden, Wei, Deci, Ryan, & Chiu, 2015)的研究表明，人的心理需要的满足可以提高个体的工作效率。(Anja, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2011)满足基本心理需要能够获得更大的工作投入，(Pullon, Cornford, Mcleod, Silva, & Simpson, 2005)认为基本心理需要满足可以带来更多的主观幸福感。

因此，作为酒店的领导者，更应该及时关注员工的基本心理需要，提供更多的交流机会，让员工能够及时融入集体中，形成良好的人际关系。作为服务行业，酒店领导适当地赋予员工一定的权限，能够自主处理工作中的一些事务，让他们的想法能够得到实施。在工作上，让员工自发提升职业技能，胜任岗位要求，激发他们对企业的归属感和自信心，这样他们就能够获得更多的主观幸福感。

## 第二节 研究意义

### 一、理论意义

近年来国内外学者在研究领导者类型与工作绩效相关的比较多，他们更多关注的是工作层面，例如工作业绩，工作成效等等，很少涉及到员工的心理层面，对于酒店服务业员工主观幸福感的研究内容较少，将基本心理需要作为中介变量研究服务型领导与酒店员工主观幸福感的关系就更少了。本文以酒店业员工为研究对象，引入基本心理需要满足这个中介变量，来研究服务型领导和员工主观幸福感之间的作用关系，在前人研究的基础上增加了中介变量，研究基本心理需要满足在服务型领导与酒店员工主观幸福感之间的关系，探求酒店服务型领导和员工主观幸福感之间关系研究。

### 二、现实意义

对企业来讲，酒店行业是典型的从业人员密集型行业，休闲时间过少，休闲方式单一，经常与人打交道，出现冲突机会较多，情绪发泄点不多，这是酒店员工的主观幸福感较低的主要来源，较低的幸福会影响顾客的幸福体验，导致服务水平的下降，从而给企业带来不好的信誉。所以酒店员工的幸福感越强，就能

用更好的服务态度去满足顾客需求，用最好的状态去迎接顾客，带来顾客满意度和酒店的美誉度，从而为酒店创造更多的经济效益。

对领导来讲，服务型领导的研究能够拓宽领导类型的宽度和深度，让酒店高层在实际的工作中如何运用多种服务手段来提高酒店员工的主观幸福感，调动他们的积极性，让员工能够更加热情、高效地完成企业工作目标。

对于员工来讲，工作除了能够给自己带来稳定收入的物质需求以外，精神需求方面的满足更让他们能够获得满足感。酒店满足了员工的基本心理需要，让他们提升主观幸福感，工作信心增加，离职率也会随之下降。

### 第三节 研究内容与研究方法

#### 一、研究内容

通过系统的文献研究，对服务型领导、基本心理需要和主观幸福感等变量概念进行全面系统的理论阐述，提出三个变量之间的关系模型和研究假设。在国内外学者开发的成熟量表的基础上修改成针对酒店员工的调查问卷，对 C 酒店四百余名酒店员工进行了问卷调查，通过 SPSS21.0 数据分析软件进行分析验证研究假设。对样本调查数据分析结果证明所有研究假设均成立，最终得出结论：(1)服务型领导能够促进员工主观幸福感的有效提升。(2)服务型领导可以显著满足员工的基本心理需要。(3) 对于服务型领导以及员工的幸福感而言，基本心理需要满足发挥了重要的桥梁作用。而且，在实证研究的基础上，提出管理建议，培养服务型领导，提升酒店员工主观幸福感，提高基本心理需要满足，提升员工主观幸福感。

具体内容如下：

在本文的第一部分中，对本文的研究意义以及主要背景进行了分析，同时介绍了研究内容以及所用的方法；

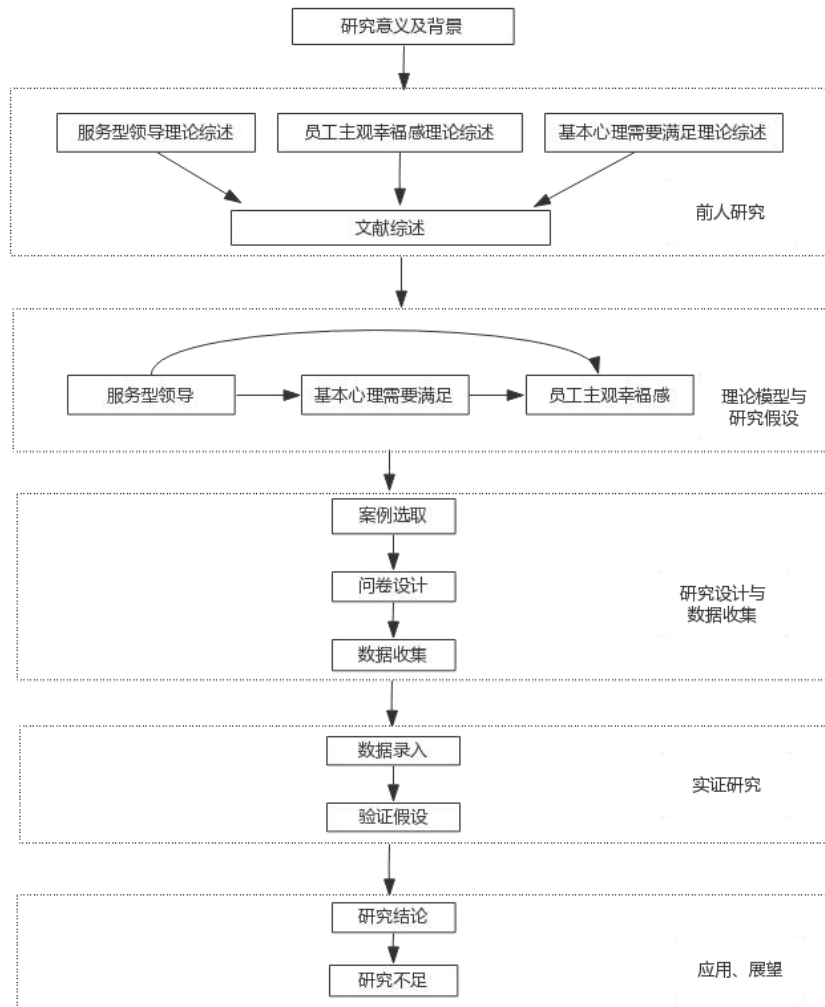
在本文的第二部分中，概括了本领域之前的主要研究进展，整理出服务型领导、主观幸福感以及基本心理需要等方面的基本概念和基础理论，梳理出测量量表；

第三部分首先是实证研究假设和理论模型，梳理出服务型领导、基本心理需要、主观幸福感三个变量之间的关系，构建本研究的理论模型并提出研究假设。其次是服务型领导与员工主观幸福感关系的实证研究设计与数据的收集，对 C 酒店开展问卷调查并收集、整理研究数据，用科学有效的方式对变量进行测量；

在本文的第四个部分中，基于所得数据，通过 SPSS 21.0 来展开效度与信度分析，统计分析、回归分析及相关分析等工作，验证先前提出来的假设，检验服务型领导、基本心理需要和员工主观幸福感三个变量之间的关系；

第五部分是总结，对实证分析的结果进行总结，得出管理方面的建议，同时指出研究中存在那些需要改进的地方。

### 研究框架



## 二、研究方法

**文献研究法：**主要用于资料的收集和整理，对已经发表在各大学术数据库的论文、课题等进行筛选，对学者提出来的观点进行梳理，发现最新研究的动态，对已经发表的相关论点进行分析，提出本文的相关理论模型，然后提出假设，并进行验证。

问卷调查法：选取 C 酒店员工作为问卷调查的发放对象，基于所得的结果来展开整理及概括，通过 SPSS 软件来展开分析工作，同时对所提出的假设进行验证。

### 三、创新之处

第一，中介机制分析。本研究创造性地引入基本心理需要满足，构建中介模型来解释服务型领导对酒店员工主观幸福感的影响过程，有利于厘清领导风格发挥作用的机制。

第二，员工主观幸福感的系统研究。本研究即检验了主观幸福感和领导者类型的关系，同时也验证了基本心理需要在上述两者之间的中介作用。分析出服务型领导的作用机制，以及基本心理需要的中介机制，弥补了以往主观幸福感作用机制不清、关系不明的不足。





## 第二章 文献综述

### 第一节 服务型领导

#### 一、服务型领导概念的界定

通过对领导者与被领导者的人际关系和任务关系,我们把领导风格的类型分成六类:以人格魅力为主导的魅力型领导,以发展变革为主导的变革型领导,以利益交换为主导的交易型领导,以行政命令为主导的家长式领导,以集体团队为主导的参与式领导和以满足下属为主导的服务型领导。服务型领导最早源于罗伯特·K·格林里夫(Robert K. Greenleaf)(1970)所著的《仆人式领导(the servant as leader)》,他指出,领导应该用自己的威望和服务来换取人民的信任,从而确定自己的领导地位,与其他领导者不一样,服务型领导应该首先应该关注他人的需求是否得到满足,以确定领导地位、领导威信以及领导影响力,然后再去谈服务<sup>[5]</sup>。服务型领导应该让其追随者在工作中有自主性,能够得到授权,同时实现个人物质利益和精神利益最大化。领导者不应该是下属的命令者,而应该是引领者,能够信任和接纳下属,表现出利他主义,事事以他人为先,帮助和鼓励下属自我提升,促进他们成长<sup>[6]</sup>。

Spears(1998)认为应该在服务者和领导者之间找到平衡,能倾听追随者的诉求,尊严追随者,促进他人成功,增加关怀,有前瞻性,优先考虑服务追随者,在制定政策时懂的分权。它包括:倾听、同理心、治愈、意识、说服、概念化、远见、管理、致力于他人成长和社区建设等十大特征<sup>[7]</sup>。

Laub(1999)则认为,服务型领导是一种全新的定位,它赋予了其另外一个概念,那就是领导把自身利益放在了下属利益之下,一切以被领导者利益为主<sup>[8]</sup>。Page&Wong(2000)将服务型领导定义为通过服务和满足追随者的利益,促进追随者的发展,进而实现组织目标和组织任务的一种领导方式<sup>[9]</sup>。

朱玥,王晓辰(2015)公开发表的论文指出,服务型领导不是为了领导而领导,其主要目的是服务他人,通过服务和帮助他人最终使整个组织收益<sup>[10]</sup>。

综合以上研究的观点可以看出,对服务型领导的概念在发展中不断完善,中西方学者在服务型领导的核心关键内容基本趋于统一:服务型领导尊重下属,权力只是一种服务的工具;员工的利益高于领导的利益,通过满足下属的利益,提升团队凝聚力,进而实现组织目标;服务型领导善于授权,通过授权让下属享受部分权利和地位。

## 二、服务型领导的测量维度

服务型领导的提出者 Robert K. Greenleaf(1970)对服务型领导的结构进行了较为早期和经典的维度划分。将其界定为 12 个维度：积极性、倾听、幻想创造力、妥协、共情、直觉、预知、认知、说服能力、概念模型、服务以及团队。第一次把服务型领导的维度理论化和概括化，但是 Greenleaf 没有把维度进一步量化，没有提出测量标准和测量工具。

Laub(1999)制定了服务型领导的量表，描述维度分别是：尊重他人、培养下属、真诚待人、领导力、凝聚团队和分享权力，并在此基础上设计出一个评估量表（SOLA 量表），该量表一共 66 个计量题目，对服务型领导的科学研究做出了重要贡献，并且为后来的实证研究产生了重大影响。这份量表是国外运用最广泛的服务型领导测量量表之一。

Page&Wong(2000)提出了一个新的观点，认为服务型领导有以下维度组成，分别是：人格维度，结构维度，作业维度和过程维度，量表设计题目由最初的 200 个题项精简到 99 个题项，令人遗憾的是，Page&Wong 没有验证量表的信度和效度，可信度不高，有效性值得商榷。Page&Wong（2003），在以前的基础上，对量表进行了修正，修正后的服务型领导量表（RSLP 量表）题数变成 97 个，有十个维度构成，分别是：领导、服务、授权、愿景、发展、团队建设、共同决策、正直、自负和滥用职权。

Barbuto&Wheeler(2006)在对美国某个地区 80 名基层领导和 388 名员工进行抽样调查的基础上，设计了一个包含 5 个维度和 23 个条目的服务导向领导量表。量表的五个维度分别是情绪舒适、说服力、智慧、利他使命和组织公益性<sup>[11]</sup>。

基于中国的文化背景，孙健敏和王碧英(2010)对这上述量表进行了适应性修改，更加符合中国的国情，修订后的问卷对 5 个维度进行了重新定义，它包括情绪抚慰、说服引导、利他主义、智慧、社会责任感五个维度，经过分析检验各维度都具有较大负荷值，处于 0.57~0.92 之间，因子分析解释总方差解释率达到了 70.27%，同时每个维度 3 个题项，共 15 个题项，相对来说题项较少，更加简便。这些题项均采用李克特量表(likert scale)进行衡量，从 1(非常不符合)到 5(完全符合)<sup>[12][13]</sup>。

Liden(2008)通过对将近三百名已经参加工作的大学生、二十多名美国某企业主管和一百多名普通员工为样本，制订了一个由七个维度的服务型领导量表，每个维度有四个题项，这七个维度分别是：安抚情感、思维创新、创造价值、分权、考虑下属、遵守道德和员工利益优先<sup>[14]</sup>。

国内外学者对服务型领导的结构和测量的研究相对来说非常成熟了,国外学者更加注重人权平等的思想,尊重和平等侧重点较多,我们国家的国情是官本位思想还是存在于一些领域的,所以国内学者的测量量表是结合中国国情制定的,更加符合中国的文化背景。结合以上文献综述,本文决定借鉴孙健敏和王碧英(2010)的量表,在不影响量表结构的前提下进行稍微精简。

## 第二节 主观幸福感

### 一、主观幸福感的研究历程

对于主观幸福感的研究历程,国外资料显示其可分为三个阶段,其一,描述性阶段(50-70年代),主要测量人口学变量来描述不同群体,在生活、工作、情境事件等外部因素下,他们的幸福感水平有什么不同。其二,理论建构阶段(70-90年代),主要探索引起对主观幸福感测量的变化的因素,开始研究获得途径、作用机制和因果变量,形成了幸福感理论,段建华(1995)对这些理论进行了详细的阐述,诸如由上到下、由下到上理论,活动、判断、目标理论等。其三,实证研究阶段(90年代至今),国外学者开始研究主观幸福感的心理机制,通过模型,从不同角度和视角来设计主观幸福感的量表对其进行测量和评估,通过实证研究的方法来进一步完善主观幸福感的研究。

我国对于主观幸福感的研究起步较晚,在国外研究的基础上,实证研究逐步出现在各个团体、企业、群体等领域,取得了不少研究成果,并得到实际应用。

### 二、主观幸福感的定义

Wanner Wilson(1967)著作了一本《自称幸福的相关因素》的书,在书中详细回顾了主观幸福感的来龙去脉<sup>[15]</sup>。

Shin& Johnson(1978)认为,主观幸福感是个体根据自身特征(如性别、身高、体重、外观等)和掌握资源(收入、家庭、工作、社交等),对现在生活或是与过去生活的对比,或是与其他人进行对比而产生的一种评估。对比和评估是影响主观幸福感的两大主要因素<sup>[16]</sup>。

Veenhoven(1984)发表了一个观点,他认为主观幸福感是自身对生活质量是否满意的重要指标,主要评估一个人的生活满意程度<sup>[17]</sup>。

Diener(1984)认为作为心理学专业术语,主观幸福感是指测评者根据既定标准对个人整体状况的一个评价,具有三个重要特征:①主观臆断:主观幸福感的评价标准是自己设定的标准,这个标准因人而异,主观臆断性比较强,不是借鉴他

人或者外界的标准来评估，自身的感受和体验是判断主观幸福感的主要依据，这种自身的评估很容易受到环境和情绪因素的干扰。②整体性：主观幸福感是评价者的一种综合反映，主要集中在情绪和生活满意度上，积极情绪和消极情绪成反比，生活满意度和主观幸福感成正比，他们是一个整体。③稳定性：由于情感反应和生活满意度认知在一段时间内是一个相对稳定的状态，所以它具有相对稳定性，虽然情感会随时受波动情绪的影响，但从长期来看，个体的情感反应还是处在相对稳定的水平，生活满意度的波动变化也不大<sup>[18]</sup>。

Dinner（1985）认为主观幸福感是反映个体现实状况的重要指标，同时是评价社会现实的重要参考，它影响着个体的健康、生活质量、寿命、人际关系以及工作能力等诸多方面<sup>[19]</sup>。

根据 Diener(1999)的观点，我们可以得出主观幸福感的定义，主观幸福感是一种综合性的反映，是个体根据自身的标准对当前的情感反应和生活满意度所做出的总体性评估<sup>[20]</sup>。

### 三、主观幸福感的结构与测量

Andrews&Withey（1976）认为积极情绪、消极情绪以及认知维度三者构成主观幸福感的维度。另外，个体感受和情绪表现认为是主观性幸福感的两个维度。其中，认知维度也叫生活满意度<sup>[21]</sup>。他指出，主观幸福感的维度包括个体感受和情绪表现两个维度。根据情绪体验的不同，情感维度可分为积极情绪和消极情绪。认知维度是指对生活的满足感，是个体主观判断的实际感受与期望之间的差异。

Watson&Clark(1984)认为在情感的两大类别中，积极情感和消极情感是相互独立的，有积极情感的个体容易感受的是正向的情绪，比如热情、活力、有趣等，有消极情感的个体则容易感受负向的情绪，像愤怒、紧张、担心、厌恶等，同时也会给周围的事物给予负向的评价。两个维度的影响因素不同，需要分开测量<sup>[22]</sup>。

Ryff（1989）提出了主观幸福感的六维模型：自主性、自我接纳、环境影响、个人发展、生活目标和与他人的关系<sup>[23]</sup>。

我国的类似研究起步较晚，一直到九十年代，我国学者程灶火和高北陵(1998)才开始研究主观幸福感的结构，他们随机抽取了中小学 800 多人作为样本。根据多维度分层模型，编制了儿童主观生活质量问卷（ISLQ），其中身体体验 5 项，焦虑体验 8 项，抑郁体验 7 项，家庭生活 7 项，同学情谊 6 项，学校环境 8 项，生活环境 5 项，自我认识 6 项等共八个维度五十二个条目<sup>[24]</sup>。

邢占军、张友谊、唐正风（2001）编制了 18 项满意度问卷。随机抽取济南市 3 家企业的 300 多名职工，对其总体满意度、物质生活和精神生活满意度、人际

关系满意度、社会发展变化满意度进行测试。测试结果表明,员工满意度的程度和自身的客观情况有关(如年龄、受教育情况、身高、体重、性别)、生活条件(如婚姻情况、家庭收入情况)、工作状态(如工作性质、进厂方式、工作氛围)和外部环境(如企业声誉度、企业所在地、企业规模、效益等)的影响<sup>[25]</sup>。

蒋永杰和杨志良(2008)对中国大学生主观幸福感进行了本土化研究,并编制了大学生专用问卷。经过分析,问卷的信度超过了 0.8, Cronbach  $\alpha$  超过了 0.9, 各因子的 Cronbach  $\alpha$  集中在 0.7~0.9 之间。表明问卷具有非常好的信度和效度。问卷共分八个维度,内容包含了大学生在学校生活中情绪表现的各个方面。他们分别是:消极情绪、积极情绪、学校综合评价、就业意识、恋爱情绪、自我评估、人际交流和学业意识<sup>[26]</sup>。

马弘(1996)、范肖东(1999)等修订的幸福感指数量表(IWB)中有总体情感指数和生活满意度两个维度<sup>[27][28]</sup>。本文拟采用这一量表来衡量员工的主观幸福感。

### 第三节 基本心理需要

#### 一、基本心理需要的概念及相关

基本心理需求理论是自我决定理论的六个子理论之一,另外还有组织整合理论、自我决定理论、因果取向理论、目标内容理论和关系动力学理论。

Ryan&Deci(2000)提出了基本心理需求的含义。他认为,基本心理需要是人与生俱来的积极倾向、积极健康的倾向和内在动力,而这种积极性不是凭空产生的。这种内在动机是个体的基本心理需求。如果一个人的基本心理需要满足的条件能够达成,个体的基本心理需求就可以得到改善,个体可以获得自我感,激发内在动机<sup>[29]</sup>。

在实证研究的帮助下, Ryan&deci(2000)确认了人的三种基本心理需求:能力、自主性和关系性。三种基本的心理需求是个体健康发展和积极生活所必需的“营养”,是个体幸福的基础<sup>[30]</sup>。

胜任需要也叫作能力需要,是个体希望有能力达到期望的目标、完成重要的事情的能力,这种需要是对自己的肯定和信任<sup>[31]</sup>;自主需要也叫作自我决定的需要,是个体能够自主发表自己的观点、决定自己的行为,做出自己的选择,在公序良俗的前提下,依照自己的意愿,不受他人指使和强迫,个体自主性需求得到满足的越多,其基本心理需求的满足程度越高;关系需要也叫作归属需要,是指个体希望与他人保持亲密关系,建立亲密往来的体验感。关系需要越得到满足,个体就会越有归属感、安全感,心理就会更加积极、健康<sup>[32]</sup>。

当个体的胜任力需求、自我决定需求和人际关系需求能够被外部环境所满足时,幸福指数就形成了一种内在驱动力。如果个体的基本心理需要得不到基本满足,个体的幸福感指数将会下降。基本心理需要得不到很好满足时,个体的幸福感水平也相应较低<sup>[33]</sup>。

Sheldon & Kasser(2001)认为尽管个体的客观因素存在差异,比如年龄、受教育程度、身体健康、心理状况等,个体的基本心理需要满足的形式和方式不尽相同,但对于基本心理需要满足的要求是必要的,具有一定的普遍性<sup>[34]</sup>。

## 二、基本心理需要的测量

Ilardi, Leone, Kasser & Ryan(1993)编制了工作需要满足量表,该量表是通过鞋厂的工人进行调研基础上编制的,他们调研发现员工的自主性、归属感和胜任力这些基本心理需要满足的程度可以预测他们幸福感和健康程度。基本心理需要满足越高,工人的工作效率和工作绩效越高<sup>[35]</sup>。

Gagné(2003)编制了一般需求满足量表(GNSS),以满足一般领域的研究。量表有三个维度:关系需求、胜任力需求和自我决定需求。其中,关系需求量表6项,自我决定需要量表7项,胜任力量表8项,反向记分9项,正向记分12项。在内部一致性信度检验中,自我决定需求的Cronbach  $\alpha$  为0.69,胜任力需求的Cronbach  $\alpha$  为0.71,关系需求的Cronbach  $\alpha$  为0.86。量表具有良好的信度。在相关性检验中,各分量表的三个维度之间的相关性为0.62-0.65<sup>[36]</sup>。

Sheldon, Ryan & Reis(1996)等人编制了基本心理需求量表,该量表包括能动性、技能和关系三个维度。每个维度有6个问题,共18个问题,9个正向和9个反向记分<sup>[37]</sup>。

Sheldon & Niemiec(2006)从基本心理需要满足的测量量表中抽取出代表SDT三种基本心理需要满足的9个题项,量表克朗巴哈系数(Cronbach's  $\alpha$ )均超过0.7,具有很好的信度<sup>[38]</sup>。

本文采用的量表是在Sheldon & Niemiec(2006)研究的基础上,改进了基本心理需求满足量表,适当减少题量,更方便调查研究。对于自主需求、能力需求以及关系需求等,它们的各维度均包括4个项,共计12项。

## 第三章 理论模型与研究设计

### 第一节 理论模型

在国内外学者的研究基础上，提出了服务型领导、基本心理需要与员工主观幸福感的关系：服务型领导是影响变量，结果变量和中介变量分别是员工主观幸福感以及基本心理需求。同时，这三个变量也包含不同的维度。主观幸福感包括五个维度：情绪抚慰、说服引导、利他主义、智慧、社会责任感；基本心理需求包括三个维度：关系需要、胜任需要和自主需要；员工主观幸福感包括两个维度：总体情感指数和生活满意度。通过已有的研究，本文梳理了主观幸福感、基本心理需要和员工主观幸福感三个变量之间的关系，并构建了本文所研究变量之间的关系模型，如图 3-1 所示。

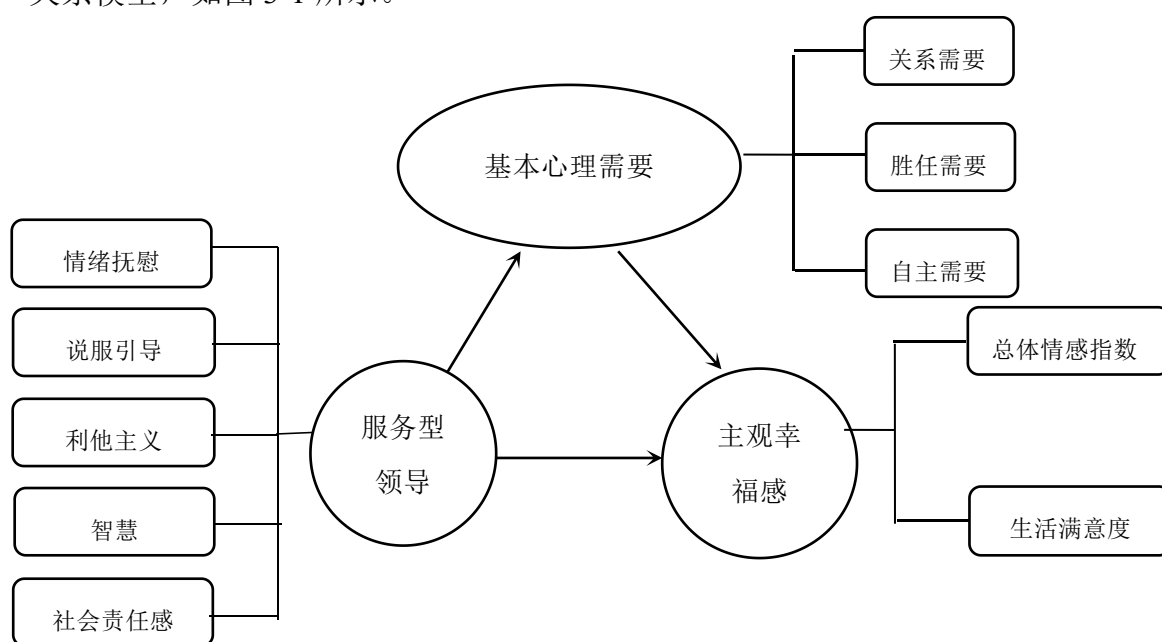


图 3-1 本文理论模型

### 第二节 研究假设

#### 一、服务型领导与员工主观幸福感

领导行为方式对员工的主观幸福感有一定影响，这是学术界的普遍认同的观点，通过文献分析，服务型领导对员工主观幸福感有显著的正向影响，特别是对酒店服务行业来说，员工的主观幸福感除了来源于顾客，更来源于直接领导的行

为。凌茜,汪纯孝(2010)在对来自全国不同地方的十家宾馆和餐馆进行了问卷调查,地点选取了我国经济相对发达的省市,比如上海、广东、福建、澳门等。问卷调查让基层员工评估领导的服务型领导风格,让主管领导评价员工的服务质量,调查结果显示领导者的服务氛围可以提高员工的服务质量,管理人员的服务意识越强,员工的满意度越高,员工的服务质量就越高,服务型领导能增强员工的归属感,提高员工服务质量。由此看来,服务型领导不仅提高了员工的服务质量,而且提高了顾客满意度,提高了员工的幸福感,增加了企业的经济效益<sup>[39]</sup>。

针对服务型领导自身的五个不同维度(如社会责任感、智慧、利他主义、说服引导以及情绪抚慰等)展开深入的分析讨论,在实际工作中领导的情绪抚慰、说服引导和利他主义能够提高员工的积极情绪、自尊心和组织认可度,对提升幸福感有明显效果,酒店作为服务行业,工作内容非常繁琐,工作氛围比较紧张,不同顾客的接待方式也不能一概而论,时刻都是一种新的服务内容,工作负荷大,心理始终处于紧张状态,这时服务型领导就发挥着重要作用。智慧和社会责任感可以提高员工的荣誉感,让员工从内心当中愿意为企业做出一份贡献,也愿意为提高社会荣誉感而努力工作,这种发自内心的工作方式可以给员工带来不可替代的主观幸福感。综合以上分析,本文认为服务型领导能提高员工的积极情感和生活满意度,同时服务型领导能降低酒店员工的消极情感。因此提出以下假设:

H1: 服务型领导对主观幸福感有正向影响

H1a: 服务型领导对总体情感指数有正向影响

H1b: 服务型领导对生活满意度有正向影响

## 二、基本心理需要的中介作用

服务型领导能够促进员工基本心理需求的满足。从服务型领导的维度可以看出,在实际工作中,情绪抚慰、说服引导可以让酒店员工感受到关心和尊重,让员工获得基本心理上的满足,利他主义和社会责任感可以让员工在经历挫折时感受到鼓励,工作会更加出色,胜任力提高<sup>[40]</sup>。一般来说服务型领导可以在一定程度上增加员工关系的和谐关系,良好的人际关系,可以给员工带来工作上的愉悦体验,甚至超过职位级别的提升或者物质层面奖励,如果服务型领导风格这一外部环境缺失,酒店员工的行为得不到必要的鼓励和心理疏导,情绪得不到释放,工作积极性就会大受打击,基本心理需要就得不到满足。总之,服务型领导保护酒店员工的权利、和员工保持亲密友好关系、给予他们工作自主权,员工从而产生基本心理需要满足。因此提出以下假设:

H2: 服务型领导对基本心理需要有显著的正向影响



H2a: 服务型领导对关系需要有显著的正向影响

H2b: 服务型领导对胜任需要有显著的正向影响

H2c: 服务型领导对自主需要有显著的正向影响

满足员工的基本心理需求能够提高员工主观幸福感, Sheldon&Ryan 等人研究可以看出来, 主观幸福感和基本心理需要满足之间有直接的关系, 主观幸福感不仅仅是一种简单的快乐高兴情绪, 更多的包含了个体在工作和生活中的自我成长、自我接纳、适应周围环境、充分发挥自身能力的一种愉悦的体验, 当基本心理需要得到满足时, 个体就会体验到更多的主观幸福感, 相反, 个体的幸福感就会降低。因此可假设:

H3: 基本心理需要对主观幸福感有显著的正向影响

H3a: 关系需要对主观幸福感有显著的正向影响

H3b: 胜任需要对主观幸福感有显著的正向影响

H3c: 自主需要对主观幸福感有显著的正向影响

服务型领导, 能倾听追随者的诉求, 满足人的心理需求, 在制定政策时懂的分权, 促进他人成功, 满足下属的能力需要, 增加关怀, 有前瞻性, 优先考虑服务追随者的利益, 员工主观幸福感提升, Ryan&deci (2000) 认为基本的心理需求是个体健康发展和个体幸福的基础, 基本心理需要的满足可以提升员工工作满意度和生活满意度, 总体情感指数也随之增加。综合前面的分析, 基本心理需要中介了服务型领导与酒店员工主观幸福感之间的关系。因此提出以下假设:

H4: 基本心理需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用

H4a: 关系需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用

H4b: 胜任需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用

H4c: 自主需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用

### 第三节 问卷设计与变量测量

本文案例选取的是一家星级度假酒店, C 酒店地理位置在北京五棵松附近, 交通发达, 现有员工 400 余人, 近年来企业经济效益逐年提高, 酒店的高速发展和人才数量不对称成为酒店关注的主要问题, 酒店的中层和高层管理人员相对稳定, 基层员工的流动率比较大, 据了解酒店员工大量流失的问题和管理者的风格、行为方式有很大关系。如何提高领导和员工的契合度, 管理者的领导风格对于员工主观幸福感的影响有多少, 基于此考虑, 本文拟运用实证研究的方法, 来研究

服务型领导、基本心理需要、员工主观幸福感之间的逻辑关系和内在作用机制，以期对 C 酒店的有效管理提供一些借鉴。

问卷调查说明了本次调查的学术研究目的，采用匿名的填写方式，以解除受访者的后顾之忧，本次调查为电子问卷调查方式进行数据收集。

本文的调查问卷所采用的量表均来源于国内外成熟的量表，服务型领导、基本心理需要使用 Likert scale 计分制，从 1（完全不符合）到 5（完全符合）计分，主观幸福感采用七级量表计分制，让被调查者根据自己的主观感受进行选择。

### 一、服务型领导量表

根据孙建民、王碧英（2010）修订后的量表，利他主义、情绪抚慰、智慧、说服引导、社会责任感为五个维度。其中，情绪抚慰包括三项内容：“酒店领导可以帮助下属克服工作中的不良情绪问题，酒店领导可以让员工快乐相处，酒店领导可以帮助下属改善不良情绪”；说服引导包括三项内容，即领导对员工进行鼓励，使其对企业的未来发展充满强烈的希望；领导具有良好的说服力；领导能够有理有据地说服其员工开展工作；利他主义包括“酒店领导把下属的最大利益放在自己的利益之上，酒店领导可以积极帮助下属解决工作和生活问题，酒店领导不惜牺牲自己的利益来满足下属的需要”；智慧包括“酒店领导可以处理现在发生的事情，酒店领导似乎知道会发生什么事，酒店领导能够分析和预测决策的后果”；社会责任感包括“酒店领导能够顾全大局，酒店领导弘扬集体主义观点，酒店领导注重社会效益”。

### 二、基本心理需要量表

本文采用的基本心理需要量表在 Sheldon&Niemi(2006)研究的基础上进行了改良，一共 3 个维度、12 个题项：关系需要、能力需要和自主需要。其中关系需要包括“在工作中我能很好地与大多数人交往、我能很好地融入到团队中、工作中，我和同事们相处得很融洽、和我一起工作的同事有一部分是我亲密的朋友”4 个题项；其中能力需要包括“我最近有能力学好新知识或技能、我能掌握我的工作任务、工作中我能自己做主、工作中我能按照自己觉得最佳的方式去做事”4 个题项；其中自主需要包括“我的工作能力能够得到很好地发挥、我有能力胜任各项工作、我对自己的工作充满自信、我觉得我能完成工作中最困难的任务”4 个题项。采用正向记分，得分越高，基本心理需要满足水平越高。

### 三、主观幸福感量表

本文采用中国学者王向东、王希林、马弘（1996）和范肖东（1999）修订的幸福指数（Index of Well-being, IWB）来判断主观幸福感。量表分总体情感指数和生活满意度两个维度，其中生活满意度的题项由一项增加到三项。量表采用正向记分，幸福感的指数随着得分的增加而增加。

#### 第四节 数据来源与处理

一共发放调查问卷 260 份，经过为期 1 个多月的调查时间，实际收回调查问卷 240 份，回收率 92.3%，在除去一些答案全部为同一选项和有个别选项没有填写的无效问卷，有效问卷 218 份，占回收问卷的 90%。具体测试者分布情况如表 3-1 所示。在被调查对象中，男性少于女性，这和酒店行业的女性员工较多符合；调查者的年龄集中在中青年为主，其中超过 46 周岁的为 5%，从 36 周岁到 45 周岁的为 43.1%，而从 26 周岁到 35 周岁的则为 51.9%；如果站在受教育程度来分析，则占比最高的是本科，达到 66.2%，而大专学历和更低学历的员工占比为 11.1%，硕士研究生占 19.9%，博士研究生占 2.8%；从加入部门的工作年限来看，每个类别的被调查者占样本总量的比例基本接近平衡；如果是站在管理者的职级来进行分析可知，高层的占比比较低，而中层以及基层员工则有比较高的占比；从收入来看，基本成正态分布，总的来说调查数据兼顾了各方面，具有一定的可信度。

本研究使用的统计软件 SPSS 版本是 21.0，展开回归分析、相关分析以及效度与信度分析等，以客观地检验所提出的假设。

表 3-1 被测试者分布情况

变量	类别	频率	百分比
性别	男	99	45.8%
	女	117	54.2%
年龄	26-35 岁	112	51.9%
	36-45 岁	93	43.1%
	46-55 岁	11	5.0%
	大专及以下	24	11.1%
学历	本科	143	66.2%
	硕士研究生	43	19.9%
	博士研究生	6	2.8%
工作年限	2 年以下	33	15.3%
	3-5 年	83	38.4%

	6-8 年	56	25.9%
	8 年以上	44	20.4%
	普通员工	74	34.3%
职位级别	基层管理者	72	33.3%
	中层管理者	69	31.9%
	高层管理者	1	0.5%
	小规模 1-50 人	55	25.5%
酒店的级别	一般规模 51-100 人	32	14.8%
规模水平	中等规模 101-200 人	35	16.2%
	大规模 200 人以上	94	43.5%
	2000-3000	16	7.5%
月收入水平	3001-5000	80	37.0%
(元)	5001-7000	83	38.4%
	7001-9000	10	4.6%
	9000 以上	27	12.5%

## 第四章 实证研究

### 第一节 描述性统计分析

描述性统计分析要对数据进行集趋势、离散程度等指标进行分析，更有助于研究人员发现数据的内部规律。本文在对调查数据进行整理后进行了描述性统计，得到各研究变量的均值和标准差信息，如表 4-1 所示。

表 4-1 描述性统计分析

变量和维度	均值	标准差	变量和维度	均值	标准差
服务型领导	3.7864	.49883	智慧	3.7994	.45225
基本心理需要	3.8218	.49388	社会责任感	3.7855	.62817
主观幸福感	4.7994	.79627	关系需要	3.8438	.62613
情绪抚慰	3.7670	.58994	胜任需要	3.9201	.41657
说服引导	3.8071	.46068	自主需要	3.7014	.56749
利他主义	3.7731	.75635	总体情感指数	4.7801	.88403

### 第二节 量表信度与效度分析

对问卷量表信度和效度的检验也是数据分析中一个重要的环节，数据必须具有较好的信度和效度，这样分析结果才能令人信服，具有说服力。

#### 一、信度分析

Cronbach's  $\alpha$ 是衡量数据指标一致性的工具，在学术研究中被广泛应用。本研究采用克隆巴哈一致性系数来检验数据的可靠性，以 0.7 作为信度系数是否达到标准的依据。

收集整理后的数据利用 SPSS21.0 对数据进行探索性因子分析，对不合格的题项进行删除，一般认为小于 0.5 的因子载荷的题为不合格，检测得到的测量指标和测量变量的克隆巴哈系数（Cronbach' s  $\alpha$ ）值如表 4-2 所示。结果表明，所有被测指标和变量的 Cronbach' s  $\alpha$  值均大于 0.7，具有良好的内部一致性。

主观幸福感量表由国内学者姚春生（1995）和李玲（2008）编制<sup>[41][42]</sup>。首先对总体情感指数进行信度分析，原量表中的生活满意度只有一项，无法进行因子验证。因此，在不影响量表结构的前提下，在量表中增加两个项目，然后对生活满意度进行信度分析。

表 4-2 信度分析

变量	指标	题项	因子载荷	Cronbach $\alpha$	
服务型领导	情绪抚慰	SL1	.844	.932	.969
		SL2	.817		
		SL3	.797		
	说服引导	SL4	.792	.933	
		SL5	.720		
		SL6	.709		
	利他主义	SL7	.679	.964	
		SL8	.665		
		SL9	.845		
	智慧	SL10	.833	.940	
		SL11	.828		
		SL12	.826		
	社会责任感	SL13	.810	.908	
		SL14	.777		
		SL15	.632		
基本心理需要	关系需要	BPN1	.881	.926	
		BPN2	.877		
		BPN3	.866		
		BPN4	.864		
	胜任需要	BPN5	.858	.933	
		BPN6	.842		
		BPN7	.834		
		BPN8	.834		
	自主需要	BPN9	.826	.908	
		BPN10	.817		
		BPN11	.807		

变量	指标	题项	因子载荷	Cronbach α	
		BPN12	.757		
主观幸福感	总体情感指数	SWB1	.919	.968	.977
		SWB2	.919		
		SWB3	.910		
		SWB4	.910		
		SWB5	.907		
		SWB6	.906		
		SWB7	.904		
		SWB8	.900		
	生活满意度	SWB9	.892	.932	
		SWB10	.888		
		SWB11	.884		

## 二、效度分析

本研究利用 SPSS21.0 统计分析软件进行因子分析得到各测量变量的 KMO 值,验证结果见表 4-3。由表 4-3 可知,三个被测变量的 KMO 值均超过参考标准值 0.6。根据一般惯例,我们认为该数据适用于因子分析。另外,针对显著性的检验结果可以发现,Bartlett 球面检验达到显著性水平 0.000,小于给定的显著性水平 0.05 ( $P < 0.05$ )。

表 4-3 KMO 检验和 Bartlett 球形检验结果

测量变量	KMO 值	Bartlett 球形检验		
		近似卡方分布	自由度	Sig.
服务型领导	.828	1727.465	66	.000
主观幸福感	.828	1501.822	55	.000
基本心理需要满足	.682	386.848	3	.000

## 第三节 相关性分析

本文运用相关分析方法探讨了自变量与因变量关系的密切性和方向性。采用 Pearson 简单相关系数确定了服务型领导、基本心理需要与主观幸福感之间的线性

相关关系。皮尔逊相关系数矩阵如表 4-4 所示。从表中可以看出研究变量的各个维度之间均存在相关性，所有维度的相关性都超过了 0.4，这说明各变量之间存在一定关联性，这是进行相关分析的基本前提。

表 4-4 各维度 Pearson 相关系数

	情绪抚 慰	说服引 导	利他主 义	智慧	社会责 任感	关系需 要	胜任需 要	自主需 要	总体情 感指数	生活满 意度
情绪抚慰	1									
说服引导	.568**	1								
利他主义	.853**	.480**	1							
智慧	.765**	.441**	.839**	1						
社会 责任感	.724**	.710**	.581**	.737**	1					
关系需要	.861**	.622**	.859**	.813**	.715**	1				
胜任需要	.859**	.638**	.846**	.690**	.672**	.752**	1			
自主需要	.670**	.532**	.764**	.865**	.780**	.892**	.596**	1		
总体 情感指数	.562**	.707**	.644**	.665**	.789**	.805**	.599**	.904**	1	
生活 满意度	.501**	.663**	.554**	.622**	.772**	.753**	.515**	.876**	.965**	1

\*\* 在 .01 水平（双侧）上显著相关。

#### 第四节 回归分析

根据 Baron&Kenny（1986）的研究，检验变量间中介关系的步骤如下：第一步，检验预测变量（本文中的服务型领导）与结果变量（本文中的主观幸福感）之间是否存在显著相关，第二步，检验预测变量（本文中的服务型领导）与中介变量（本文中的基本心理需要）之间是否存在显著相关。第三步，检验预测变量（本文中的服务型领导）、中介变量（本文中的基本心理需要）与结果变量（本文中的主观幸福感）之间是否存在显著相关。如果中介变量（本文中的基本心理需要）加入预测变量（本文中的服务型领导）与结果变量（本文中的主观幸福感）的回归模型时，中介变量（本文中的基本心理需要）与结果变量（本文中的主观



幸福感)之间的关系显著,预测变量对结果变量的解释程度显著降低(起部分中介效用)或完全消失(起完全中介效用),则基本心理需要的中介作用成立。本文采用逐步回归法验证基本心理需要进入回归模型后对服务型领导和主观幸福感的中介效用<sup>[43]</sup>。

一、服务型领导与主观幸福感：基本心理需要的中介作用检验

通过逐步回归法,对基本心理需要在主观幸福感和服务型领导之间所起到的中介功能展开客观且深入的验证。通过分析得到表 4-5。

表4-5 服务型领导与主观幸福感：基本心理需要的中介作用检验 (N=218)

变量	基本心理需要		主观幸福感			
	模型 1		模型 2		模型 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
服务型领导	.908**	31.616	.885***	27.879	.339***	5.327
基本心理需要					.602***	9.472
R <sup>2</sup>	.824		.784		.848	
F	999.563***		777.217***		594.574***	

注：\*表示 $p<0.05$ ，\*\*表示 $p<0.01$ ，\*\*\*表示 $p<0.001$

模型 1 中自变量和因变量分别为服务型领导和基本心理需要满足。回归模型 f 值为 999.563, R 方为 0.824, Sig. 为 0.000, 服务型领导对基本心理需要有显著影响。服务型领导对基本心理需要的回归系数为 0.908, 服务型领导回归系数显著性检验的 t 统计量观察值为 31.616, p 值为 0.000, 小于 0.001 的显著性水平, 说明服务型领导具有对基本心理需要的满足产生积极影响。H2 被证实并支持了这个假设。中介效果满足了第二个条件, 即服务型领导与基本心理需要显著相关。

模型 2、模型 3 都将主观幸福感作为被解释变量。模型 2 中自变量和因变量分别为服务型领导和主观幸福感。回归模型 F 值为 777.217, 显著性水平 Sig. 为 0.000, R 方为 0.783, 表明服务型领导对主观幸福感有显著影响。服务型领导对主观幸福感的回归系数为 0.885, 服务型领导回归系数显著性检验的 t 统计量的观测值为 27.879, P 值为 0.000, 小于显著性水平 0.001, 说明服务型领导对主观幸福感有正向影响, H1 得到验证, 支持假设。

模型 3 的结果表明, 基本心理需要和服务型领导一起进入回归方程, 基本心

理需要回归系数显著 ( $\beta=0.902$ ), 概率  $P$  值为 0.000, 小于显著性水平 0.01, 说明基本心理需要对主观幸福感有正向影响, H3 得到验证, 支持假设。通过对比发现,  $R^2$  由模型 1 中的 0.824 增加到模型 3 中的 0.844 ( $p<0.001$ ), 基本心理需要的回归系数显著 ( $\beta=0.902$ ,  $p<0.001$ ), 服务型领导对主观幸福感的作用依然显著, 但有所减弱, 回归系数  $\beta$  值由 0.885 降至 0.339。因此, 在基本心理需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起部分中介作用, H4 得到验证, 支持假设。

为了验证 H1a, H1b 是否成立, 做服务型领导对主观幸福感两个维度 (总体情感指数、生活满意度) 的回归分析。如表 4-6 所示。

表 4-6 服务型领导对总体情感指数、生活满意度的回归分析

测量变量	主观幸福感	
	总体情感指数	生活满意度
服务型领导	.882***	.858***
$R^2$	.779	.737
F	752.173***	598.917***

注: \*表示 $p<0.05$ , \*\*表示 $p<0.01$ , \*\*\*表示 $p<0.001$

自变量为服务型领导, 因变量分别为总体情感指数和生活满意度。服务型领导对总体情感指数的回归系数为 0.882,  $f$  值为 752.173,  $R$  方为 0.779, Sig. 为 0.000, 服务型领导对总体情感指数有显著影响, H1a 得到验证, 支持假设。服务型领导对生活满意度的回归系数为 0.858,  $f$  值为 598.917,  $R$  方为 0.737, Sig. 为 0.000, 服务型领导对生活满意度有显著影响, H1b 被证实并支持了这个假设。

## 二、服务型领导与主观幸福感: 关系需要的中介作用检验

根据逐步回归方法, 验证关系需要对服务型领导与主观幸福感的中介作用, 通过分析得到表 4-7。

表4-7 服务型领导与主观幸福感：关系需要的中介作用检验（N=218）

变量	关系需要		主观幸福感			
	模型 1		模型 2		模型 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
服务型领导	.847***	23.289	0.885***	27.879	.577***	10.609
关系需要					.364***	6.690
R <sup>2</sup>	.717		.784		.822	
F	542.400***		777.217***		490.452***	

注：\*表示 $p<0.05$ ，\*\*表示 $p<0.01$ ，\*\*\*表示 $p<0.001$

模型 1 中自变量和因变量分别为服务型领导和关系需要。回归模型 F 值为 999.563，显著性水平 Sig. 为 0.000，R 方为 0.717，表明服务型领导对关系需要有显著影响。服务型领导对关系需要的回归系数为 0.847，该系数显著性检验所对应的 t 统计量值等于 23.289，而相应的 P 值则等于 0.000，比显著性水平（即 0.001）更低，由此可知，对于关系需要满足而言，服务型领导起到正向的作用，并且验证了 H2a，判断其对假设予以支持。符合存在中介效应所需的第 2 个相关条件，即服务型领导与关系需要显著相关。

模型 3 的结果显示，关系需要与服务型领导共同进入回归方程。其中关系需要所对应的回归系数具有显著性（其中  $\beta=0.364$ ），p 值等于 0.000，小于 0.01 的显著性水平。研究表明，对于主观幸福感而言，关系需要起到了正向性的作用。验证了 H3a，对该假设予以支持。通过比较，我们发现 R<sup>2</sup> 从模型 1 的 0.717 增加到模型 3 的 0.822（ $P<0.001$ ）。服务型领导对主观幸福感的影响仍然显著，但作用减弱。回归系数  $\beta$  值由 0.885 下降到 0.577。因此，验证了关系需要在服务型领导对主观幸福感影响中起部分中介作用的假设。H4a 得到验证，支持假设。

### 三、服务型领导与主观幸福感：胜任需要的中介作用检验

根据逐步回归方法，验证胜任需要对服务型领导与主观幸福感的中介作用，通过分析得到表4-8。

表4-8 服务型领导与主观幸福感：胜任需要的中介作用检验 (N=218)

变量	胜任需要		主观幸福感			
	模型 1		模型 2		模型 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
服务型领导	.840***	22.684	0.885***	27.879	.698***	12.311
胜任需要					.223***	3.925
R <sup>2</sup>	.706		.784		.799	
F	514.569***		777.217***		422.470***	

注：\*表示 $p<0.05$ ，\*\*表示 $p<0.01$ ，\*\*\*表示 $p<0.001$

模型 1 中自变量和因变量分别为服务型领导和胜任力需要。回归模型 f 值为 514.569，Sig. 值为 0.000，R 为 0.706，说明服务型领导对胜任力需要有显著影响。服务型领导对胜任力需要的回归系数为 0.840，观察得到的显著性检验所对应的 t 统计量值等于 22.684，而且 P 的值等于 0.000，比显著性水平的 0.001 值更低，说明服务型领导对胜任需要的满足有正向影响。H2b 被证实支持这一假设。中介效应的第二个条件是满足的，即服务型领导与胜任力需要显著相关。

模型 3 的结果表明，胜任需要和服务型领导一起进入回归方程，胜任需要回归系数显著 ( $\beta=0.223$ )，而且 P 的值等于 0.000，比显著性水平的 0.001 值更低，由此可知对于主观幸福感而言，胜任需要具有正向性的作用，H3b 得到验证，支持假设。通过对比发现，R<sup>2</sup>由模型 1 中的 0.706 增加到模型 3 中的 0.799 ( $p<0.001$ )，胜任需要的回归系数显著 ( $\beta=0.223$ ,  $p<0.001$ )，服务型领导对主观幸福感的作用依然显著，但有所减弱，回归系数 beta 值由 0.885 降至 0.698。所以，对于主观幸福感以及服务型领导来说，胜任需要满足起到了一定的中介功能，H4b 得到验证，支持假设。

#### 四、服务型领导与主观幸福感：自主需要的中介作用检验

根据逐步回归方法，验证胜任需要对服务型领导与主观幸福感的中介作用，通过分析得到表4-9。

表4-9 服务型领导与主观幸福感：自主需要的中介作用检验（N=218）

变量	自主需要		主观幸福感			
	模型 1		模型 2		模型 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
服务型领导	.831***	21.887	0.885***	27.879	.529***	10.775
自主需要					.429***	8.716
R <sup>2</sup>	.691		.784		.841	
F	479.053***		777.217***		422.470***	

注：\*表示 $p<0.05$ ，\*\*表示 $p<0.01$ ，\*\*\*表示 $p<0.001$

模型 1 以服务型领导为自变量，而所用的因变量则是自主需要。得到 f 值等于 479.053，具有值为 0.000 的显著性水平，R 方为 0.691。说明服务型领导对自主需要有显著影响。服务型领导对自主需求的回归系数为 0.831，其回归系数所得到的 t 统计量等于 21.887，且 P 的值等于 0.000，比显著性水平的 0.001 值更低，说明服务型领导对满足自主需求有正向积极影响。H2c 得到了验证，并支持这一假设。中介效果满足的第二个条件，即服务型领导与自主需要显著相关。

模型 3 的结果表明，自主需要和服务型领导一起进入回归方程，自主需要回归系数显著（ $\beta=0.429$ ），且 P 的值等于 0.000，比显著性水平的 0.001 值更低，由此可知，对于主观幸福感而言，自主需要具有正向性的作用，H3c 得到验证，支持假设。通过对比发现，R<sup>2</sup>由模型 1 中的 0.691 增加到模型 3 中的 0.841（ $p<0.001$ ），自主需要的回归系数显著（ $\beta=0.429$ ， $p<0.001$ ），服务型领导对主观幸福感的作用依然显著，但有所减弱，回归系数 beta 值由 0.885 降至 0.529。因此，在自主需要满足在服务型领导对主观幸福感的影响中起部分中介作用，H4c 得到验证，支持假设。

## 五、稳健性检验

为了进一步验证基本心理需要及其维度中介效应的稳健性，通过非参数百分位 bootstrap 法（偏差修正），根据 Preacher 等人（2004）的方法来检验中介效应所具有的稳健性<sup>[44]</sup>。在原始数据（N=216）的基础上，随机抽样次数设为 5000，并选取 95% 的中介效应置信区间。在测试结果中如果偏误校正的置信区间不包含 0，则说明基本心理需要的中介作用显著。具体结果见表 4-10。

表 4-10 基本心理需要中介效应的 Bootstrap 检验

检验类型	系数	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
总效用	.8855	.0318	.8229	.9481
直接效应	.3388	.0636	.2133	.4642
间接效应	.5467	.0634	.4231	.6711

以服务型领导为自变量、基本心理需要为中介变量、主观幸福感为因变量，采用 Hayes 的 PROCESS 程序对基本心理需要满足的中介效应进行检验，并采用 bootstrap 方法对中介效应的显著性进行检验。

自变量、中介变量以及因变量分别为服务型领导、基本心理需要、主观幸福感的研究结果（表 4-10）表明，服务型领导对主观幸福感具有显著的正向影响 ( $B=0.8855$ ,  $95\%C.I.=(0.8229, 0.9481)$ ,  $SE=0.0318$ ,  $t=27.8786$ ,  $p<0.001$ )。服务型领导对基本心理需要满足具有显著的正向影响 ( $B=0.9076$ ,  $95\%C.I.=(0.8511, 0.9642)$ ,  $SE=0.0287$ ,  $t=31.6338$ ,  $p<0.001$ )，对于主观幸福感而言，基本心理需要满足起到了较为明显的正向性作用 ( $B=0.6023$ ,  $95\%C.I.=(0.4769, 0.7278)$ ,  $SE=0.0636$ ,  $t=9.4648$ ,  $p<0.001$ )，同时，服务型领导对主观幸福感的影响仍然显著 ( $B=0.3388$ ,  $95\%C.I.=(0.2133, 0.4642)$ ,  $SE=0.0636$ ,  $t=5.3235$ ,  $p<0.001$ )。

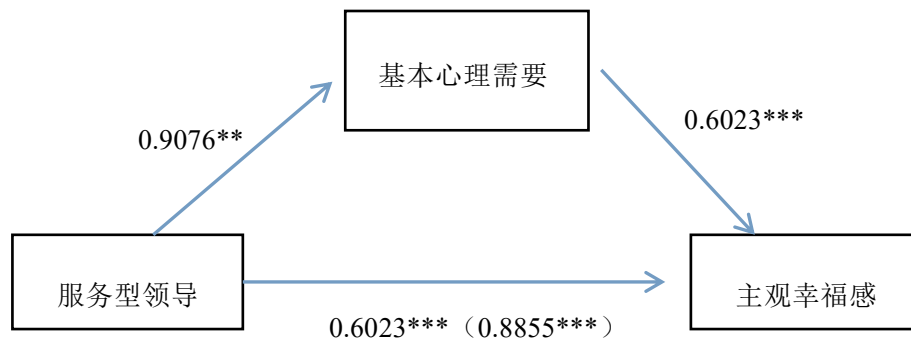


图 4-1 基本心理需要的中介效应检验路径系数图

表 4-11 关系需要中介效应的 Bootstrap 检验

检验类型	系数	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
总效用	.8855	.0318	.8229	.9481
直接效应	.5772	.0544	.4700	.6845
间接效应	.3083	.0562	.2021	.4164

自变量、中介变量以及因变量分别为服务型领导、关系需要、主观幸福感的研究结果（表 4-11）表明，服务型领导对主观幸福感具有显著的正向影响（ $B=0.8855$ ，95% C. I. = (0.8229, 0.9481)， $SE=0.0318$ ， $t=27.8786$ ， $p<0.001$ ）。服务型领导对关系需要满足具有显著的正向影响（ $B=0.8468$ ，95% C. I. = (0.7751, 0.9185)， $SE=0.0364$ ， $t=23.2895$ ， $p<0.001$ ），关系需要满足对主观幸福感也具有显著的正向影响（ $B=0.3640$ ，95% C. I. = (0.2568, 0.4713)， $SE=0.0544$ ， $t=6.6902$ ， $p<0.001$ ），同时，服务型领导对主观幸福感的影响仍然显著（ $B=0.5772$ ，95% C. I. = (0.4700, 0.6845)， $SE=0.0544$ ， $t=10.6090$ ， $p<0.001$ ）。

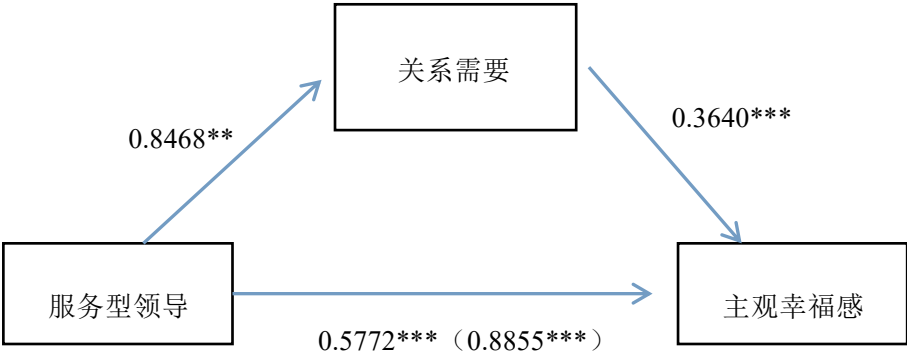


图 4-2 关系需要的中介效应检验路径系数图

表 4-12 胜任需要中介效应的 Bootstrap 检验

检验类型	系数	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
总效用	.8855	.0318	.8229	.9481
直接效应	.6984	.0567	.5866	.8102
间接效用	.1871	.0484	.0932	.2809

自变量、中介变量以及因变量分别为服务型领导、胜任需要、主观幸福感的研究结果（表 4-12）表明，服务型领导对主观幸福感具有显著的正向影响（ $B=0.8855$ ，95% C. I. = (0.8229, 0.9481)， $SE=0.0318$ ， $t=27.8786$ ， $p<0.001$ ）。服务型领导对胜任需要具有显著的正向影响（ $B=0.8404$ ，95% C. I. = (0.7674, 0.9134)， $SE=0.0370$ ， $t=22.6841$ ， $p<0.001$ ），胜任需要满足对主观幸福感也具有显著的正向影响（ $B=0.2227$ ，95% C. I. = (0.1108, 0.3345)， $SE=0.0567$ ， $t=3.9249$ ， $p<0.001$ ），

同时,服务型领导对主观幸福感的影响仍然显著( $B=0.6984$ ,  $95\%C.I.=(0.5866, 0.8102)$ ,  $SE=0.0567$ ,  $t=12.3110$ ,  $p<0.001$ )。

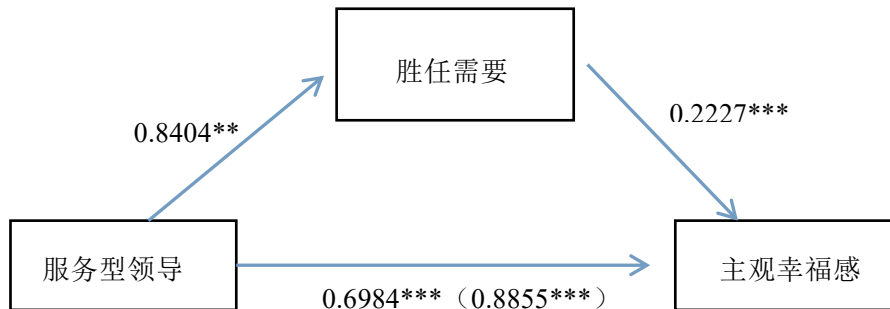


图 4-3 胜任需要的中介效应检验路径系数图

表 4-13 自主需要中介效应的 Bootstrap 检验

检验类型	系数	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
总效用	.8855	.0318	.8229	.9481
直接效应	.5305	.0492	.4334	.6275
间接效用	.3550	.0446	.2659	.4438

自变量、中介变量以及因变量分别为服务型领导、自主需要、主观幸福感的研究结果(表 4-13)表明,服务型领导对主观幸福感具有显著的正向影响( $B=0.8855$ ,  $95\%C.I.=(0.8229, 0.9481)$ ,  $SE=0.0318$ ,  $t=27.8786$ ,  $p<0.001$ )。服务型领导对自主需要具有显著的正向影响( $B=0.8313$ ,  $95\%C.I.=(0.7564, 0.9062)$ ,  $SE=0.0380$ ,  $t=21.8785$ ,  $p<0.001$ )。自主需要满足对主观幸福感也具有显著的正向影响( $B=0.4271$ ,  $95\%C.I.=(0.3300, 0.5241)$ ,  $SE=0.04271$ ,  $t=0.0492$ ,  $p<0.001$ )。同时,服务型领导对主观幸福感的影响仍然显著( $B=0.5305$ ,  $95\%C.I.=(0.4334, 0.6275)$ ,  $SE=0.0492$ ,  $t=10.7733$ ,  $p<0.001$ )。

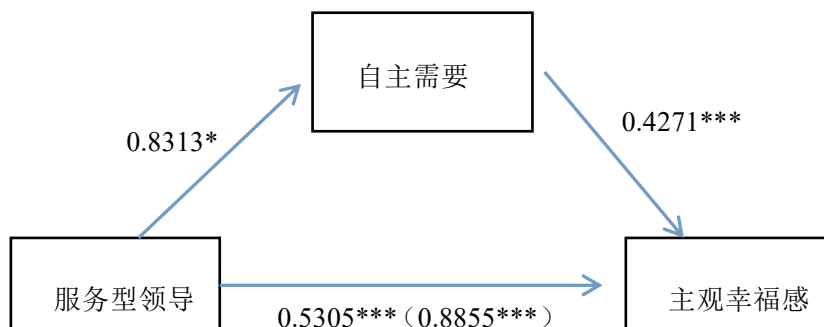


图 4-4 自主需要的中介效应检验路径系数图



## 第五节 实证研究小结

至此，本文关于服务型领导、基本心理需要和主观幸福感的关系研究的分析结束，见下表 4-14。

表 4-14 假设检验结果

研究假设	检验结果
H1：服务型领导对主观幸福感有正向影响	成立
H1a：服务型领导对总体情感指数有正向影响	成立
H1b：服务型领导对生活满意度有正向影响	成立
H2：服务型领导对基本心理需要有显著的正向影响	成立
H2a：服务型领导对关系需要有显著的正向影响	成立
H2b：服务型领导对胜任需要有显著的正向影响	成立
H2c：服务型领导对自主需要有显著的正向影响	成立
H3：基本心理需要对主观幸福感有显著的正向影响	成立
H3a：关系需要对主观幸福感有显著的正向影响	成立
H3b：胜任需要对主观幸福感有显著的正向影响	成立
H3c：自主需要对员工主观幸福感有显著的正向影响	成立
H4：基本心理需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用	成立
H4a：关系需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用	成立
H4b：胜任需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用	成立
H4c：自主需要在服务型领导对主观幸福感的影响中起中介作用	成立



## 第五章 研究结论与管理启示

### 第一节 研究结论

本文根据现有的研究，从服务型领导出发，通过成熟的量表调查，结合模型分析，检验了服务型领导与 C 酒店员工主观幸福感的主效应，以及基本心理需要满足在二者之间的中介作用。作为服务行业的典型代表，将服务型领导引入酒店管理领域，探讨其提升 C 酒店员工主观幸福感的路径，同时把基本心理需要作为中介变量，这是本文的创新点。根据调查结果进行数据分析，具体结论如下：

首先，总体情感指数和生活满意度是酒店行业的员工主观幸福感来源。C 酒店管理者的服务导向特征越高，员工的幸福指数就越高，两者有显著的正向影响。当然在调查中我们也发现，员工主观幸福感的影响因素不仅仅来源于 C 酒店领导者的风格类型，他受到生活中各种因素的影响，这也是导致我们调研的数据和设想的有些出入的原因<sup>[45]</sup>。其次，服务型领导对 C 酒店员工基本心理需要满足具有显著的正向影响，服务型领导可以满足酒店员工的关系需要，有助于同级别员工之间形成比较愉快的工作气氛，人际关系的和谐、同事间的亲密关系，这些融洽的工作氛围有助于酒店员工的互助作用；服务型领导可以满足 C 酒店员工的胜任需要，可以让员工有能力学到新知识或者新技能，让员工掌握工作任务，在工作中能自己做主，同时按照自己觉得最佳的方式去工作；服务型领导可以满足 C 酒店员工的自主需要，可以让员工的工作能力得到很好地发挥，让员工相信自己能把工作做好，同时能完成工作中最困难的任务<sup>[46]</sup>。最后，在服务型领导和酒店员工主观幸福感之间，存在着基本心理需要起着中介作用。基本心理需要中的关系需要、胜任需要和自主需要都能在服务型领导与酒店员工总体情感指数和生活满意度之间起到中介作用，进而提升酒店员工的总体情感指数和生活满意度。

### 第二节 管理启示

#### 一、培养服务型领导，提升酒店员工主观幸福感

尽管 C 酒店员工主观幸福感的影响因素较多，但从本文分析来看，服务型领导满足酒店员工基本心理需要可以大幅度提升其幸福感指数，员工主观幸福感的提升会带来工作效率的提高，经济效益也会随着提高，他们是相辅相成的。所以 C 酒店应该培养更多的服务型管理者，在工作中学会适当放权，让员工发挥主观能动性，去解决工作中的难点，学会对员工进行情绪安慰，帮助员工克服不良情绪波动、愉快的工作，鼓励员工对企业的前景充满信心，无论是工作中还是生活上积极主动帮助员工解决困难，甚至有时候会牺牲自身的利益，满足员工的利益，

只有这样才能让员工发扬集体主义精神，以主人翁的精神加入企业经营中去，人才流失的问题才会得到根本解决。

### （一）掌控情绪，抚慰员工

工作节奏的加快，生活压力的无奈，都让 C 酒店员工无论是工作中还是生活中都充满着疲惫感，作为 C 酒店领导如何能够快速及时的掌握下属的情绪问题，能及时发现并跟进解决，成为酒店领导的必备技能之一，作为服务行业，酒店的工作非常繁琐，工作氛围比较紧张，员工时时刻刻都在接待不同年龄、不同性格的顾客，工作负荷大，心理始终处于紧张状态，害怕一个小失误导致顾客的投诉。另外酒店内部同事关系的处理也是至关重要，酒店员工的上下级关系、同级关系的处理，这些都会成为产生心理焦虑的因素。作为酒店领导，在下属不能处理好这些关系的时候，应及时站出来，去接触他们，走进他们的工作和生活，设立心理咨询室、聊天室、发泄室，及时消除他们内心的低落情绪，让员工充满愉快心情的工作，保持好自信心和战斗力，这样才会给酒店带来更多的工作业绩。

### （二）掌握说服引导技巧

在繁杂的工作中难免会出现不一致的意见或者不愿意执行的工作，这时候 C 酒店领导就要掌握强大的说服力来引导、指引下属怎么去完成工作。说服引导不是命令，不是把自己的意思强加给员工，而是让员工从内心中认可领导的观点和想法，机械式的强制执行反而会给员工内心带来反感，造成即使执行了也没有出现预期效果的情况。所以作为酒店领导，要有说服力，学会引导技巧，让员工欣然接受，形成团体意识、形成一股劲，这样才能有很强的执行力。

### （三）多给下属争取利益

作为 C 酒店领导，要想赢得下属的支持，就需要学会在工作中能够为下属争取物质和精神利益，只有这样才能让员工感觉到跟着领导工作有前景，有动力。你为员工争取的利益越多，你能调动的员工资源就会越多，工作完成起来才更加容易。工作就是资源的整合，资源来源于你能为他们争取到的好处，管理起来难度随着资源的越来越多，难度越来越小。

## 二、提高基本心理需要满足、提升员工主观幸福感

对于 C 酒店来说，满足员工基本心理需要有利于提升员工主观幸福感，酒店应满足员工的能力需要、关系需要及自主需要，且领导应该转变传统观念，从服务做起。对待员工要一视同仁，关心、支持他们，适当授权激励他们积极参与酒店管理，为他们营造一种积极、自主、和谐的工作氛围。总而言之，酒店各方面要根据员工的合理心理需求展开，满足他们的基本心理需要。

### （一）建立良好的员工关系

C 酒店领导要想方设法让酒店员工建立好良好的关系,这样工作起来才会舒适感,才能形成良好的工作氛围,员工从内心中也会有工作满足感,对于他们提高工作积极性具有重要的作用。员工关系在一定程度上可以影响员工的工作态度和工作效率,同时也影响了酒店的效益,员工是酒店管理的直接参与者,员工的行为也是酒店效益的直接表现,所以作为酒店领导,一定要了解员工的真实需求,关注员工之间的关系,特别是工作上的合作关系和生活中的相处关系。运用一系列措施,提高员工之间的关系满意度和生活认可度。

### (二) 提高员工技能

C 酒店员工的工作目的,除了物质需求以外,学习工作技能也是一个重要需求,作为酒店领导,还应该及时关注员工的工作技能培训,不断提高员工的个人能力,开发人力资源,让员工和酒店一起不断成长,这样员工会认为我不仅仅是在为酒店工作,同时也是为自己积累工作经验。内心潜能才会激发出来,为 C 酒店更好地工作,为顾客提供更好的服务,优秀人才是 C 酒店的宝贵财富。

### (三) 学会授权

作为 C 酒店领导,要学会充分授权,让员工在职责范围内自行做主,自己对自己负责,内心的潜能就会激发出来,更加有利于工作。只有自己得到授权做主,他们才会对自己的行为负责,才会更加认真的对待每一个决定。这样的好处是,一方面领导有精力考虑宏观层面的事情,考虑企业长足发展,另一方面员工也希望自己的工作有认可感,有自豪感,工作会更加卖力,达到双赢的效果。

## 第三节 研究局限及未来展望

第一,样本的局限性。在实证研究部分,对于样本数量、被调查者的身份都有一定的要求。在 226 份 C 酒店有效的调查问卷中,大部分受调查的酒店员工来自基层和中层,而来自高层管理人员的数据相对较少,样本的代表性稍微不足。同时,由于受新冠疫情的影响,本问卷无法去北京进行实地调研,调查问卷只能采用网络发放的形式,问卷的准确性会有一定程度的影响,同时受疫情影响,员工的物质待遇有所降低,自身的心理也有所变化,这些因素都会使主观幸福感的感受程度有所降低,对于这些不可控因素,在调查的时候都予以了提示,尽量不受外界因素的影响,公平公正的填写调查问卷。但结果的准确性仍然会有一定的影响。建议今后的样本调查中调查覆盖面更广,样本更具有普遍性,结论更具有代表性。

第二,研究的局限性。本文的研究深度和宽度仍有提升的空间,例如对于服务型领导的五个维度没有进行展开研究,每个维度对于其他变量之间的影响关系

没有深入探讨，所以在未来的研究中需要进一步深入探索，重点展开服务型领导的维度分析，提升本研究的宽度和深度。

第三，领域的局限性，对于服务型领导的应用方面，除了本文探讨的酒店行业，未来的研究还可以将服务型领导的应用扩展到其他行业，例如银行业、旅行社、公共服务等领域。同时多样化的领域研究也可以给更多行业提供有价值的参考。

## 参考文献

- [1]张旭东, 庞诗萍. 中小幼儿教师职业倦怠对心理生活质量的影响: 主观幸福感与人生意义的中介作用[J]. 心理学探新, 2020, 40(01): 90-95.
- [2]吴杰. 阴阳观视角下“恩威并施型”领导与员工创新的非线性关系研究[J]. 领导科学, 2019(12): 28-31
- [3]杨晓喆, 仲理峰. 服务型领导对员工角色内绩效的影响: 心理可获得性的中介作用和自我效能感的调节作用[J]. 新经济, 2020(Z1): 64-73.
- [4]唐健, 方振邦. 服务型领导对公务员创新行为的影响机制[J]. 上海交通大学学报(哲学社会科学版), 2020, 28(02): 88-98.
- [5]吕晓俊, 刘帮成. 高校大学生公平心理与行为的研究——基于教育公平感的视角[J]. 上海交通大学学报(哲学社会科学版), 2009, 17(06): 72-78.
- [6]Greenleaf, R. K. The servant as leader[M]. Robert K. Greenleaf Publishing Center, 1970.
- [7]Spears L C. Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership [M]. New York, NY: John Wiley and Sons, 1998: 112.
- [8]Laub. J. A. Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument[M]. Unpublished doctoral dissertation, Florida ASWBantic University 1999.
- [9]Page, D., & Wong, T. P. A conceptual framework for measuring servant leadership[M]. The human factor in shaping the course of history and development, University Press of America. 2000: 69-110.
- [10]朱玥, 王晓辰. 服务型领导对员工建言行为的影响: 领导-成员交换和学习目标取向的作用[J]. 心理科学, 2015, 38(02): 426-432.
- [11]Barbuto J.E. & Wheeler D.W. Scale development and construct clarification of servant leadership[J]. Group & Organization Management 2006, 31(3): 300-326.
- [12]孙健敏, 王碧英. 公仆型领导: 概念的界定与量表的修订[J]. 商业经济与管  
理, 2010(05): 24-30.
- [13]Sun, J., Wang, B.. Servant Leadership in China: Conceptualization and Measurement [J]. Advances in Global Leadership, 2009, (5): 321-344.
- [14]Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderso, D.. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multilevel Assessment [J]. The Leadership Quarterly, 2008, 19(2): 161-177.

- [15] 吴明霞. 30 年来西方关于主观幸福感的理论发展[J]. 心理学动态, 2000, 4:23-28.
- [16] Shin, D. C., & Johnson, D. M. Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life[J]. Social Indicators Research, 1978(5):475- 492.
- [17] Veenhoven, R. Conditions of happiness[M]. Dordrecht: D. Reidel. 1984.
- [18] Diener, E. Subjective Well-Being[J]. Psychology Bulletin, 1984, 95(3): 542-575.
- [19] Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen, Sharon Griffin. The Satisfaction With Life Scale[J]. Journal of Personality Assessment, 1985, 49(1):71-75.
- [20] Diener E, Eunkook MS, Richard E, et al. Subjective Well-Being Three Decades of progress[J]. Psychology Bulletin, 1999(2):276-302.
- [21] Andrews, F. M., & Withey, S. B. Social Indicators of Well-Being: The Development and Measurement of Perceptual Indicators[M]. New York: Plenum. 1976.
- [22] Watson, D., & Clark, L A. Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states[J]. Psychological Bulletin, 1984, 96(3):465- 490.
- [23] Ryff, C. D. Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1989, 57:1069-1081.
- [24] 程灶火, 彭健. 儿少主观生活质量问卷的编制和信效度分析[J]. 中国临床心理学杂志, 1998, 006(001):11-16.
- [25] 邢占军, 张友谊, 唐正风. 国有大中型企业职工满意感研究[J]. 心理科学, 2001(02): 191-193+255.
- [26] 姜永杰, 杨治良. A Study on the Compile of the Questionnaire for the Subjective Well-being of College Students%《大学生主观幸福感问卷》的编制[J]. 湖南师范大学教育科学学报, 2008, 007(006):115-119.
- [27] 王向东, 王希林, 马弘主编. 心理卫生评定量表手册. 增订版[M]. 北京: 中国心理卫生杂志社, 1996:109~197.
- [28] 范肖东. 幸福感指数(Index of Well-Being, IWB)[J]. 中国心理卫生杂志, 1999, (增刊):31-35.
- [29] Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 2000, 11(4), 227-268.
- [30] Deci E L, Ryan R M. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains[J]. Canadian Psychology, 2008, 49: 4-23.
- [31] 刘艾祎, 王文超, 伍新春, 田雨馨. 自我同情对青少年创伤后成长的影响: 基本心理需



- 要满足的调节作用[J]. 中国临床心理学杂志, 2020, 28 (02) :223-228.
- [32]陈鑫, 杨红燕. 社会比较、时间比较对老年人主观幸福感的影响研究[J]. 华中农业大学学报(社会科学版), 2020 (01) :102-110+167.
- [33]徐向荣, 胡恩华, 单红梅. 个体中心的双组织承诺对积极情感的影响研究——以基本心理需要满足为中介[J]. 管理现代化, 2019, 39 (05) :101-104.
- [34]Sheldon,K.M.,Elliot,A.J.,Kim,Y.,&Kasser,T.What is satisfying about satisfying events?Testing 10 candidate psychological needs[J].Journal of Personality and Social Psychology,2001,80(2),325-339.
- [35]Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting[J].Journal of Applied Social Psychology, 1993,23(21): 1789-1805.
- [36]Gagné, M. The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement[J]. Motivation and Emotion,2003,27(3):199-223.
- [37]Sheldon,K.M., Ryan,R.,&Reis,H.T.What Makes for a Good Day?Competence and Autonomy in the Day and in the Person[J].Personality and Social Psychology Bulletin,1996,22:1270-1279.
- [38]Sheldon K M , Niemiec C P . It's not just the amount that counts: Balanced need satisfaction also affects well-being.[J]. Journal of Personality & Social Psychology, 2006, 91(2):331-341.
- [39]凌茜, 汪纯孝. 饭店管理人员的公仆型领导风格与部门的服务氛围对员工服务质量的影响[J]. 北京第二外国语学院学报, 2010, 032 (003) :58-66.
- [40]方慧, 何斌, 张韞, 马海英. 自我决定理论视角下服务型领导对新生代员工幸福感的影响[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35 (10) :6-15+38.
- [41]姚春生, 何耐灵, 沈琪. 老年大学学员主观幸福感及有关因素分析[J]. 中国心理卫生杂志, 1995 (6) :256-257.
- [42]李玲, 沈勤. Investigation of Nurses, Occupational Stress and Subjective Well-being in Different Kinds of Hospitals%不同类型医院护士工作压力与主观幸福感的调查研究[J]. 中国健康心理学杂志, 2008, 016 (011) :1285-1287.
- [43]Baron RM,Kenny DA.The Moderator-mediator variable distinction in social Psychological research:Conceptual,strategic and statistical considerations,Journal of personality and social psychology.1986,51(6):1173-1182.
- [44]Preacher K J,Hayes A F.SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models[J].Behavior Research

Methods, Instruments & Computers, 2004, 36(4): 717-731.

[45] 胥彦, 李超平. 服务型领导如何影响员工建言? 领导信任和消极归因的作用[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(12): 6-17.

[46] 王震, 宋萌, 彭坚, 张雨奇. 服务创新靠“领导”, 还是靠“制度”? 服务型领导和服务导向人力资源管理制度对员工服务创新的影响[J]. 管理评论, 2018, 30(11): 46-56+67.

## 附录

### 关于服务型领导和酒店员工主观幸福感关系的调查问卷

亲爱的员工：

您好！我是河南科技大学管理学院的硕士研究生，现在正进行一项有关酒店管理者领导力与员工主观幸福感的研究。诚挚地邀请您参加本次问卷调查。您所提供的每一项资料，对本研究具有重要的价值；本次调查采取匿名方式，您所提供的数据，仅作为研究分析之用，不会有任何个人信息透露。衷心感谢您抽出宝贵的时间！

再次感谢您的大力配合和支持！祝您工作顺利，万事如意！

请根据您的实际情况在相应的选项打√号

#### 第一部分基本信息

1.您的性别：

男（）女（）

2.您的年龄：

25岁以下（）26—35岁（）36—45岁（）46—55岁（）

3.您的学历：

大专及以下（）本科（）硕士研究生（）博士研究生（）

4.您加入所在部门（团队）的年限：

2年以下（）3—5年（）6—8年（）8年以上（）

5.您所在的职位级别：

普通员工（）基层管理者（）中层管理者（）高层管理者（）

以下描述与您的实际情况是否相符，其中1表示您“完全不符合”该条目的描述；2表示您“较不符合”该条目的描述，3表示“不确定（部分符合或部分不符合）”，4表示“比较符合”该条目的描述，5表示“完全符合”该条目的描述，您需要选择一个符合您感受的分值，不论选择什么，您的答案都没有正确错误之分，

以下描述是否与自己的实际相符合?	完全不符合	较不符合	不确定	比较符合	完全符合
	1	2	3	4	5
1. 酒店领导能帮助下属克服工作中的不良情绪问题					
2. 酒店领导可以让员工快乐相处					
3. 酒店领导可以帮助下属改善不良情绪					
4. 领导对员工进行鼓励,使其对企业的未来发展充满强烈的希望					
5. 领导具有良好的说服力					
6. 领导能够有理有据地说服其员工开展工作					
7. 酒店领导把下属的最大利益放在自己的利益之上					
8. 酒店领导可以积极帮助下属解决工作和生活问题					
9. 酒店领导不惜牺牲自己的利益来满足下属的需要					
10. 酒店领导可以处理现在发生的事情					
11. 酒店领导似乎知道会发生什么事					
12. 酒店领导能够分析和预测决策的后果					
13. 酒店领导能够顾全大局					
14. 酒店领导弘扬集体主义观点					
15. 酒店领导注重社会效益					

### 第三部分 基本心理需求满足

以下描述是否与自己的实际相符合？	完全不符合	较不符合	不确定	比较符合	完全符合
	1	2	3	4	5
1. 在工作中我能很好的与大多数人交往					
2. 我能很好的融入到团队中					
3. 工作中，我和同事们相处得很融洽					
4. 和我一起工作的同事有一部分是我亲密的朋友					
5. 我最近有能力学好新知识或技能					
6. 我能掌握我的工作任务					
7. 工作中我能自己做主					
8. 工作中我能按照自己觉得最佳的方式去做事					
9. 我的工作能力能够得到很好的发挥					
10. 我有能力胜任各项工作					
11. 我对自己的工作能力充满信心					
12. 我觉得我能完成工作中最困难的任务					

请您将下列描述与您对生活真实感受进行比较，并在最符合您情况的登记打√号

#### 第四部分 主观幸福感

##### A. 总体情感指数

1. 厌倦的 1 2 3 4 5 6 7 有趣的
2. 痛苦的 1 2 3 4 5 6 7 快乐的
3. 无用的 1 2 3 4 5 6 7 有价值的
4. 孤独的 1 2 3 4 5 6 7 朋友很多

- 5.空虚的 1 2 3 4 5 6 7 充实的  
6.无望的 1 2 3 4 5 6 7 充满希望的  
7.沮丧的 1 2 3 4 5 6 7 有奖励的  
8.生活未给予我任何机会 1 2 3 4 5 6 7 生活对我太好了

**B.生活满意度**

- 9.十分不满意 1 2 3 4 5 6 7 十分满意  
10.非常不好 1 2 3 4 5 6 7 非常好  
10.十分不幸福 1 2 3 4 5 6 7 十分幸福

本问卷到此结束，感谢您的参与。

再次向您对本研究的支持表示衷心感谢祝您身体健康、万事如意。

此致

敬礼！

## 致谢

思念无涯，简牍有尽。转眼间河南科技大学的硕士生涯就要结束了，美丽校园的春秋寒暑，洛阳古城的牡丹花香，临近离别时更显得弥足珍贵，点点滴滴。尽在今朝。

巍巍嵩岳，桃李芬芳。感谢河南科技大学管理学院的所有任课老师，二年半的时间收获了很多，对我以后的生活和工作帮助很大。在这里最应该感激我的导师朱选功教授，朱老师严谨的治学态度、科学的工作方法、乐善好施的处世哲学、积极乐观的生活态度给了我极大的帮助和影响。人的一生离不开高人指路、贵人扶持，朱老师就是我学业上的高人，生活中的贵人。

学贵得师，亦贵得友。在这里要感谢一下 2018 级 MBA 集中班的全体同学，感谢二年来的支持和帮助，还有胡彦响、肖鹏、葛曜三位舍友对我的照顾，感谢张婉怡、何柳、张鹏远、梁司宇几位班委的辛勤付出，为班级忙前忙后，不计报酬。还有班里其他很多同学，同门之谊，同窗之情，感激之语无以言表。

时光易逝，韶华难追。感谢家人在读研期间的辛劳付出，才让我安心读书、认真做研究，此篇论文正是在家人的支持下才得以完成的，感谢家人。