

顾客授权理论及实证研究

韩小芸 谢礼珊 林美珍 著



科学出版社

顾客授权理论及实证研究

韩小芸 谢礼珊 林美珍 著

国家自然科学基金项目“服务性企业员工授权对顾客授权的影响”（项目编号：70802064）、“顾客社区中的顾客契合行为研究”（项目编号：71272194）、“服务型企业一线员工顾客需求知识（CNK）研究”（项目编号：71172166），高校基本科研业务费中山大学青年教师培育项目“旅游企业顾客深度参与行为研究”，广东省自然科学基金项目“服务型企业一线员工顾客需求知识（CNK）的跨层次研究”（项目编号：S2011010001540）研究成果

科学出版社

内 容 简 介

本书在对授权管理理论综述的基础上,主要探讨顾客授权的相关问题,同时,对组织其他层次的授权(包括组织授权、团队授权、员工授权)的相关理论及国内外研究现状进行了介绍,并辅以相关的实证研究。本书采用定性研究与定量研究相结合的研究方法,设计并检验了目前学术界唯一采用的由规范、科学的量表开发程序开发的顾客心理授权量表,并采用多层次理论,通过实证研究,检验组织授权、组织授权氛围、员工心理授权、员工服务质量、顾客参与、顾客教育等不同层次变量对顾客心理授权、顾客满意感、顾客服务质量等顾客心理和行为的影响。本书的内容一方面可以丰富营销学界对顾客授权理论的研究,另一方面对服务性企业实施不同层次的授权管理,向顾客有效授权,以及提高企业绩效有一定的实践指导价值。

本书对高等院校市场营销、企业管理等专业的研究生及这些领域的研究人员有一定的参考价值,对企业管理人员和营销人员也有一定的借鉴作用。

图书在版编目(CIP)数据

顾客授权理论及实证研究/韩小芸,谢礼珊,林美珍著. —北京:科学出版社,2013

ISBN 978-7-03-037765-4

I. ①顾… II. ①韩… ②谢… ③林… III. ①企业管理-授权管理-研究 IV. ①F271

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第124129号

责任编辑:李 莉/ 责任校对:彭 涛
责任印制:徐晓晨/ 封面设计:迷底书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号
邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新科印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年6月第 一 版 开本:720×1000 B5

2013年6月第一次印刷 印张:10 3/4

字数:225 000

定价:56.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



作者简介

韩小芸，女，汉族，陕西延安人，1976年3月出生；管理学博士，中山大学管理学院教授；主要研究方向为：服务营销与服务管理、客户关系管理、顾客体验管理。

1998年6月毕业于中国人民大学商学院市场营销专业，获经济学学士学位。1998年9月被推荐到中山大学管理学院攻读企业管理专业硕士学位，2000年9月提前攻读企业管理专业服务性企业经营管理研究方向博士学位，并于2003年6月获得管理学博士学位。2003年7月至今在中山大学管理学院任教。2006年2~8月，到美国康奈尔大学访问交流。

近年来，在 *Journal of Service Research*、*Cornell Hospitality Quarterly*、*Journal of China Tourism Research*、《南开管理评论》、《中山大学学报（社会科学版）》、《旅游学刊》、《营销科学学报》等境内外专业期刊发表论文40余篇，提交国际、国内会议论文数篇，部分论文被SSCI、ISTP、EI收录；出版专著《服务性企业顾客满意感与忠诚感关系》、教材《会展客户关系管理》和《客户关系管理》，参与编写《服务性企业整体质量管理》、《智力型企业经营管理》等著作；主持国家自然科学基金项目“顾客社区中的顾客契合行为研究”、“服务性企业员工授权对顾客授权的影响”、广东省自然科学基金项目“顾客忠诚感影响因素的动态研究”、高校基本科研业务费中山大学青年教师培育项目“旅游企业顾客深度参与行为研究”、中山大学桐山基金青年项目“顾客受权及其对消费经历的影响”；参与国家自然科学基金项目“服务性企业整体质量管理”、“服务公平性理论及其应用”、国家教育委员会“九五”人文社会科学研究专项任务项目“专业服务性企业经营管理”、教育部人文社会科学研究“十五”规划博士点基金项目“公正性理论及其在服务性企业的应用”。

谢礼珊，女，1965年1月生，广东揭阳人；中山大学管理学院教授、博士生导师，管理学博士；曾在美国康乃尔大学（Cornell University）做访问学者。主要从事服务营销、服务性企业经营管理、服务品牌管理、服务公平性、旅游管理等领域的研究。先后主持国家自然科学基金项目“服务公平性理论及其应用”、“服务性企业一线员工顾客需求知识（CNK）研究”，广东省自然科学基金项目“服务性企业员工心理受权影响因素及其作用实证研究”、“服务型企业一线员工

顾客需求知识（CNK）的跨层次研究”。在《管理科学》、《管理评论》、《南开管理评论》、《旅游学刊》等刊物上发表学术论文 70 余篇，出版著作和教材 8 部。主要论著包括《服务性企业员工心理授权与工作绩效实证研究》、《智力型企业经营管理》、《服务性企业整体质量管理》、《旅游企业人力资源管理》、《酒店促销策略》等。

林美珍，女，1977 年 12 月生，福建漳平人，华侨大学旅游学院副教授，管理学博士。

前 言

授权是一个多层次概念，企业在不同层次实施授权会产生不同的效果。研究组织行为学学者对组织、员工层面的授权问题进行了大量的研究，而营销学学者却忽视了顾客授权问题。美国营销学家 Stephen Grove 和 Raymond Fisk 认为，服务经历和演戏相似，服务过程和消费过程可被看成是一批演员在舞台上表演，顾客和服务人员都是演员，在服务经历中扮演一定的角色。服务人员是服务的提供者，顾客是服务性企业的资源供应者、合作生产者、购买者、使用者、竞争者。服务性企业要有效地进行服务经历管理，必须采取有效措施，帮助服务人员和顾客扮演好他们的角色，充分发挥服务人员和顾客在服务过程中的作用，授权就是其中之一。服务性企业对服务人员和顾客授权，有助于服务人员和顾客扮演好自己的角色，创造满意的消费经历。

由于服务的无形性，参与服务经历的各方——企业、服务人员和顾客都对服务经历有控制需要。企业希望通过对服务经历的控制提高本企业的工作效率，服务人员希望通过控制增加工作的灵活性，顾客希望通过控制降低服务消费风险。为增加服务人员服务工作的灵活性，服务性企业加强了对员工的授权，组织行为学学者也在这方面进行了大量的研究。对顾客而言，一方面，随着体验经济的到来，顾客对服务体验的控制需求开始增加，越来越多的顾客希望增大自己对服务经历的控制，控制感甚至成为顾客在服务消费过程中追求的一种利益；另一方面，随着信息技术的发展，顾客可以通过网络搜集大量的信息，更详细地了解产品和服务的属性、价格，选择服务方法，与其他顾客交流，顾客对服务的控制能力逐渐提高。这种趋势在某些行业（如银行、旅行社）尤其显著。在银行，随着法律对消费者权力保护的增强、技术的发展和竞争的加剧，消费者对产品和服务的选择增多。消费者可以通过网络收集大量的信息，他们对自己的事务有更多的控制。在旅游业，独立的消费者组织、媒体对旅游体验的分享及网上旅游指引的增加，推动了旅游业顾客授权的应用。有学者研究发现，企业对顾客授权有助于提高企业的绩效。然而，“顾客授权”这一概念并未引起营销学界的重视。现有文献中，有关顾客授权的研究成果非常少见。

本书在对不同层次授权理论，尤其是顾客授权理论进行综述的基础上，通过实证研究，检验不同层次授权之间的关系，得出了一些创新的研究结论。希望本书的内容对推动我国营销学界进一步深入、系统、全面地研究顾客授权理论起到

抛砖引玉的作用。

本书的顺利完成要感谢项目组成员的辛苦付出，感谢调研过程中的合作企业的大力支持。广东工业大学彭家敏老师，中山大学管理学院博士研究生黎耀奇，硕士研究生杨俊峰、冯欣、蒋与文、张萨仁娜、余策政、袁静、陈力、孙本纶等都为本书的完成付出了辛勤的劳动，在本书付梓之时，再次对所有帮助完成本书的个人和企业表示衷心的感谢。

虽然本书内容经过了多次修改，但仍存在一些不足之处。诚恳地欢迎广大企业管理研究人员和管理人员批评指正，欢迎广大读者提出宝贵意见。

韩小芸

2013年5月于广州

目 录

前言

第一章 授权管理的基本理论	1
第一节 权力与授权	1
第二节 授权管理理论	4
第三节 心理授权理论	9
第二章 顾客授权基本理论	15
第一节 顾客控制与服务评估	15
第二节 顾客授权的理论基础	22
第三节 顾客心理授权	27
第四节 顾客心理授权量表的设计与检验	34
第三章 顾客参与与顾客授权	41
第一节 顾客的角色	41
第二节 顾客参与	44
第三节 顾客参与与顾客心理授权的实证研究	48
第四章 企业对顾客的授权措施	57
第一节 授予顾客权力	58
第二节 信息共享	61
第三节 顾客教育	63
第四节 顾客教育与顾客心理授权的实证研究	66
第五节 服务公平性与顾客心理授权的实证研究	73
第五章 多层次授权	80
第一节 组织授权	80

第二节 员工心理授权	86
第三节 授权的多层次运用研究	96
第四节 组织授权氛围与个体心理授权的实证研究	107
第五节 顾客心理授权的多层次模型分析	118
第六章 顾客授权的效果	129
第一节 顾客契合	129
第二节 价值共创	139
第三节 激励顾客	142
参考文献	145

第一章 授权管理的基本理论

第一节 权力与授权

一、权力

(一) 权力的概念

“权力”一词由来已久，它涉及政治学、心理学、哲学与社会学等领域。从不同的角度出发，学者们对权力的定义作出了不同的界定。美国政治家达尔从权力的作用出发，认为权力就是影响力。英国哲学家罗素从权力的来源出发，在其《权力论》中指出权力是有意努力的产物。后结构主义的代表人物福柯从权力的构成出发，认为权力是多种力量的复合。詹虹（2006）在其博士论文中根据国内外学者对权力的定义，总结出权力的两方面特征：第一，权力是实现个人愿望的能力，是主体支配客体的能力。该观点的代表人物主要是德国社会学家 Max Weber 和法国历史学家 Raymond Aron。Weber 认为“权力是某种社会关系下的行动者，能克服别人的反对，以实现个人意志的可能能力”，Aron 则认为“某个人的权力是他以凌驾一切之上的行动，去影响他人的行动与情感的能力”。第二，权力是合法分配资源及参与实现决策的能力。该观点的主要代表人物是美国的社会学家 Parsons 和美国政治学家 Easton。Parsons 认为“权力是社会体系所具有的，可以动用资源达到集体目标的能力”，Easton（1981）也指出“权力是在社会范围内进行权威性价值分配的能力”。

概括而言，学术界有关权力概念的观点可以总结为以下几点。

（1）权力是一种互动关系，是某个人或某些人具有的对其他人产生他或他们所希望的影响的能力。在不同情境、不同关系中，人们拥有不同的权力。

（2）权力一般与资源的控制和利用有关。权力资源是权力主体可以用来影响权力客体行为的基本手段，包括奖赏、惩罚、信息、专业知识等。权力资源的分配往往是由一定的社会关系结构决定的。例如，在工作上，上级比下级有更多的权力；在知识上，专业人士比非专业人士有更多的发言权；在学习上，教师比学生掌握更多的资源。

（3）权力往往体现为一种价值控制，即一方通过控制他人认为有价值的事物，而控制他人的思想和行为。当对方不再认为那些事物有价值时，由此带来的

权力就消失了。

(4) 权力的表现形式往往是命令与服从的关系, 不管这种服从是自愿的还是被迫的。

(二) 权力类型

根据权力的来源, 可以把权力划分为以下七种类型。

(1) 强迫性权力, 是由优势力量或优势地位带来的惩罚的权力。

(2) 合法性权力, 是由法律或企业的规章制度所规定的, 通过地位和正式的等级体现出来的权力, 如上级指挥下级的权力。

(3) 奖励性权力, 以掌握有价值的资源, 能够给予他人奖赏为基础。

(4) 专家性权力, 因为具有专门的知识 and 经验而形成的权力。

(5) 关系性权力, 因为与他人有良好的个人关系, 具有领导魅力而形成的权力, 是一种非职务的影响力。

(6) 信息性权力, 因为能够接触一般人所不能获得的内部信息而产生的权力。

(7) 联系性权力, 由于认识有权力的重要人物而产生的权力。

权力动机是指个体要在某些方面取得一定的支配地位的需要。在人际关系中, 权力动机会驱使一个人总是力图说服他人、支配他人、影响他人。

二、企业权力

企业权力是指在特定情境的相互作用的体系中, 作用者按照自己的意图成功影响作用对象的能力。具体而言, 企业权力主要包括以下四个方面的含义。

第一, 企业权力依赖于特定的企业情境, 离开特定的情境, 企业权力也就自然消失。企业权力的情境构成要素包括时间、空间、任务、性质、目标取向等。例如, 某企业总经理, 在企业内部是整个企业的负责人, 拥有管理、领导下属的权力, 而一旦下班离开企业, 这位总经理的这些权力便不再有效。若再使用领导权力, 则属于超范围“非法”行使, 下属有权拒绝执行。

第二, 企业权力根植于相互作用体系。企业内权力的作用是为了保证企业的规范和秩序, 使企业的行动具有可预测性。它体现为一种影响能力, 但这并不意味着凡具备影响能力的因素都可被称为权力, 即使在企业内部也是如此。

企业权力的本质特征就是企业员工之间的相互作用, 它是职权和角色关系的表现形式, 可分为两个方面, 即作用者和作用对象。两者的关系既可以是上下级之间的沟通关系, 也可以是同级员工之间的沟通关系。所谓的相互作用, 是指作用对象因为作用者的行为而改变自己的行为。这就是说, 如果同处一个场合的两个角色或两个群体, 各自的行动完全不依赖于对方而发生变化, 则意味着他们之

间不是一种组织关系或权力关系，没有构成一个相互作用体系，也就没有权力存在的基础。

第三，权力是施加影响的潜在能力，而非影响本身。成功地对其他员工行使影响力是权力存在的基本特征。权力的意义是指在使用时就表现为影响力，在不使用时就是一种潜在的影响能力。所以，权力在组织内部某个职位上具有稳定性和长期性的特点，只要占据该职位，无论行使与否都具备了相应的权力。

第四，权力表现为对作用对象的成功影响，即权力关系必须包含某种主体意志性。在企业中，权力都具备施加成功影响的可能，也就是说必须出现所希望出现的后果，作用对象的改变必须符合作用者的预期。

三、授权

从需求理论出发，一些心理学家指出，个体都有希望能够影响或控制外部事物发展的本能，即获得权力的本能（弗里德曼，1997），当这种欲望得到满足时，人们便会产生满意感（马斯洛，2007）。由此可知，人们总是在追求获得更多的权力。对于权力是否可以被追求、转移、获得等问题，学术界存在着两种观点，第一种观点认为，权力区别于实物，是不可以被占有和获得的。其代表人物 Foucault（1980）认为，权力是无处不在的，它由所有个体存在组成，因此权力不存在占有、获得和丢失。第二种观点，即新古典自由主义的观点认为，权力被理解作为一种可以被拥有、获得和丢失的东西，它可以通过某些人拥有权力而另外一些人却没有来进行测量。个体都生活在一定的社会关系中，交往的双方都在某种程度上存在冲突，这种冲突需要权力去解决，而权力的来源是对资源的掌控能力和实现决策的能力。因此，从资源可占有的角度出发，权力是可以转移的，主体可以通过授予客体一定的权力，使客体掌握相应的资源和决策能力。而主体授予客体一定权力的过程，便是授权过程。Zimmerman 和 Rappaport（1988）对授权进行了如下定义：授权是一个过程，在这个过程中，主体授予客体权力，使客体获得对其生活的影响和控制能力，并且证明他们能够参与到与其相关的决策中。因此，授权是可以有效实现的。

授权理论最初研究的是员工授权行为，员工授权的理论根源是 Bowen 和 Lawler 在 1992 年提出的参与式管理理论和员工工作参与理论。参与式管理理论倡导企业管理人员与员工分享决策权，以进一步提高员工的工作绩效；而员工工作参与理论发展了参与式管理理论，它聚焦于管理人员如何与员工分享权力、信息，以及增加培训机会，将组织扁平化等，以在更大程度上提高员工工作能力和增加员工的工作自由选择权，最终达到提高员工绩效和组织绩效的目的。

大部分研究授权的学者从企业管理的角度出发，认为授权是企业的管理人员下放权力、与员工分享权力的过程。Conger 和 Kanungo（1988）认为这些学者

提出的授权往往只是针对管理者的授权行为,很大程度上不能代表员工的受权心理感知,他们认为授权会影响员工的心理感知,增强员工的自我效能感。Lashley (1998)认为授权还应包括员工被授予权力后导致的心理变化,授权是授权给员工从而激发员工受权心态的过程。Thomas 和 Velthouse (1990)在 Conger 等的研究基础上提出员工的受权心态包括工作意义、能力、选择权和影响力四个组成成分,授权不仅包括员工自我效能感的增强,还包括对员工感知的工作意义、选择权及影响力的影响。其中,选择权指员工对工作内容、工作程序等的控制程度,影响力指员工对企业决策或经营结果的影响程度,前者是对自身行为的控制感,后者则是对所处环境的控制感。Fulford 和 Enz (1995)指出,员工心理受权包括工作意义、工作能力和个人影响力三个维度,其中,个人影响力是员工对工作内容、程序及所处环境的综合控制能力。

大部分从员工角度研究授权的学者都认为员工在被授权后心理上会产生某种控制感,如员工对工作内容的控制感、对自身行为的控制感、对环境的控制感等。随着这一领域研究的不断深入,大多数学者对授权的定义趋向统一化,授权既强调管理者如何下放权力给员工的行为过程,也强调这些授权措施对员工心理造成影响的过程。

第二节 授权管理理论

最近几十年来,欧美学者对授权管理理论进行了大量研究。然而,授权一直是一个非常复杂的概念,迄今为止学术界对授权的定义仍未达成共识。现有文献中,学者们对授权和授权管理的研究大致可以分成以下两类:①从关系的角度研究授权管理理论,如企业的授权行为(Wall et al., 2004)、机械的授权(Quinn and Spreitzer, 1992)、自上而下的授权(Conger and Kanungo, 1988)或结构性授权理论(Laschinger, 2001)。不少欧美学者把授权管理看做企业的一系列管理措施,包括上级管理人员授予下属员工决策权(Heller, 1998),为下属员工提供信息和资源(Bowen and Lawler, 1992)。这类授权管理理论的核心内容是企业应授予员工决策权和斟酌处事权(Mills and Ungson, 2003)。根据这类授权管理理论,受权的员工更能控制自己的工作方法,更了解自己的工作环境,更有可能对自己的工作结果负责(Bowen and Lawler, 1995)。②从员工激励的角度研究授权管理理论,如心理受权(Spreitzer, 1995; 1997)、有机的授权(Quinn and Spreitzer, 1997)或自下而上的授权(Matthews et al., 2003)理论。不少欧美学者认为,授权并不是企业管理人员对员工采取的授权措施(Quinn and Spreitzer, 1997),而是员工的受权心态(Conger and Kanungo, 1988)。这类授权管理理论的核心内容是员工的心理受权(Liden et al.,

2000)。根据这类授权管理理论,只有在员工的心理状态能激发其内在的工作动力时,其才会产生受权感(Mishra and Spreitzer, 1998; Quinn and Spreitzer, 1997)。本节介绍第一类机械的授权理论,第二类心理受权理论将在第三节介绍。

许多学者从关系的角度研究授权,这类授权理论主要有工作特性模型理论、Kanter 的授权管理理论、Bowen 和 Lawler 的授权理论及 Lashley 的授权分析框架。

一、工作特性模型理论

20 世纪 70 年代,美国学者 Hackman 和 Oldham 提出了“工作特性模型”。Hackman 和 Oldham 认为,员工的关键性心理状态是由员工职务的五个核心维度决定的:①工作技能多样化,是指工作职务要求员工使用各种技能,进行多种活动,完成工作任务。②工作任务重要性,是指员工的职务工作对他们的工作生活有重大影响。③工作任务的完整性,指工作职务要求员工完成整项工作任务,取得明显的工作成果。④工作自主权,指工作职务允许员工独立自主地决定工作程序和工作进程。⑤工作绩效反馈,指员工可直接获得自己的工作绩效信息(Hackman and Oldham, 1975)。

Hackman 和 Oldham 认为,工作技能多样化、工作任务的整体性会影响员工感知的工作意义,工作的自主权会增强员工的工作责任感,工作绩效反馈可使员工理解自己的实际工作成果。员工感知的工作意义、员工的工作责任感、员工认知的工作成果等三类关键的心理状态影响员工的工作态度(内在的工作动力、工作满意感、离职意向等)和工作行为(工作积极性、流动率等)。他们还认为,不同的员工对他们的工作职务会有不同的反应。他们指出,如果员工有强烈的学习和发展的需要,他们就会积极地承担挑战性工作任务。然而,如果员工并不追求个人的发展和成就,就可能不会接受复杂的工作任务和挑战。

1980 年, Hackman 和 Oldman 又指出,如果员工有足够的工作知识和技能,就更可能在工作中产生正面情感;如果员工缺乏工作所需的能力,就更可能会因自己无法做好工作而感到沮丧。此外,员工对工作环境的满意程度也可能会影响他们利用工作环境中的机会追求个人成就的意愿和能力。

在工作特性模型中,员工对个人发展和成就的追求程度、员工的知识和技能、员工对工作环境的满意程度都会调节人类工作特性对三类关键性心理状态的影响,以及三类关键性心理状态对员工工作态度和工作成果的影响。

Hackman 和 Oldham 认为,企业可采取工作职务重新设计和工作内容丰富化措施,来改变工作特性,从而增强员工的三类关键性心理状态。员工心理受权理论与工作特性理论,既有联系又有区别。企业重新设计员工的工作任务,丰富

员工的工作内容,对员工进行授权,实际上就是机械的授权管理措施。这类授权管理措施假定授权是管理人员为员工采取的分权措施(Quinn and Spreitzer, 1997)。

二、Kanter 的授权管理理论

许多学者认为,美国哈佛大学教授 Kanter 是授权理论的奠基者。他们根据 Kanter 提出的组织内部权力结构模型,研究了企业的授权管理措施(Miller et al., 2001; Laschinger et al., 2003)。

Kanter 认为,员工在组织内部的权力是由员工在组织内部的地位与结构性组织环境所决定的。他认为员工的权力来源主要有以下两个:①正式的权力,是指企业安排员工承担关键性工作职务,授予员工自主的决策权。②非正式的权力,是指员工与上级管理人员、同等地位的员工、下属员工建立工作关系或联盟,从而获得的非正式的权力。他还指出,正式和非正式权力较大的员工更可能从组织的权力机构获得完成任务所需的各种权力。

Kanter (1979) 认为企业有以下三类授权结构:①机会结构,指员工在企业内部的发展和晋升机会,以及员工增长知识、提高技能的机会。②权力结构,指员工从企业获得的信息、支持和资源。员工较早获得企业的决策结果信息和政策变化信息,能利用自己的影响力,获得资金、原材料、报酬和自己需要的其他资源,不必通过上级管理人员的层层审批,就可根据自己的判断进行创新。所有这些都增大员工的权力。③组织成员比例结构,指组织成员的社会地位。如果员工无法获得信息、支持和资源,就会产生无权感,认为自己没有发展机会,不能参与企业的管理决策。他们没有权力,却必须对自己的工作承担责任,因此往往会产生沮丧感和失败感。如果员工觉得自己可获得信息、支持、资源和发展机会,就会产生受权感,从而提高工作效率,为企业作出较大的贡献。高度受权的员工会与他人分享自己的权力,激励同事努力工作。

三、Bowen 和 Lawler 的授权理论

美国著名企业管理学家 Bowen 和 Lawler,从员工参与管理的角度来论述企业的授权管理措施。他们指出服务性企业只有授予员工必要的权力,并积极发动员工参与管理,才能提高生产效率和服务质量。

授权指管理人员与服务第一线的员工分享信息、知识、报酬和权力。要采取授权管理措施,管理人员必须抛弃传统的监控式管理模式,改变组织结构、管理方针和管理方法,发动员工参与管理。发挥员工的创造力,增强员工的工作责任感,鼓励员工做好各项工作,使员工形成受权意识(Bowen and Lawler, 1992)。

顾客参与服务过程,可直接观察服务人员是否愿意尽力满足自己的要求,及

时纠正服务工作中的差错。因此,服务人员是否有权决定服务方法,处理服务工作中出现的各种问题,会直接影响顾客感知的服务质量。管理人员授予员工服务工作决策权会产生以下两方面的作用:①有助于服务人员做好补救性服务工作,纠正服务差错,恢复顾客对本企业的信任感;②有助于服务人员一次性做好服务工作,灵活地满足顾客的需要,使服务实绩超过顾客的期望。

授权管理措施要达到预想的效果,管理人员不仅需要授予员工权力,还需要为员工提供必要的信息、知识和报酬。服务人员不仅应该满足顾客的需要,还应对企业负责。管理人员应通过培训工作,使员工了解企业的经营目标、经营情况,熟悉整个服务过程,并为员工提供各类信息,使员工理解顾客的期望,了解顾客的需求。此外,管理人员应根据员工能否有效地利用信息、知识和权力来努力提高服务质量和企业的经济收益,确定员工的报酬。总之,管理人员不仅应授予员工必要的权力,而且应帮助员工恰当地使用权力。

近年来,企业管理理论研究人员对授权管理措施及相关管理措施的效果进行了大量的研究。①相关管理措施研究。大量的研究表明:收益分享、沟通计划、工作小组、工作内容丰富化、工作技能多样化、等级工资制等授权管理措施是有效的。例如,丰富工作内容,使员工掌握更多服务技能,并拥有更大的自主决策权力,可提高员工工作满意感和工作质量;实行收益分享制度极大地提高了服务质量,降低了成本费用。②授权方案研究。许多学者的研究表明:授权管理措施可提高员工工作满意感和职业生活质量。发动员工参与管理,可使许多企业提高服务质量、生产效率、竞争实力和经济收益。③服务利润链研究。许多服务性企业的经验表明:员工的满意感和忠诚感会影响服务的消费价值,进而影响顾客的满意感和忠诚感,并最终影响企业的经济收益。美国哈佛大学商学院教授 Heskett 等(1997)认为,员工对自己是否能为顾客提供优质服务的感受,会极大地影响员工的满意感。然而,服务利润链的研究成果并未明确证实是授权管理措施还是流水作业线管理措施更能使员工觉得自己能为顾客提供优质服务。不少企业采取授权管理措施,使员工觉得自己能为顾客提供更优质服务。但是,另一些企业采用流水作业线管理措施,员工按照操作程序,完成各项服务工作,有效地防止了服务差错,提高了顾客满意度,这使他们觉得自己能为顾客提供更优质的服务。

授权管理措施和流水作业线管理措施各有利弊。管理人员应根据企业的经营条件,选择适当的管理措施。

另外,授权管理措施效果主要是由经营条件决定的。因此,管理人员应分析本企业的授权管理措施是否有效。采取授权管理措施的企业需增加员工培训等费用。管理人员应经常分析增加人力资源投资是否能提高企业的经营管理效率。管理人员应向员工了解,他们是否觉得自己有更大的服务工作决策权。例如,员工

是否认为自己可不按常规,超过赔偿限额来解决顾客面临的问题,为顾客提供特殊的服务。管理人员应向顾客了解他们是否认为员工有权根据他们的需要,迅速地决定服务方法,灵活地满足他们的特殊要求。管理人员应根据长期的调查结果,分析授权管理措施是否提高了顾客的满意度。此外,管理人员还应分析各个时期受权员工的比率变化情况。例如,管理人员可根据本企业参与利润分享、参加服务质量研讨组、获得顾客反馈的员工人数,分析受权员工的比率变化对顾客满意程度的影响。

有些管理人员认为,采取授权管理措施,可扩大管理跨度,减少管理层次。因此,要判断授权的效果,管理人员还应分析企业组织结构的变化。

四、Lashley 的授权分析框架

1999年,英国里兹都市大学旅游学院教授 Lashley 在大量定性研究的基础上,提出了一个服务性企业授权管理措施分析框架。他认为,管理人员如何理解授权的含义与作用,会决定他们的授权方式(质量研讨小组、员工自治小组等)。管理人员采取的授权方式会影响员工的受权感,改变员工的工作行为,进而实现企业的授权目的。

Lashley 认为,服务性企业管理人员有以下四类授权措施:①通过员工参与管理,向服务人员授权。企业采取员工自治小组、员工培训、工作职务丰富化等措施授予员工某些服务工作决策权。②通过员工介入管理,向服务人员授权。管理人员与员工研讨企业管理工作,采用质量研讨小组、员工团队工作任务说明、员工建议制度等措施,为员工提供企业经营管理信息,征求员工意见,与员工共同研讨企业管理措施。管理人员在管理决策工作中会采纳员工的意见和建议,但员工并没有决策权力。③通过增强员工的归属感,向员工授权。企业采用员工参股、利润分享、提高工作生活质量(工作轮换、扩大员工职务范围)等措施,增强员工对工作的满意感与对企业的归属感,激励员工承担更多服务工作职责,为顾客提供优质服务。④通过扁平化的组织结构,向基层管理人员授权。企业减少管理层次,授予基层管理人员更大的权力,鼓励企业家精神,降低管理费用,增强各个基层单位适应市场需要的能力。在这四类授权措施中,前三类授权措施的目的是增强服务于第一线员工的受权意识,第四类授权措施的目的是增大基层管理人员的职权。

Lashley 和 McColdrick (1994) 根据 Bowen 和 Lawler 的相关论述,指出管理人员可以根据不同企业自身的需要来确定企业的授权方式。①工作任务,指企业应授予员工多大的斟酌处理权。②工作任务分配,指企业应授予员工多大的服务工作自主决策权。③权力,指企业应授予员工多大的个人权力。④归属感,指企业的授权方式是增强员工的持续性归属感还是增强员工的道义性归属感。⑤企