

東海大學餐旅管理學系碩士論文

餐飲從業人員服務破壞行為之研究

An Exploration of Employee Service Sabotage Behavior  
in the Catering Industry

碩士班研究生 陳志明  
指導教授 朱惠玲 博士

中華民國一百零五年六月

東海大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

餐旅管理學系碩士在職專班 陳志明 君所提之論文

餐飲從業人員服務破壞行為之研究

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 黃國隆 (簽名)

委員:

汪淑台

朱惠玲

所長

郭邦峰

中華民國 105 年 6 月 27 日

## 誌謝

很快的這兩年的碩士生涯就要告一個段落，離開學生生涯20幾年，再回到校園重拾書本，已沒有年輕時的聰明與體力，再加上還有工作與家庭要兼顧，著實對我們這種年紀的人是一種蠻大的負擔；不過認真回想起來這兩年碩專班比起以前的大學生涯努力認真多了，因為我們都是自己主動來學習報名，知道自己所要的是什麼？這個時候書本外所得到的能量與資源，更是你當初進來就讀前所無法設限的，也是為自己的職場生涯做一個休息的充電站。

首先要感謝的是盡職認真的指導教授朱惠玲老師，讓脫離學生生涯許久的我，循序漸進的完成這本論文，有朱老師在前方的指引，給了我很多實際的建議與寶貴的意見；第二則要感謝汪淑台老師在專題研討中給了我論文的方向，並且在口試當中給了我許多寶貴的意見；及口委召集人黃國隆教授細心審閱並提供許多中肯且珍貴的建議，使本論文內容能夠有更美好的呈現。第三則要感謝碩士班的競文學妹協助問卷的統計分析，碩專班的佳銘和仁凱學長、班上的育憲、淑菁和文財，和玲玲、奐瑋、玉樹、達中、Jennifer 和國成等學弟妹在問卷部份協助發放；最後則要感謝我的太太在我就學期間對家庭無私的奉獻與照顧，讓我能無後顧之憂地完成這兩年的學業。

很珍惜這兩年的時光，每當上課當天都抱著愉悅的心情開車前往東海校園，這邊有優秀的師長和美好的校園環境，和親愛的碩專班同學的陪伴；別了東海餐旅管理研究所，為自己人生的階段下一個美好的註腳。

# 餐飲從業人員服務破壞行為之研究

## 中文摘要

本研究旨在探討餐飲從業人員(包含內、外場人員)發生服務破壞的原因，如何避免員工發生服務破壞已是業主或是主管人員一項重要的課題；本研究分兩個階段來進行，第一階段先進行質化研究，先挑選在餐飲產業服務的廚師與外場人員進行深度的質化訪談，以獲得適合衡量餐飲產業之服務破壞概念與發生因素，作為量表修正的依據；第二階段為量化研究，依據質化訪談的結論，擬定問卷之測量題項，透過量化資料的蒐集而得到實證資料。

本研究針對餐飲從業人員共發出 380 份問卷，回收問卷 368 份，剔除無效問卷後，實得有效問卷 348 份，有效問卷率為 91%。以相關分析、逐步迴歸分析等統計分析方法進行問卷資料分析。受測者進行統計分析獲得之結果發現，個人因素(道德因素與嚴謹性)會影響員工服務破壞行為，而加入惡質顧客因素之後則發現惡質顧客較員工個人因素更會明顯影響餐飲業員工涉入服務破壞的行為。研究者依據質化訪談與量化問卷分析的結果，針對餐飲產業如何因應服務破壞情形提出深入討論與具體建議。

關鍵字：服務破壞、理想主義、相對主義、嚴謹性、惡質顧客

# **An Exploration of Employee Service Sabotage Behavior in the Catering Industry**

## **Abstract**

The main subject of this study is to explore the reasons of Service Sabotage in restaurant business including cooking area and serving area . It is an important issue for employer and superintendent to avoid Service Sabotage happening in their employees and workers. There are 2 stages in this study: Stage 1 is Qualitative Research. At first, interview with cooks and waiters to collect proper and enough information to see the reasons for Service Sabotage as the initial database for estimation and modification for quantitative scale; Stage 2 is Quantitative Research . The questionnaire will be designed according to the conclusion of qualitative research through interview. The approved information will be collected and obtained by way of quantitative analysis.

Overall, there are 380 copies of questionnaire have been issued to the people who engaged in restaurant business in this study. 368 copies responded. 348 copies are valid despite those invalid ones. The effective questionnaire rate is 91%. The methods of statistics analysis for these questionnaires are Stepwise Regression Analysis and Correlation Analysis . The conclusion by statistics analysis is that personal reason (morality and conscientiousness) will influence employees' behavior of Service Sabotage . If adding the factor of abominable customer into consideration, it obviously influences more than personal reason among restaurant employees in Service Sabotage behavior. Through Qualitative Research of interview and Quantitative Research of questionnaire, this study made a fully discussion in profound theory by simple language and provided concrete suggestions for restaurant industry in facing Service Sabotage .

Key words:

Service Sabotage, idealism, relativism, conscientiousness, abominable customer

# 目 錄

誌謝	I
中文摘要	II
英文摘要	III
目錄	IV
表目錄	VI
圖目錄	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究的背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究流程	3
第二章 文獻探討	5
第一節 服務破壞行為的定義	5
第二節 服務破壞行為的類型	8
第三節 服務破壞行為的測量	15
第四節 服務破壞行為的動機	17
第五節 實證研究的結果	19
第六節 假設推論	23
第三章 研究方法	27
第一節 名詞操作型之定義	27
第二節 研究架構	28
第三節 資料的蒐集與衡量變項	29
第四節 從業人員的深度訪談	35
第五節 量化資料分析方法	38
第六節 前測資料分析	39

第四章 研究結果	47
第一節 質化研究結果	47
第二節 量化研究結果	63
第五章 結論與建議	70
第一節 結論	70
第二節 實務管理建議	72
第三節 研究限制	74
第四節 未來研究建議	76
參考文獻	77
附錄一. 前測問卷	85
附錄二. 正式問卷	89

## 表目錄

表 2-1 工作場所異常行為之定義	5
表 2-2 林渝珊 (2011) 餐飲業服務破壞行為類別	15
表 2-3 Harris 與 Ogbonna (2006) 服務破壞量表	16
表 3-1 服務破壞行為之衡量變項	31
表 3-2 道德哲學操作型定義與衡量	32
表 3-3 嚴謹性的衡量變項	33
表 3-4 惡質顧客衡量變項	33
表 3-5 訪談個案基本資料	36
表 3-6 服務破壞專家效度分析	40
表 3-7 道德感與嚴謹性專家效度分析	41
表 3-8 惡質顧客專家效度分析	42
表 3-9 預試問卷各構面信度分析	44
表 4-1 人口統計變項表	64
表 4-2 各構面 Pearson 相關性檢定	65
表 4-3 正式問卷各構面之信度分析	66
表 4-4 各自變數對服務破壞的逐步迴歸分析	69



## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	4
圖 2-1 員工破壞行為分類.....	7
圖 2-2 服務破壞類型.....	8
圖 2-3 第一線員工服務接觸過程偏差行為的分類.....	11
圖 2-4 服務破壞行為前因後果架構.....	18
圖 3-1 研究架構圖.....	29

# 第一章 緒論

## 第一節 研究的背景與動機

台灣近年來由於產業結構變化，製造業不斷的往大陸與東南亞移動，而目前在台灣本土境內所存留且具競爭力的產業大概就只剩服務業。而服務業目前佔台灣GDP的比重，依行政院主計處的統計，由1981年的 53.27%成長到2014年的67.3%；既然目前在台灣只剩服務業這個軟實力還稍有競爭力，且占 GDP 的比重又越來越高。在人民所得與生活水平提高以後，會開始注意到自身的生活品質，在日常工作閒暇之餘，會開始注重與從事各項休閒活動，來緩和與紓解工作上的競爭與煩惱，由此可知服務產業將日益重要。

由於服務業跟其他的行業有不同的特性，顧客對於業主所產生的印象並不僅侷限於所購買產品的好壞上。因為生產和消費同時發生，有時候第一線的從業人員的態度和行為表現更讓前來消費的顧客印象深刻，這是因為對顧客來說，接觸服務的首要印象來源即為第一線的從業人員；而且服務具有異質性，雖然每個服務行業商家對提供的服務都有自己訂定的規範與標準，但從第一線工作人員在傳遞服務的過程中，仍然可顯示出每個第一線服務人員不同的風格，而站在接受方的顧客面對再相似的服務也會有心裡感受上的差異。服務業的模式是生產與消費同時發生，這顯現於接受方的顧客會立即感受到服務得好或壞，而且服務發生後也不能夠收回重新開始。綜合前面所述，我們可以看出服務人員扮演著產業和顧客之間的溝通中介角色，服務人員的重要性由此可看出。

Parasuraman, Zeithaml 及 Berry (1985) 說明服務業與其他產業最大的不同點：一. 服務是無形的，二. 服務不可儲存，三. 生產與消費不能分離，四. 服務具有異質性。因為，服務人員在服務傳遞過程中所表現的服務行為，成了影響顧客對服務滿意認知的一項重要影響因素，這是由於在服務的傳遞過程中顧客和服務人員會彼此面對面產生互動，服務人員在服務傳遞過程中的所作所為都會被顧客所看到。例如，消費者到餐廳用餐，前來消費的原因大部分是因為餐廳本身的餐點美味，它也是影響顧客滿意度與忠誠度的最重要因素。但如果消費者前來用餐時，

服務人員帶領座位時口氣不好，上菜時弄翻了餐點等等，因服務生的個人的失誤行為影響了消費者這次用餐的滿意度，所以儘管餐點依舊美味可口，但消費者會因為服務生此次的負向行為，而影響他下次再回來消費的意願。所以在服務業中員工的服務品質與行為的重要性將不輸於產品的品質，消費者對於顧客滿意度的衡量不像其他製造業只重視產品的好壞與售後服務。故在 Harris 與 Ogbonna (2002) 的研究即提到，在服務業中員工的服務破壞行為在對組織績效方面，如組織獲利能力與銷售成長會同樣產生負面影響而變差。而在對服務績效影響方面，則會直接降低顧客滿意度、顧客忠誠度與服務品質，且使顧客與員工之間的關係變差。

服務破壞的行為和生產破壞的行為還具有一些不同的特性：一、服務破壞的對象大部份是所服務的顧客，生產破壞行為多數是針對是企業組織中的產品和機器設備，所以生產破壞所造成的後果主要是單一設備破壞所造成的經濟損失，而服務破壞則會直接影響顧客對企業的忠誠度與滿意度，導致回頭老顧客流失，不僅商家營業額減少，而商家的商譽也因此受損，故所造成的損失更難以估計。二、生產破壞的行為單純而且也較容易被人所察覺，服務破壞行為則更具有複雜與難以掌控性。而服務破壞的行為大多發生在一線服務生傳遞服務給予顧客時所發生的，內容與形式更加複雜和多樣，故對商家所產生的破壞性更大。Harris 與 Ogbonna (2002) 最早開始了服務業的偏差行為研究，他以服務破壞 (service sabotage) 來形容「組織裡的成員故意從事負面性的行為去影響服務」的偏差行為，而服務破壞所影響的不單純是公司本身，亦包含了服務業的衣食父母—顧客。也因此探討餐旅從業人員的服務破壞行為是本次研究的方向和重點。

## 第二節 研究目的

本研究以 Harris 與 Ogbonna (2006) 的研究中所發展的九項服務破壞行為量表為基礎，並加入不同的影響因素，分別從員工個人與顧客等二方面來觀察，逐一探討導致服務破壞行為的因素。具體而言，依員工個人的道德哲學、嚴謹性與惡質顧客等方面分析發生原因，並比較內外場員工的服務破壞的行為。最後更以

餐飲從業人員為實證對象，透過實證資料的收集，進行本研究之假設驗證，以提供學界與業者對服務破壞行為有更完整與深入的研究與了解。

本研究之研究目的如下：

- 一、探討導致服務破壞行為的個人因素(道德哲學、嚴謹性)。
- 二、探討導致服務破壞行為的顧客因素(惡質顧客)。
- 三、探討比較內、外場員工服務破壞行為。
- 四、以餐飲從業人員為實證對象，驗證研究架構。

### 第三節 研究流程

本研究依據研究背景與動機，並針對研究內容的相關文獻進行探討，依此提出研究架構，之後根據研究架構建立假設。接著根據提出之研究假設進行深度的質化訪談。再依據質化訪談的結論，擬定問卷之測量題項，透過量化資料的蒐集而得到實證資料。最後，對於問卷資料進行分析，且提供業者結論與建議。

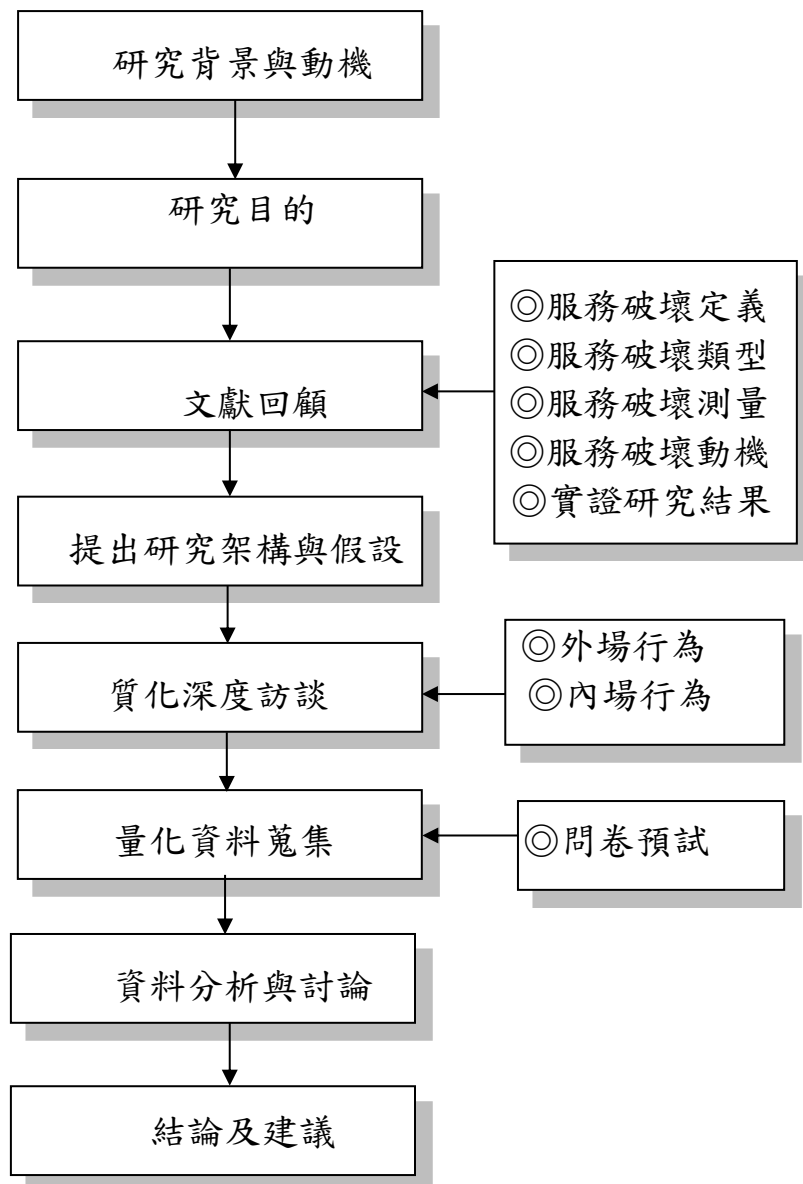


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 服務破壞行為的定義

職場員工的破壞行為，最早可以追溯到 Taylor (1911) 所著「soldiering」一書，他書中提到員工「反生產力行為」(counterproductive behavior) 或稱「非生產性的行為」(unproductive behavior)。公司的管理階層要如何才能使自己的工作夥伴不發生這些不當行為，並進而提高員工的工作生產競爭力？Robinson 與 Bennett (1997) 認為人際關係的不公平對待、在組織裡不良工作環境、員工的經濟壓力、社交壓力、組織變動以及社會上不公平現象會引發偏差行為。而後，眾多學者紛紛投入此領域之研究，並解釋這類負向的工作行為。有許多學者都曾對員工破壞行為作過不同的定義。Robinson 與 Greenberg (1998) 將各家學者對工作場所異常行為之定義加以整理。本研究另外加入其他學者之定義而彙整如下表所示：

表 2-1 工作場所異常行為之定義

構念	學者	定義
非應允的行為 (no compliant behavior)	Puffer(1987)	對組織有負面影響意涵且非任務所需的行為。
職場偏差行為 (workplace deviance)	Robinson & Bennett(1995)	組織成員主動的行為，此行為顯著違反組織規範，且會傷害組織或組織成員的利益。
組織不當行為 (organizational misbehavior)	Vardi & Wiener(1996)	組織成員有任何意圖想違反組織或社會核心所規範的行為。
職場攻擊行為 (workplace aggression)	Baron & Neuman(1996)	個人意圖對以前與現在同事或組織造成損害的任何形式的行為。
反社會行為 (antisocial behavior)	Greenberg & Giacalone (1997)	任何會對組織、員工與利害關係人帶來傷害，或是企圖造成傷害的行為。
組織中的報復行為 (organization retaliation behavior)	Skarlicki & Folger(1997)	認知到不公平使員工對雇主感到不高興而做出有報復或有害的反應。

表 2-1 工作場所異常行為之定義(續)

構念	學者	定義
不正常行為 (dysfunctional behavior)	Griffin, O’Leary-Kelly & Collins(1998)	此不正常行為通常由單一或一群員工引起，而此行為會對組織內個體、群體或是組織本身帶來不良後果。
服務破壞行為 (service sabotage)	Harris & Ogbonna (2002)	組織成員會設計以故意的負面行為來影響服務傳遞過程。
反生產力行為 (counterproductive Workplace behavior)	Reeshad (2005)	指員工以蓄意的行為傷害組織正當利益的行為表現。

資料來源：本研究整理

根據上列表格中學者對「工作場所異常行為」的定義，我們可以了解儘管不同學者在不同的時間所提的論點與定義都不太相同，但員工所產生破壞行為的問題大部分都是因為員工違反組織規範，而且這些負向行為對組織或是對組織成員都會發生不好的後果，所以我們可以得知即便每位學者對於員工破壞行為有不同的解釋與用詞，但他所代表的含意卻是相似的。

Robinson 與 Bennett (1995) 的研究還將許多工作場域的負向行為整合成一個簡單架構，他們認為負向行為可用兩構面：「組織—人與人之間」、「輕微—嚴重」，共劃分為四類：

- 一. 生產破壞：員工故意不遵守組織規範所規定的最低工作時間，與浪費或是破壞產品的行為。
- 二. 財產破壞：員工並未在獲得企業組織的同意下拿走或破壞組織的財產或是外在的資產。
- 三. 社交破壞：員工個人致力於社交互動，使其他同事陷入個人或社交上的劣勢的動作。
- 四. 個人侵犯：是指對其他同事個人有侵犯，或是具有不好意向的行為。

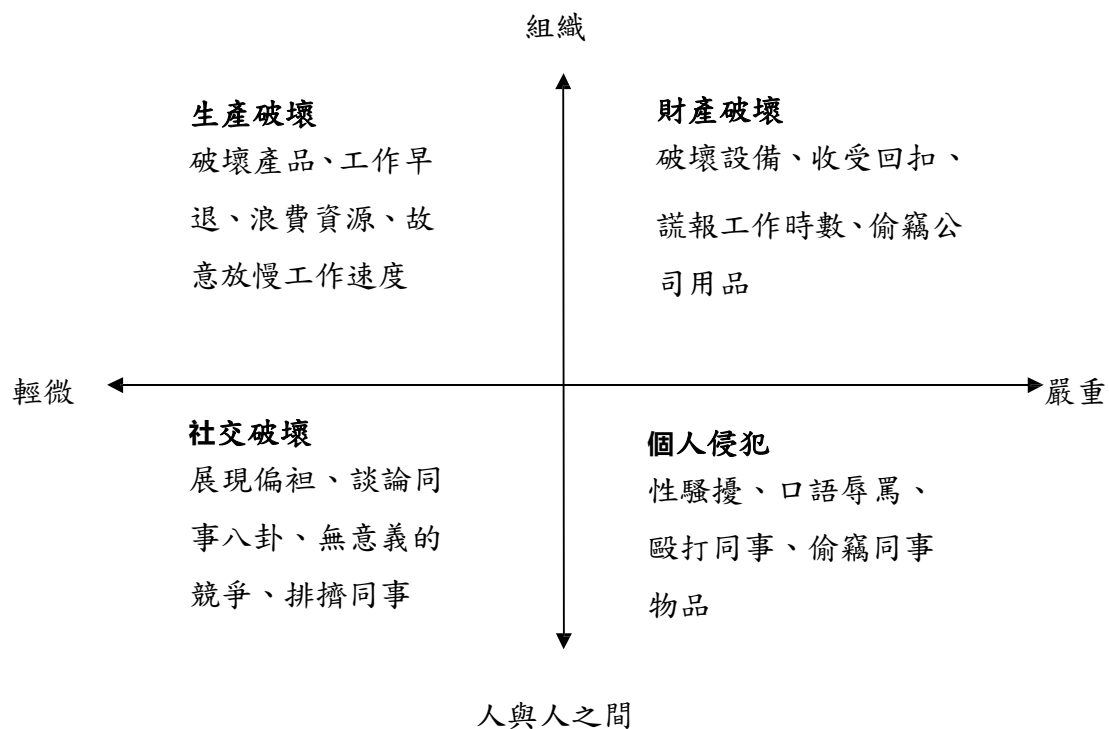


圖 2-1 員工破壞行為分類

資料來源：Robinson, S. L. & Bennett, R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors. *Academy of Management journal*,38,555-572

Harris 與 Ogbonna (2002) 展開了服務業偏差行為研究的新頁，他們探討服務業員工蓄意進行破壞服務的負面行為。他們的研究發現服務破壞行為不一定顯而易見，而會被所屬的主管或是顧客所發現，但這種的負向行為卻是非常普遍的存在服務業中，並且會損害顧客的滿意度，與公司成長和獲利。Harper (1990)發現在團體中最高有百分之七十五的員工有發生職場破壞行為；Harris 與 Ogbonna (2002)研究顯示有超過百分之九十的第一線服務人員承認企業中每天都有服務破壞的行為發生；Slora (1991)的研究更得出有百分之九十六的員工會出現對組織不誠實的行為。而這些破壞行為將會對企業造成極大的損失，尤其是對以服務業為主的公司。這些無形的服務破壞所帶來的損失更是無法預期得知與正確衡量的。因此，服務破壞行為並不是針對公司的機器設備或其他工作同仁造成心靈與財務上的傷害，而是對「顧客 $\leftrightarrow$ 員工」的服務接觸與傳遞過程進行破壞，它比起一般工作職場上的異常行為更難去防範與察覺。同時，服務破壞行為所導致的負面結果更是對於顧客忠誠度與滿意度，乃至於整體企業形象的直接傷害(楊俊明、顧景昇、黃慧心, 2012)。



根據上述學者的研究我們可以得知，員工對雇主產生的反生產力行為若是員工在服務的行為當中針對顧客所產生的負向行為，即稱為「服務破壞」(service sabotage)。依據Hobfoll(1989)的資源保留理論 (conservation of resources, COR) ，每個人的金錢、時間、體能和能力都有一定的限度，不會過度的浪費和消費。當自己所擁有的資源遭受損害時，會採取補償作用或是必要的措施，以保護有限的資源以避免其流失；就是當員工遭受顧客的言語辱罵導致自尊心受損，使其有限的資源被破壞，就會採取補償報復動作，進而產生服務破壞行為。服務破壞與服務失誤之間的不同差異在於工作人員本身的「意圖」，意即前者是工作人員「蓄意」做出影響服務的負面行為。Browning (2008) 將員工產生服務偏差的原因歸納為個人及顧客二種層面。而Lee 與 Allen (2002)的研究說明情境因素(如組織與薪資公平、工作認知及工作上的負荷)是員工產生偏差行為的重要前因。而除了個人因素之外，也有可能與顧客本身的不當行為，如奧客的行為而造成員工服務破壞的產生 (Harris and Reynolds, 2003；楊俊明、周逸衡、凌儀玲，2008)。

## 第二節 服務破壞行為的類型

在服務破壞行為類型的部分，Harris 與 Ogbonna (2002) 將服務破壞依「公開程度」與「發生頻率」劃分為「慣例—公開」、「偶發—公開」、「慣例—私下」、「偶發—私下」的四種類型。

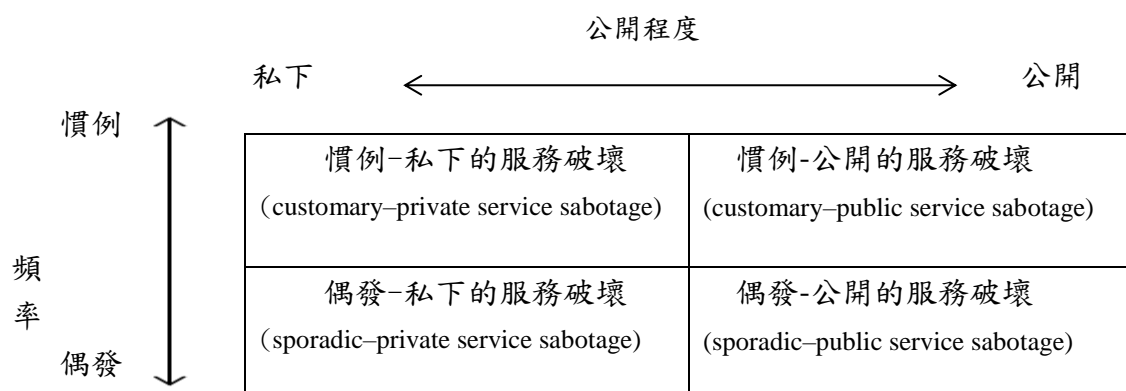


圖 2-2 服務破壞類型

資料來源: Harris, L.C. 與 Ogbonna, E. (2002).

#### 一. 慣例且私下的服務破壞(customary-private service sabotage)

指員工發生這種的行為會轉變形成一種行為規範，它是嚴謹且私下秘密進行的，而且會慢慢變成為企業文化的一部分。因為這類的破壞行為傷害到公司的服務品質，它對顧客而言是負面的，而它卻被大部分員工視為平常且可接受的行為準則。這類秘密的服務破壞行為往往是經由社會化、非正式訓練或是文化學習過程而產生的。此外，慣例且私下的員工服務破壞行為主要是因為受到來自顧客方面的冒犯與輕視所發生的相對應的報復行為。

#### 二. 慣例且公開的服務破壞(customary-public service sabotage)

此破壞行為是一種習慣性的行為，它一般是公開在觀眾或是一起工作的同仁面前呈現出來。此外，在研究中發現當員工在描述服務破壞行為時，此例約佔總樣本數的 47% 以上，此一類型行為比隱藏行為還要常見，而且這類服務破壞行為有三種不同的特性：(一)工作人員故意以恩人、恩賜的姿態對待顧客而且不會受到指責；(二)工作人員會刻意放慢服務速度；(三)負面地影響服務傳遞，工作人員故意符合企業規範與個人角色來敷衍與應付顧客要求。

#### 三. 偶發且私下的服務破壞(sporadic-private service sabotage)

這類行為並不會時常發生，工作人員這一類服務破壞行為包含明確的顧客目標，工作人員會私下且隱瞞自己的破壞行為，並且讓顧客不容易察覺，也會避免讓其他同仁注意到。這類型行為亦有三種型態：(一)行動中有他特定目標，且不讓特定顧客發現到此隱藏的破壞行為，例如是在餐飲食物中加入異物，或是以不讓人容易發現的方式破壞食材等；(二)針對工作夥伴的破壞行為，但通常會以工作場所比較談諧的幽默語氣作為掩飾；(三)沒有針對任何個人或團體的行為動機，單純是因為個人情緒不好所導致的。

#### 四. 偶發且公開的服務破壞(sporadic-public service sabotage)

這類破壞行為是四種行為當中最不常見的，係指工作人員會刻意且公開地表現侵犯顧客、破壞服務等負面的行為。它也並非慣例，相對其他眾多工作人員服

務破壞行為中，此種行為是最需要經驗且謹慎計畫與執行，可分為兩種類型：(一)員工們一起參與組織共謀破壞服務的進行，但這類行為則相對少見。(二)第一線工作人員故意公開地破壞服務接觸、損毀個人財產甚至是傷害顧客，但會立即為他們的笨拙向顧客道歉。

而在具體服務破壞行為的探討部分，能更加反映出服務破壞的深度涵義。Harris 與 Ogbonna (2009) 統合整理了他們以前的研究，分析出共四種服務破壞者(service saboteurs)類型：尋求刺激者(Thrill seekers)、報復顧客者(Customer revengers)、漠不關心者(Apathetics)與掠奪金錢者(Money grabbers)。他很具體說明進行服務破壞的員工所展現出來的行為和進行破壞的動機。Harris 與 Ogbonna 認為，如果要對服務破壞議題進行研究，所選擇研究之對象最好要滿足服務接觸時間較長、服務接觸內容比較多樣，且顧客與工作人員間較為親近等條件。

Browning (2008) 藉由訪談紐西蘭休閒旅遊業者、餐飲業的業務主管與第一線的服務生的研究結果，歸納出四種第一線服務人員在作接觸服務時的服務破壞行為，並將此行為定義為服務偏差(service deviance)，並依「直接/間接針對顧客」，與「影響程度」二個構面劃分為「直接—輕微」、「間接—輕微」、「直接—嚴重」、「間接—嚴重」四種，而其中影響程度輕微的行為最為常見。如圖 2-3 所示：

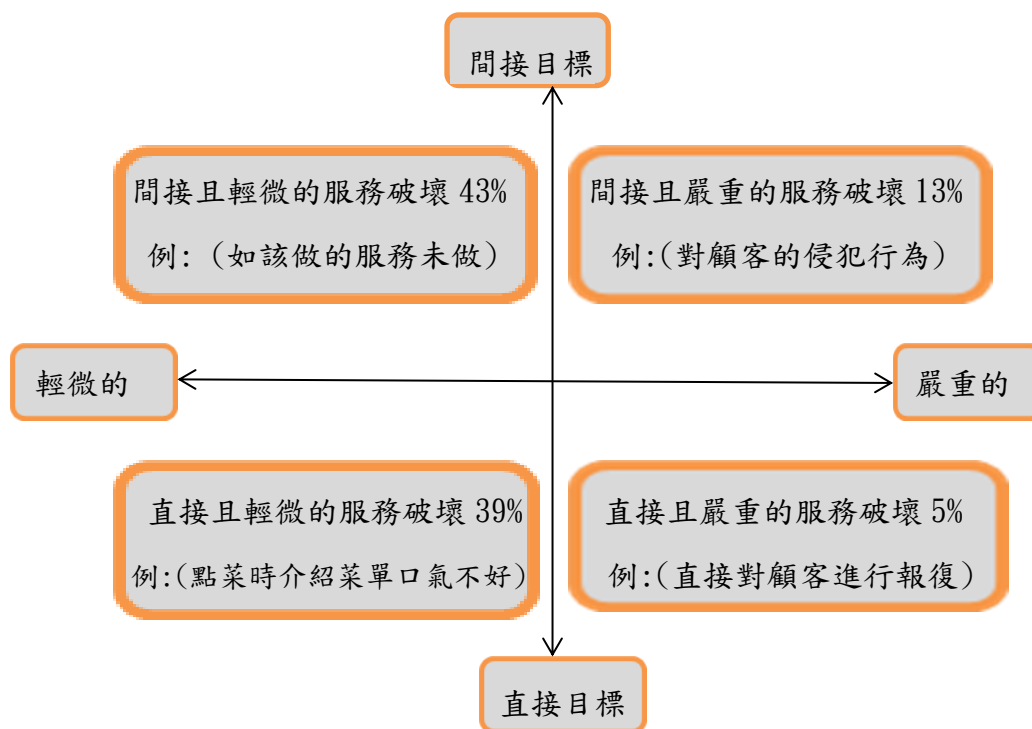


圖 2-3 第一線員工服務接觸過程偏差行為的分類

資料來源：Browning, V. (2008).

由於餐廳的工作是需要內外場合作的團隊工作，須先由內場廚師將餐點品質做好，再由外場服務人員將此產品完美的呈現在顧客的眼前，故顧客此次餐飲品質的好壞與顧客滿意度，是須由內外場同仁攜手合作共同創造的。目前在國內外的文獻探討中，第一線員工的「直接--服務破壞」研究最為常見，而內場廚師所產生的「間接--降低餐點品質的服務破壞行為」則鮮有相關的研究，這也是我們研究的動機和目的之一。根據過往的研究顯示，餐廳的服務破壞研究往往偏重於第一線外場服務生，而內場廚師服務破壞的研究只在郭懿萱(2010)的研究中曾提到，將顧客面破壞行為分為內顯形的「服務破壞」與外露形的「產品破壞」(廚房降低餐點品質)。本次研究的另一重點研究對象放在內場廚師；然而就餐飲業實際面來說，由於生產和消費同時發生，一道道經典美味的餐點是經過內場廚師從前菜、冷盤、主食和湯品等每位廚師通力合作，再

接由外場服務生完美的呈現在顧客眼前，所以一場成功的美食饗宴是全體內外場員工共同努力而得來的成果，所以在餐飲服務業中任何一個環節都會影響餐點的美味與呈現；而目前有關服務破壞的研究在餐飲業這一部分僅侷限在外場服務生，廚師產生的服務破壞則鮮有相關的研究，顯現出研究的缺口。故此次的研究的對象除了外場服務生外，並包含內場的廚師。

餐廳廚房的特點是工作時間長，工作環境裡有滾燙的熱水和經常擁擠的空間，中高峰時段的工作壓力增大時，必須立即滿足顧客各類客製化的需求（Pratten 與 O’Leary, 2007）。這種壓力下的工作環境給廚師誘發出了負向行為的理由之一；廚藝導向員工往往認為他們的工作本身的目的是因為工作出色被視為獲得巨大的滿足感（Martin, 2004 年）。Sheehan (1999)發現內場廚師或其他的外場人員所產生的服務破壞行為，例如個人侵犯型的負向行為：諷刺、辱罵、恐嚇、身體上的暴力；社交破壞型的排斥、隔離與八卦等都被視為負向行為。導致其他廚師或是外場人員情緒轉為負面無法應付，而在行為上表現出的有攻擊性方面，易激怒、經常情緒波動、酗酒，甚至將不滿情緒反應到顧客身上，因而產生服務破壞之行為。基於以上研究可看出，內場廚師處在霸凌與擁擠的工作環境中，常會影響士氣並且有效率執行任務，甚至發生降低餐飲品質而產生服務破壞的行為，這是因為個人道德的原因而產生；而依據實務經驗，內場廚師也會因為顧客催菜或是換菜而心生不滿，因而在餐點上動手腳，或者是因廚師情緒管理不好、專注力不集中造成鹽巴多加香菜未放等，進而產生生產破壞型的行為；甚至將情緒發洩在財產的破壞，如摔鍋子和偷竊公司用品等。Harvey, Thomson 及 Richey, (2006)指出，通過虐待和欺凌動作的霸凌行為的影響，會影響員工士氣，並且有效率執行任務。這可能會影響他們的動機、學習和團隊合作。

郭懿萱(2010)的研究以台灣餐飲業第一線工作同仁為調查對象，她將服務破壞行為分為「企業面」與「顧客面」等2個影響層面。她的研究發現組織裡員工的破壞行為並不會完全對顧客產生負面影響，如「擅自違例」及「佔公司便宜」的蓄意負向行為違反了企業服務流程或是公司組織規範，他的行為影響了企業，但員工認為對顧客是有益的且無害的。在產品面上甚至包含內場廚師降低餐點品質的服務破壞。郭懿萱(2010)將顧客面破壞行為分為無形的「服務破壞」與有形的「產品破壞」，如下所述：

- 一、 拒絕顧客：這類行為一般發生於員工於已經到了結束營業時間，工作人員準備要下班的時候；工作人員用「停止」「沒有」等負面、沒有熱情的回應來避免還要提供顧客服務。
- 二、 暗示顧客：常見行為包含打掃、更換餐盤、關閉電燈或冷氣；工作人員產生這類的負面行為時，她不直接與顧客接觸傳遞負面訊息，而是在顧客的附近進行其他無關緊要的事務來干擾顧客，驅使顧客離開。
- 三、 干擾顧客：工作人員直接到顧客面前打擾顧客用餐，使用如「不好意思，幫您收拾碗盤」的話術，或是太過於頻繁地「整理桌面」的行為影響顧客用餐的情緒，工作人員最終的目的是要驅趕顧客離開。
- 四、 惡待顧客：如出壞掉的餐點、抱怨顧客、與顧客發生爭吵、驅趕顧客或甚至發生肢體衝突等；工作人員使用負面情緒的言語與動作影響或傷害顧客。
- 五、 戲弄顧客：如員工之間互相開玩笑打賭，影響顧客選擇某樣餐點、索取顧客的個人通訊資料與詢問顧客年齡等；工作人員向顧客做出自認無傷大雅的開玩笑的負向行為。

六、 簡化流程：如不提供杯水、菜單、飯後水果及詢問顧客用餐狀況；工作人員省略公司所規定的標準服務流程，常見行為有不主動提供顧客相關服務與資訊。

上述六種服務破壞的特性在於工作人員在提供服務傳遞的過程中，故意做出負面的反服務行為；而產品破壞則是工作人員透過破壞商品（餐食），造成損害等行為，進而影響整體的服務經驗，而產品破壞行為。進一步可分為下列兩種：

- 一、 佔顧客便宜：員工偷竊顧客餐食、灌水帳單金額，例如減少顧客餐食的量、少出某種餐點、偷吃打包的食物，私藏團體客的酒水，甚至浮報消費金額。
- 二、 降低餐點品質：廚師因為情緒的好壞影響在製作時未認真製造餐點，或是服務生遞送過程中漠視食品衛生，或是未依照標準製作餐點，造成品質下降，例如將飲料直接加入生水、未戴手套處理生食與加入太多的醬汁等。

林渝珊(2011)的研究中也發現到工作人員經由「漠視顧客」進行服務破壞，比較常見的行為有對於顧客需求視若無睹、不能更換菜單與故意放慢服務速度，而會發生此一行為通常工作人員表示是因為遇到惡質顧客(俗稱奧客)的情況下，才會造成漠視行為的發生。而這種現象與Browning(2008)所提出的良性偏差(constructive deviance)的概念相同，工作人員認為漠視惡質顧客的同時，她便可以有效率地提供服務給其他顧客。整體而言，對於顧客和組織反而是有益而無害的。除了上述的員工破壞行為之外，林渝珊(2011)發現管理幹部也會作出違反顧客至上的服務理念，要求工作同仁進行服務破壞，例如為了提高翻桌率，命令服務人員加快出菜速度，漠視顧客抱怨與要求等。

表 2-2 林渝珊 (2011) 餐飲業服務破壞行為類別

類型	具體行為
拒絕顧客	拒絕顧客選位置 拒絕顧客找主管 拒絕顧客消費 拒絕顧客服務上的要求 拒絕顧客換菜單
漠視顧客	故意視而不見 故意放慢服務速度 故意忽略顧客請求與抱怨
暗示顧客	刻意清掃 詢問最後點餐 為顧客結帳
干擾顧客	刻意收拾 過度服務 站在顧客旁邊
愚弄顧客	安排最差座位 言語揶揄 調整服務速度
惡待顧客	言語暴力 行為暴力 催趕顧客
簡化流程	不提供顧客相關資訊 不詢問顧客用餐狀況

林渝珊 (2011)

從上述的研究中我們可以發現，餐飲從業人員的工作特質符合文獻中對於服務破壞研究的要求。因此過去有關服務破壞的研究，應該不僅侷限於一般餐飲外場服務產業，更可以推展到對於餐飲內場(廚師)從業人員的研究之上。

### 第三節 服務破壞行為的測量

服務破壞相關議題的探討大多屬於敘述性質化研究，量化研究仍相對缺乏。量化研究運用量表將某一抽象概念轉換為可具體測量或觀察的形式，此外，量表



最主要目的在於衡量單一變項以產生量化數據 透過統計分析來驗證研究假設 (Neuman,2004)。為實證研究服務破壞，Harris 與 Ogbonna(2006) 在他的研究中發展一組九項服務破壞行為的量表，利用量化研究驗證其先前所提出的假設，研究結果發現服務破壞的前因包含如下：

- 一. 個人侵犯：(一). 在這裡工作的人會報復顧客、(二). 在這個行業裡報復顧客是很平凡常見的事、(三). 這家店從未刻意惡意對待顧客(反向題)。
- 二. 生產破壞：(一). 有時候在這裡工作的人會趁顧客沒注意時將事情搞砸、(二). 在這裡工作的人會刻意減慢服務速度。
- 三. 社交破壞：(一). 有時候在這裡工作的人會激怒顧客以取悅其他人、(二). 在這裡工作的人從不在顧客面前炫耀自己(反向題)。
- 四. 財產破壞：(一). 在這裡工作的人會刻意趕顧客離開、(二). 在這裡工作的人會忽略服務流程以減輕自身工作量。

而服務破壞所影響的層面包含員工、服務和公司績效。

表 2-3 Harris 與 Ogbonna (2006) 服務破壞量表

---

1	在這裡工作的同仁會報復蠻橫無禮的顧客
2	在這裡工作的同仁會刻意趕顧客離開
3	在這個行業中報復顧客是很常見到的事
4	在這裡工作的人會忽略服務流程以減輕自身工作量
5	有時候在這裡工作的同仁會批評顧客以取悅其他同事
6	在這裡工作的同仁從不在顧客面前展現自己(R)
7	有時候當顧客不注意時，在這裡工作的同仁會故意把事情搞砸
8	在這裡從未刻意惡意對待顧客(R)
9	在這裡的同仁會刻意的放慢服務速度

---

註：引自 Harris 與 Ogbonna. (2006)

Lee 與 Ok(2014)的研究則利用上述九項服務破壞行為的量表，採用修正後的六項作為信度分析，來檢視量表內部一致性的程度，並以 Cronbach' s  $\alpha$  值做為信度衡量的工具。Lee and Ok 的研究樣本經信度分析結果  $\alpha$  值都大於 0.9，顯示出很好的內部一致性。

鄭筠瑄(2013)的研究進行餐廳服務破壞行為構面的萃取，運用探索性因素分析方法精簡量表，她的研究中萃取出「冷漠對待」、「迴避要求」、「改變氛圍」、「干擾顧客」與「簡化流程」5 項因素構面，可提供未來研究進行驗證，進而建立正式量表。

以服務破壞研究而言，目前尚未發展出一套完整的量表工具，以協助驗證相關變項的關係。因此，本研究深度訪談內外場員工，以了解服務破壞的原因，再參考 Harris and Ogbonna (2006)的研究中所發展的九項服務破壞行為量表，歸納餐廳服務破壞的具體行為表現，並萃取出餐廳服務破壞的行為構面。

#### **第四節 服務破壞行為的動機**

而在關於破壞行為之動機方面，Analoui (1995) 則認為員工發生服務破壞的動機可能來自於三方面：一. 個體的（個人並非共享）二. 組織的（共享但反組織的利益）三. 外部的（共享與非共享的動機）。雖然研究者了解到服務破壞的確廣泛存在於各個工作場所中與它的重要性，但到目前為止還沒有足夠的研究結果來評估服務破壞的動機與目的；而 Harris 與 Ogbonna (2002)根據他對服務業的研究訪談中加以分析，繪出一完整的服務破壞前因後果的架構圖：

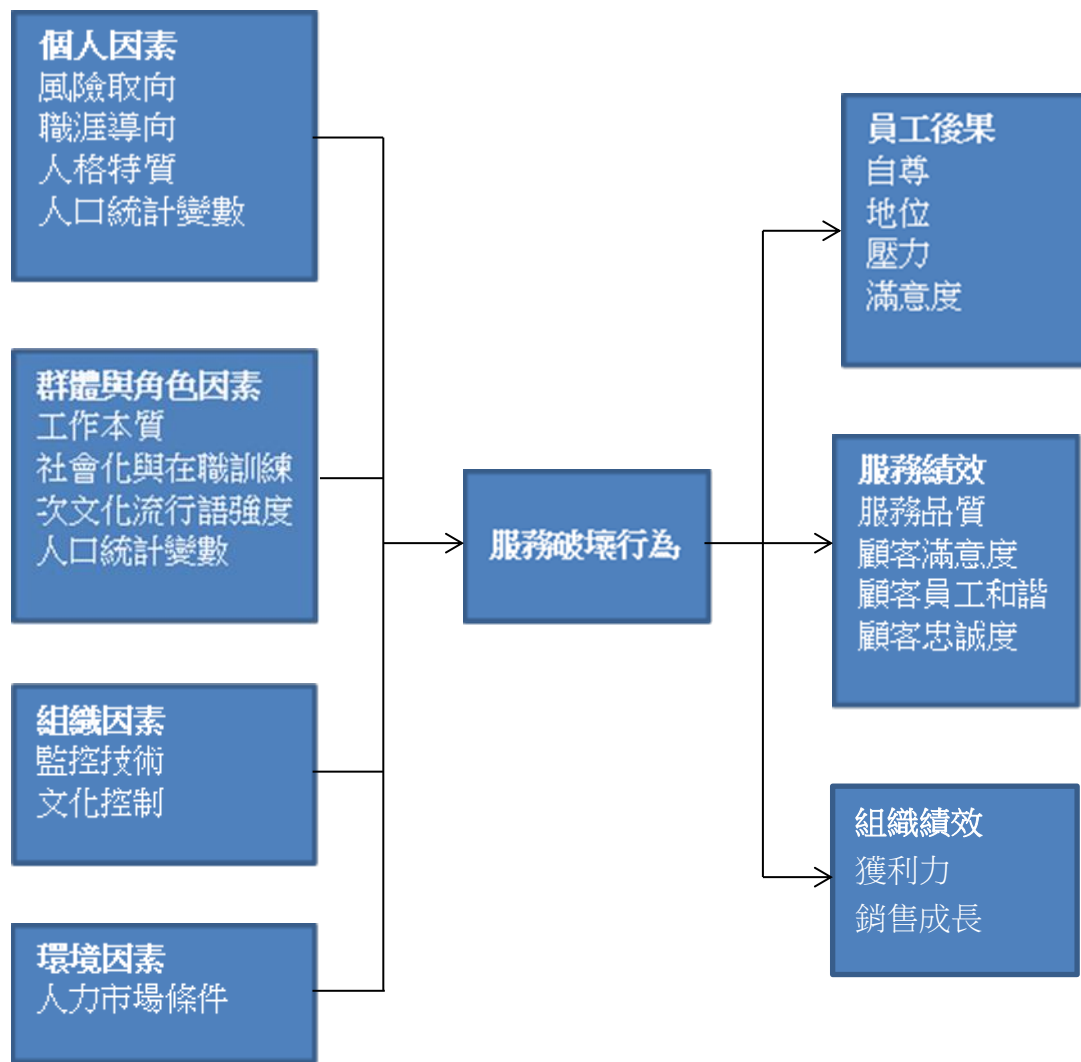


圖 2-4 服務破壞行為前因後果架構

資料來源：Harris. 與 Ogbonna. (2002). Exploring Service Sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183

服務破壞的前因是指造成員工故意負面地影響服務傳遞與標準的原因。並經由現有文獻結合從民間訪談所獲取的資料指出，總共有四種前因值得注意，包括個人、群體與角色、組織、以及環境因素：

一、個人因素：

經由研究發現，對服務破壞行為的主要影響因素是在個人因素部分。其中有四方面扮演著特別深層與普遍的影響。分別是人格特質、職涯導向、風險承擔的態度與人口統計變數。

## 二、群體與角色因素：

群體與角色因素包括：社會化議題、工作本質的影響與次文化的強度。群體因素的影響經常促使破壞行為或反社會行為的發生 (Robinson 與 O'Leary-kelly 1998)。在企業當中的生產破壞不會受到顧客影響，而在服務破壞的情形下與顧客長時間接觸的第一線員工，他的行為則與反社會行為有相關。

## 三、組織因素：

跟先前生產線破壞的研究相同，田野調查證實在服務業背景下，各種組織層級因素與破壞有關的兩項為：文化控制的複雜度與監督程度 (Lebas 與 Weigenstein 1986)。而有效的文化干預手段注重在文化控制與支配 (Grabriel 1999; Willmott 1993)，監督系統的範圍與效力，主要決定因素是個人、階級所能控制的部分 (Child 1984; Sewell 1998)。

## 四、環境因素：

有部分較早的破壞行為研究強調社會決定因素，例如：社會動盪、交戰與犯罪層級 (Becker 1963; Ditton 1977)，但在田野訪談當中並沒有發現支持的證據。然而，有些研究的證據指出對人力市場情況的認知是一個重要的因素。

## 第五節 實證研究的結果

由前面章節所述我們可以得知國內外的學者發現服務破壞的行為在各個行業都有可能發生。當這偏差行為發生時，不僅影響顧客滿意度，甚至接連影響品牌形象與顧客忠誠度。所以我們可以從以前學者所做的實證研究結果得知產生服務破壞的原因，進而找出防範之道，減少服務破壞發生的機率。

Harris 與 Ogbonna (2012)認為，儘管研究人員已經要求一線員工能更深切的了解服務接觸的行為，但很少針對服務破壞這個問題進行研究。Harris 與

Ogbonna 系統地介紹了員工服務破壞的動機。其實證結果顯示出，不同原因的服務破壞，從善意的形式到惡意的出發點，從明顯的到不明顯的。這項研究的結果表明有必要更全面化的探討員工服務破壞的動機。Lee 與 Ok(2014)的研究利用資源保留理論來探討和推測飯店員工的情緒勞務，在資源有限的情況下不會過度的浪費和極度的防衛，當自己所擁有的資源遭受侵害時，會採取補償作用，或是必要的措施以保護有限的資源以避免其流失；就是當飯店員工遭受主管的言語糾正，或是辱罵導致自尊心受損，使其有限的資源被破壞，就會採取補償報復動作，進而產生服務破壞行為。Wendy 與 Helge (2008)的研究說明廚師在受到攻擊和欺凌等負向行為的影響。餐廳廚房的特點是工作時間長、擁擠的工作環境和滾燙的熱水。在這種壓力的工作環境中，常會影響廚師的士氣，並且降低執行任務的效率，甚至發生降低餐飲品質，產生服務破壞的行為。這是因為個人道德與內部組織的原因而產生。

鄭筠瑄(2013)的研究建立了餐廳服務破壞行為構面，她並將服務破壞轉換為一般人可理解的概念，透過直接觀察與測量的形式，來檢視餐廳服務過程中的每一個黑暗的關鍵時刻，歸納餐廳服務破壞量表構面的建構程序與結果，探討正式量表如何應用於理論與實務層面。陳俊儒(2006)在針對 285 位餐飲管理科系學生與 105 位在職員工，總計共 390 位受測者進行針對服務破壞的研究中，深入探討道德強度、道德哲學（理想主義、相對主義）、組織社會化、組織承諾、情緒勞務、行為績效評估、匿名性、服務氣候等九項因素是否會影響服務人員之服務破壞意圖。他的研究所獲得如下之結果：道德強度、理想主義、行為績效評估、組織社會化、組織承諾、服務氣候六項因素與服務人員的服務破壞意圖具有顯著的負向關係。而相對主義、情緒勞務、匿名性三項因素則與服務破壞意圖具有顯著的正向關係。由此可看出，它的研究證明服務人員的服務破壞行為存在的可能性，而且服務破壞之意圖會受到各種不同因素之影響。

高鳳薇(2010)的研究對象為飯店的第一線服務人員，他的研究從員工服務傳遞的過程中，找出可能影響員工服務破壞行為的前置因素，和受到服務破壞行為影響之服務績效等相關結果變數，以員工個人、組織和工作與群體等三種層面的觀點，進行實證性研究。他的研究以飯店做為取樣對象，各地區分別為：北部地區 6 家、中部地區 2 家、南部地區 3 家、以及東部地區 2 家，總計發放 1000 份問卷，回收 426 份問卷，有效樣本回收總計 318 份。並以結構方程模式分析以驗證架構中的構念關係。實證結果發現：

- 一、個人因素：經驗開放性與服務壞行為有顯著正向關係；嚴謹性與服務破壞行為有顯著負向關係。
- 二、組織因素：監控與服務破壞行為有顯著負向關係。
- 三、工作與群體因素：顧客人際不公平與服務破壞行為有顯著正向關係；團隊規範與服務破壞行為有顯著負向關係。
- 四、結果因素：員工與顧客和諧、顧客滿意度以及服務品質皆與受到服務破壞行為的負向影響。

劉仲矩(2012)的研究則是關於美容美髮業第一線服務人員對顧客的態度。當服務人員與顧客與接觸時，很難去避免的因為個人情緒問題而造成的情緒破壞。他的研究目的是依據服務破壞理論為基礎，應用情緒勒索的觀點探討顧客知覺在員工服務破壞行為的重要性，以強化員工服務的品質。他以 64 位曾在美容美髮店的消費者為對象，以層級分析法分析資料，研究發現，影響顧客知覺員工服務情緒勒索行為之因素的重要性依序為態度不佳、比較服務、時間問題、肢體語言、關係利用。他的研究並根據結果提出對學術與美容美髮業經營者的相關建議。

楊俊明、顧景昇和黃惠心(2012)的研究探討惡質顧客行為之嚴重性對空服人員服務破壞意圖之影響。以航空公司目前的現職空服人員為樣本，共計 221 位空服人員參與，最後有效問卷數目為 198 份，有效問卷比例 89.59%。其中高嚴重性 100 份、低嚴重性 98 份。結果顯示惡質顧客行為之嚴重性越高，服務破壞意圖越強。然而此關係卻取決於其他內外因素：

- 一、空服人員如果知覺到組織有高度行為控制時，除對服務破壞意圖產生直接的控制降低的效果，同時它也會降低惡質顧客行為嚴重性與服務破壞意圖間的關係。
- 二、空服人員道德意識中理想主義除對服務破壞意圖產生負向影響外，亦與惡質顧客行為嚴重性有二階交互效果，對服務破壞意圖有顯著負向影響。
- 三、空服人員道德意識中相對主義除對服務破壞意圖產生正向影響外，亦與惡質顧客行為嚴重性有二階交互效果，對服務破壞意圖有顯著正向影響。
- 四、惡質顧客行為嚴重性、道德意識以及員工所知覺到的行為控制間，有顯著三階交互效果，道德意識會使行為控制機制的干擾效果更強或減弱。

其他服務領域也有相關的研究，如林宛瑩(2005)針對醫療服務業中惡質顧客行為的研究，實證結果發現自尊心愈高之員工，他產生服務破壞意圖愈低，而愈壓抑自己負面情緒之員工，他產生服務破壞意圖則愈高。林耀南(2010)研究第一線服務人員態度與反應影響顧客對餐飲服務業之第一印象，他的研究發現第一線服務人員所產生的幽默感特質包括：幽默理解、幽默因應、幽默態度、幽默創造、社交幽默、笑的傾向等六項。研究多向度幽默感對自尊、工作滿足與工作倦怠之影響，在以 472 份問卷研究分析後發現，第一線服務人員之幽默感中，幽默理解與因應與自尊呈正相關、幽默因應與幽默態度與工作滿足呈正相關、幽默理解與幽默因應與工作倦怠呈負相關(林耀南、楊婉如，2008)。

由以上文獻探討的研究結果我們可以得知，餐飲業的第一線從業人員由於與顧客的互動關係較為緊密與頻繁，如果第一線的服務人員本身的理想主義低，在服務的過程中如果遇到惡質的顧客就容易產生服務破壞的行為。輕微的服務破壞行為如對顧客需求視而不見、聽而不聞，故意放慢服務速度等；嚴重的則直接對顧客產生報復行為、言語辱罵與肢體衝突等。餐廳廚房的特點是工作時間長、擁擠的工作環境和滾燙的熱湯，在這種壓力的工作環境中，常會影響廚師的士氣，及有效率的執行任務，甚至發生降低餐飲品質，產生服務破壞的行為。但如果廚師理想主義高則較不容易產生服務破壞的行為；在實際的餐廳中如果廚師理想主義不高或是相對主義較高，就會缺乏責任心，對餐點的品質不注重，因而容易產生菜太鹹、菜量多少不均等不應該發生的間接型的服務破壞；而如果餐廳裡遇到了惡質顧客，對餐點品質要求甚多，且對外場服務人員多所刁難，則會使服務人員產生報復心態對餐點動了手腳，或是延遲出餐等服務破壞的行為。

## 第六節 假設推論

根據本文之文獻探討和本研究動機，本小節將依照研究架構圖中變項的關係，逐步推論本研究之研究假說。各假說分述如下：

### 一、個人道德與服務破壞行為之關係

Schlenker 與 Forsyth (1977)提出道德哲學可分為理想主義與相對主義兩種類型。理想主義者對於具道德爭議的問題，會以一般化的道德標準為原則，所以會以不傷害他人為做事原則。相對主義者會隨著不同的時間情境而有不同的道德標準。Singhapakdi, Vitell 與 Franke (1999)認為理想主義傾向高的人對於達成組織績效較具有責任感；反之，相對主義傾向高的人則較不具有責任感。曹羽男(2006)採用問卷調查的方式，以公益、運輸、銀行、醫



療、電信局以及補教界等行業共 234 位員工為研究對象，發現個人的道德價值觀與員工偏差或破壞行為有著負向關係。陳俊儒(2006)針對服務破壞的研究中深入探討道德強度、道德哲學（理想主義、相對主義）因素是否會對服務人員之服務破壞意圖造成影響。結果發現道德強度與理想主義等二項因素對服務人員的服務破壞意圖具有負向的顯著解釋能力。而相對主義因素對服務破壞意圖具有正向的顯著解釋能力。根據以上國內外學者研究結果，本研究針對個人道德因素與服務破壞之關係的假設推論如下：

H<sub>1A</sub>：員工的理想主義傾向愈高，則愈不容易出現服務破壞行為

H<sub>1B</sub>：員工的相對主義傾向愈高，則愈容易出現服務破壞行為

## 二、個人嚴謹性(conscientiousness)

在探討可能導致服務人員發生服務破壞行為之因素時，個人人格特質的嚴謹性(conscientiousness)也是一個重要因素；嚴謹性是指一個人自我要求的自律性，對於所追求的目標集中與專心的程度。嚴謹性高的員工會認真負責的完成任務，它包含以下幾種特質：有效率的、可靠的、有系統、有組織、不屈不撓與努力工作等。Salgado (2002)以五大人格面向來預測員工的反生產行為，結果指出嚴謹性為員工偏差行為、工作輪轉率以及離職率的預測指標；Liu 與 Chen (2006)則以服務業第一線員工和主管為研究對象，探討人格特質和員工顧客導向行為的關係，發現嚴謹性與其顧客導向行為相關。高鳳薇(2010)以高服務接觸的飯店第一線服務人員為研究對象，從員工服務傳遞的過程中，找出可能影響員工服務破壞行為的相關前置因素，實證結果發現嚴謹性與服務破壞行為有顯著負向關係。根據以上國內外學者研究得知，個人嚴謹性與服務破壞的假設推論如下：

H<sub>2</sub>：員工個人的嚴謹性愈高，則愈不容易出現服務破壞行為

### 三、惡質顧客與服務破壞行為之關係

在 1990 年開始有學者針對顧客的不正常行為開始進行研究，Zemke 與 Anderson (1990) 針對餐廳服務人員、維修人員、零售銷售助理、客服人員及電話銷售人員進行質化研究時，歸納出有五種來自地獄之顧客(customers from hell)，此五種顧客分別是歇斯底里罵人型、胡亂罵人型、自我中心型、發號口令型及不付錢型。而這些來自地獄之顧客其目的都在為了獲得又好、又快甚至是免費的服務。Lovelock (1994, 2001) 以蠻橫顧客(jaycustomers)稱之，並定義它為「一個人不當使用一項服務或是不當消費一項實體產品，之後再不當處置這項產品，造成企業、員工與其他顧客困擾之顧客」。Fullerton 與 Punj (1993) 以異常顧客行為(aberrant consumer behavior; ACB)來形容，而它的定義為：「在公眾營業場所顧客行為違反一般大眾所能接受之規範」。尹子平(2003)則稱之為難纏顧客，它的定義為：「工作人員或是組織系統上並未發生錯誤，但顧客卻因為自我的情緒、自私等因素對工作人員做出不理性、不合作行為或態度的顧客」。郭德賓 (2006) 稱呼奧客的原意為閩南語中的「拗蠻的人客」，在台灣服務人員就常以此來稱呼難纏的顧客。本研究以「惡質顧客」一詞來泛指有不當行為的顧客。

在服務業服務傳遞的過程中，由於第一線服務人員與顧客的密切接觸，容易產生錯誤導致服務破壞，但錯誤的產生可能來自於第一線員工、組織或是顧客。而這些顧客當中包含了蠻橫顧客、不講理顧客以及失常顧客等，統稱為「惡質顧客」。所謂的惡質顧客行為乃是指顧客有意或無意地，對於企業、員工或者是其他同一服務接觸中的顧客造成困擾或傷害的不當行為；Van Jaarsveld, Walker 及 Skarlicki(2010)研究顧客與員工之間不文明的行為，他們發現顧客不文明的行為會導致員工產生不禮貌的行為，而員工不禮貌的行為又會反過頭去對顧客發生服務破壞，這種會螺旋交互反映發生在顧客與

員工、員工與員工之間相互循環影響。Skarlicki, Jaarsveld 及 Walker (2008) 認為顧客對員工的不當對待是一種形式上的互動公正，也反映著員工在工作經驗上人際間互動的品質(Bies, 2001)。Ruppa 與 Spencer (2006)藉由實驗室模擬，發現參與者在面對不公平的對待時，員工較容易發生不禮貌的行為，也較不會去遵守公司規範。楊俊明，凌儀玲與黃慧心(2009)的研究說明惡質顧客的行為強度會受到員工所知覺的人際不公平程度之中介，而對服務破壞行為產生嚴重程度的影響。高鳳薇(2010) 研究以高服務接觸的飯店第一線服務人員為研究對象，從員工服務傳遞的過程中，工作與群體之團隊規範與服務破壞行為有顯著負向關係；顧客人際不公平與服務破壞行為有顯著正向關係。林渝珊(2011)的研究也發現到員工藉由「漠視顧客」進行服務破壞，常見行為有：對於顧客需求視而不見、聽而不聞，故意放慢服務速度。值得注意的是，員工表示通常是因為遇到惡質顧客（俗稱奧客）的情況下，才會造成漠視行為的發生。根據以上國內外學者研究得知，惡質顧客因素與服務破壞的假設推論如下：

H3：當企業裡出現愈多惡質顧客，則會愈容易出現員工的服務破壞行為

## 第三章 研究方法

本章首節將建立本研究名詞之操作型定義，其次依據先前的文獻探討來推論本研究之研究架構與假設，並針對各研究構面之操作型定義進行重點式訪談，然後就本研究架構設計問卷，藉以蒐集實證資料，驗證研究假說是否成立。因此，本章從名詞操作型定義、研究架構、資料的蒐集與衡量變項、從業人員的深度訪談、量化資料分析方法與前測分析等六個節次依次說明之。

### 第一節 名詞操作型之定義

外場服務人員會因為個人的道德哲學強弱、嚴謹性的高低與顧客因素等，而發生服務破壞的行為；內場廚師則常因為廚房擁擠惡劣的環境與欺凌等負向行為的影響，在這種壓力的工作環境中，常會影響廚師的士氣及有效率的執行任務，甚至發生降低餐飲品質，產生服務破壞的行為。本章節將根據前述研究目的，簡單說明本研究所研討的主題，與相關的名詞或概念的操作型定義，分別說明如下：

#### 一、服務破壞(service sabotage)

本研究依據 Harris 與 Ogbonna (2002)對服務破壞行為的定義，即「組織成員設計以故意的負面行為影響服務傳遞過程」，作為服務破壞的定義。

#### 二、道德

Schlenker 與 Forsyth (1977) 的研究將道德哲學分為兩個構面。第一個構面是「理想主義」。信奉道德的絕對性，而且會使用絕對的道德原則做出道德判斷的人，是理想主義相對高的人；而第二個構面則是「相對主義」，是指有規範性

的信仰會因個人、文化而有所不同。相對主義高的人認為人們應承認個人價值觀之間的不同。

### 三、嚴謹性(conscientiousness)

本研究依據 Mowen 與 Spears (1999)對五大人格特質中針對嚴謹性的解釋，即「服務人員追求目標的專心與集中程度」，作為嚴謹性的定義。

### 四、惡質顧客

依 Lovelock(2001)與 Harris 及 Reynolds(2003)之研究觀點，對於惡質顧客的操作型定義為：「以蓄意(或無意)、外顯(或隱藏)行為等不正常使用一項服務或是不正常消費一項實體產品，造成企業、員工與其他顧客困擾的顧客稱之。」

## 第二節 研究架構

本研究以探討餐飲從業人員「服務破壞行為」的因素為架構基礎，期望從個人與顧客二方面的因素廣泛討論。並依據第二章文獻探討，本研究發展出各構面間之關係連結如圖 3-1 所示。

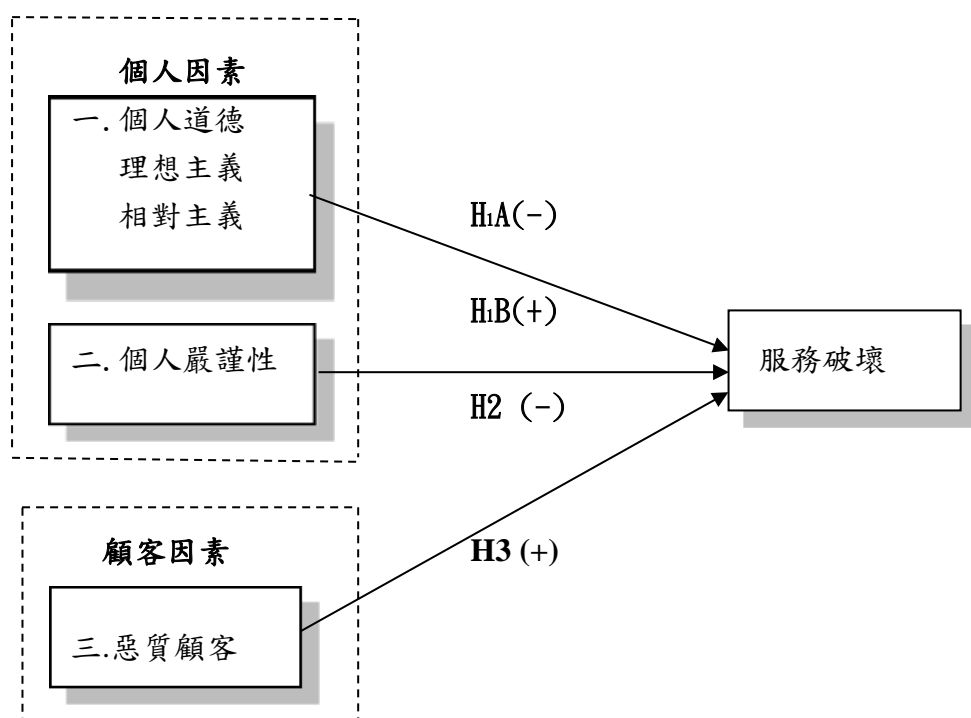


圖 3-1 研究架構圖

### 第三節 資料的蒐集與衡量變項

在研究方法上，主要是透過建構主義典範發展若干概念、假設或是命題，再採取實證主義的典範加以驗證(Schultz and Hatch,1996)。本研究分兩個階段來進行，第一階段先進行質化研究，先挑選在餐飲產業服務的廚師與外場人員進行深度的質化訪談，以獲得適合衡量餐飲產業之服務破壞概念與發生因素，作為量表修正的依據；第二階段為量化研究，依據質化訪談的結論，擬定問卷之測量題項，透過量化資料的蒐集而得到實證資料。黃瑞琴(1994)指出，深度訪談是針對特定的目標進行面對面的交互訪談，研究者有系統的透過訪談的過程，進一步知道受訪者對事件與問題的認知、看法與感受，其訪談的方式可分為正式與非正式兩種。

Patton(1999)認為透過訪談來蒐集資料有三個方向：一.非正式會話訪談法，二.一般性訪談導引法，三.標準化開放性訪談法。

### 一、質化深度訪談

本研究採用 Patton(1999)的一般性訪談導引法，對參與研究的對象做一對一的深度訪談。研究者在進行訪談前，與各受訪者約定訪談時間與地點，以安靜不受打擾為原則；同時訪談前簡單介紹本次訪談之研究目的、所需時間、進行方式、取得資料的運用與保密的原則，並先告知受訪者需使用錄音裝置以方便做研究紀錄，對方同意後才使用。本研究對參與研究的對象，各自進行約二十分鐘的深度訪談，訪談過程中依循著受訪者思考方向，依其反映作調整，並以同理、澄清、發問和摘要等技術，協助整個訪談過程的進行，並根據訪談的結果來做為修正服務破壞問卷的依據。

### 二、問卷設計

本研究問卷採用結構式問卷，而問卷內容包含以下三個部份，第一部份為惡質顧客與服務破壞的行為、第二部份為個人的道德哲學與嚴謹性、第三部份則為個人的基本資料。前二個部分以李克特七點尺度衡量，而第三部分受訪者的基本資料包含有：性別、年齡、從事餐飲型態、擔任職務和從事餐飲業的時間等，採用類別尺度加以衡量。

#### 1. 服務破壞行為

本研究採 Harris 與 Ogbonna (2006)發展之問項為衡量依據，經過專家訪談的方式加以修正，其中(R)為反向題，共 9 題問項。同時配合李克特七點量表計分法，由「非常不同意」至「非常同意」，如表 3-1 所示：

表 3-1 服務破壞行為之衡量變項

構面	衡量變項	文獻來源
服務破壞行為	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在這裡工作的同仁會報復蠻橫無禮的顧客(People here take revenge on rude customers.)</li> <li>2. 在這裡工作的同仁會因為個人的想法與需求而催促顧客(People here hurry customers when they want to.)</li> <li>3. 在這個行業中很常見到報復顧客的做法(It is common practice in this industry to “get back” at customers.)</li> <li>4. 在這裡工作的同仁會輕略公司的服務規範以讓自己容易做事(People here ignore company service rules to make things easier for themselves.)</li> <li>5. 有時候在這裡工作的同仁會批評顧客以取悅其他同事(Sometimes, people here “get at customers” to make the rest of us laugh.)</li> <li>6. 在這裡工作的同仁從不在顧客面前展現自己(People here never show off in front of customers.)</li> <li>7. 有時候當顧客不注意時，在這裡工作的同仁會故意把事情搞砸(Sometimes, when customers aren’t looking, people here deliberately mess things up.)</li> <li>8. 在這裡的顧客從來沒有遭受故意的不當對待 (At this outlet, customers are never deliberately mistreated. )</li> <li>9. 在這裡的同仁在工作上會因為自我情緒而放慢服務速度( People here slow down service when they want to.)</li> </ol>	Harris 與 Ogbonna (2006)

## 2. 道德哲學

本研究以 Schlenker 與 Forsyth (1977)的研究所提出之道德哲學觀點，針對道德哲學中的理想主義與相對主義兩個構面加以衡量。並採用 Forsyth (1980)發展之 EPQ 量表，經過專家訪談的方式加以修正，共 7 題問項。同時配合李克特七點量表計分法，由「非常不同意」至「非常同意」，如表 3-2 所示：



表 3-2 道德哲學操作型定義與衡量

構面	衡量變項	文獻來源
理想主義	1. 每個人應該確認自己的行為不會傷害到別人，即使是一個很小的傷害(A person should make certain that their actions never intentionally harm another even to a small degree.) 2. 人們認為不論風險多小都不能讓其他人陷入風險(A person should make certain that their actions never intentionally harm another even to a small degree.) 3. 我認為不論這件事有何種好處，可能對人造成損害就是錯誤的(The existence of potential harm to others is always wrong, irrespective of the benefits to be gained.)	Forsyth(1980)
相對主義	4. 我認為沒有任何道德規範重要到所有的人都必須遵守(There are no ethical principles that are so important that they should be a part of any code of ethics.) 5. 我認為道德標準是相對主觀，某個人認為是符合道德的事，另一個人可能認為是不道德的行為(Moral standards should be seen as being individualistic; what one person considers to be moral may be judged to be immoral by another person.) 6. 我認為不同的道德價值觀沒有所謂的對與錯(Different types of moralities cannot be compared as to "rightness.") 7. 我的道德標準僅是決定我個人做人處事上的依據，並不是完全可以合適用於其他人 (Moral standards are simply personal rules which indicate how a person should behave, and are not to be applied in making judgments of others.)	Forsyth(1980)

### 3. 嚴謹性

本研究以 McCrae 與 Costa (1992)提出之五大人格特質中的嚴謹性來做為構面衡量。並採用 Mowen 與 Spears (1999)發展之量表，經過專家訪談的方式加以修正成最終題項，(R)為反向題，共 4 題問項。同時配合李克特七點量表計分法，由「非常不同意」至「非常同意」，如表 3-3 所示：

表 3-3 嚴謹性的衡量變項

構面	衡量變項	文獻來源
嚴謹性	1. 我的性格是嚴謹的(precise)	Mowen and Spears (1999)
	2. 我容易把問題組織得有條理(organized)	
	3. 我容易做事情懶散(R)(sloppy)	
	4. 我自己做事是井然有序的(orderly)	

### 4. 惡質顧客

本研究惡質顧客之衡量量表係採自 Reynolds 與 Harris (2009)研究裡所歸納出七種最常見之惡質顧客特質來編製，共分為七種情境；衡量量表共有 19 題問項。同時配合李克特七點量表計分法，由「非常不同意」至「非常同意」，如表 3-4 所示。

表 3-4 惡質顧客衡量變項

構面	衡量變項(特質)	文獻來源
惡質顧客	特質一 當服務發生破壞時，如果這個服務破壞剛好是顧客所希望的事，或是認為對其有利的時候，顧客將不會告知員工	Reynolds 與 Harris (2009)
	1. 您經常遇到顧客會利用服務破壞發生時來對自身本身進行有利的舉動	

表 3-4 惡質顧客衡量變項(續)

構面	衡量變項(特質)	文獻來源
惡質顧客	2 您經常遇到顧客意識到本身行為對於店家有所虧欠，但只要店家本身沒有發現就不會主動告知，即使被發現也會找理由推拖	Reynolds and Harris (2009)
	3. 您經常遇到當服務失誤時，如果這個失誤剛好是顧客所希望的事或是認為對其有利的時候，顧客將不會主動告知員工	
	特質二 顧客抱怨的理由沒有依據或正當原因	
惡質顧客	4. 您經常遇到顧客抱怨的理由沒有依據或沒有正當理由	Reynolds and Harris (2009)
	5. 您經常遇到顧客批評的理由沒有依據或沒有正當理由	
惡質顧客	特質三 顧客使用或消耗該商店所提供服務後不打算付錢	Reynolds and Harris (2009)
	6. 您經常遇到顧客在使用或消耗該店家所提供之服務後不打算付錢	
	7. 您經常遇到顧客在使用或消耗該店家所提供之服務後利用各種理由要求賠償	
	8. 您經常遇到顧客在使用或消耗該店家所提供服務後寫信或打電話至客服抱怨並且尋求財務的報償	
惡質顧客	特質四 蓄意的從商店中盜竊物品	Reynolds and Harris (2009)
	9. 您經常遇到顧客蓄意的從店家中順手牽羊一些免費的小物品	
惡質顧客	10. 您經常遇到顧客蓄意的從店家中偷竊物品	Reynolds and Harris (2009)
	特質五 易於與服務員工或其他顧客大聲爭辯及大聲地辱罵	
	11. 您經常遇到顧客易於對服務人員大聲叫罵及辱罵	
惡質顧客	12. 您經常遇到顧客易於對其它顧客大聲叫罵及辱罵	Reynolds and Harris(2009)
	特質六 蓄意或隨機的破壞服務商店之所有物	

表 3-4 惡質顧客衡量變項(續)

構面	衡量變項(特質)	文獻來源
惡質顧客	13. 您經常遇到顧客不愛惜店內設施，一副不是自己家裡東西就不用愛惜的態度	Reynolds and Harris (2009)
	14. 您經常遇到顧客蓄意或隨機的破壞服務商店之所有物	
	15. 您經常遇到顧客濫用免費物品如：紙巾、糖包等	
	特質七 易於對服務員工或其他顧客進行肢體上的接觸或攻擊	
	16. 您經常遇到顧客會對「服務員工」有肢體上的騷擾	
	17. 您經常遇到顧客會對「其他顧客」有肢體上的騷擾	

#### 第四節 從業人員的深度訪談

##### 一、個案選擇

首先進行的是深度訪談，本研究共訪談 9 名餐飲從業人員，其中有 3 位內場廚師、6 位是外場服務人員，公司性質部分屬中式餐飲有 3 位、日式餐廳 3 位、飯店綜合式餐廳 2 位與西餐 1 位；在年資分佈上，有三位是介於 5 到 10 年之間、另外有二位是介於 11 到 20 年之間以及四位是 21 年以上的資深餐飲從業人員。其他相關訪談個案基本資料如表 3-5 所示。

表 3-5 訪談個案基本資料

編號	性別	年齡	年資	教育程度	目前職位	公司類型	餐廳規模
A01	男	46	28	大專	中餐主廚	飯店中式餐廳	500 座位
A02	男	46	28	大專	行政主廚	飯店綜合餐廳	100 座位
A03	男	37	23	國中	料理長	日式餐廳	78 座位
B01	男	46	21	大專	早餐領班	飯店附設餐廳	44 座位
B02	女	41	20	高中	店長	中式餐廳	400 座位
B03	女	27	8	大學	外場組長	中式餐廳	400 座位
B04	女	45	5	大學	店長	日式餐廳	78 座位
B05	男	32	13	大學	店長	日式豬排	130 座位
B06	男	36	7	大學	外場副理	飯店西餐	300 座位

## 二、訪談進行方式

本研究是以引導式的訪談方式來蒐集資料，由於本研究涉及個人操守與職業道德，故在訪談的一開始研究者會先與受訪者建立信任關係、詢問相關基本資料與公司相關的服務標準作業流程，在中後半段再進入「服務破壞行為」的訪談，且為減低受訪者的戒心，行為發生的對象可擴及到同事，但基本上每位受訪者訪談的題目是相同的。

### (一)深度訪談問題

本研究之訪談問項，主要目的是確認「服務破壞行為」發生的原因？因此參考 Harris 與 Ogbonna(2002)的相關研究及文獻資料，發展出本研究之問項。深度訪談問項如下：

1. 請問你從事餐飲業的時間、擔任何種職務？公司是屬於中餐、西餐還是日式餐廳？餐廳的規模大概可容納幾人？一直都是從事餐飲業還是做過其他的工作？
2. 請問你是否知道你所工作的這家公司它是否有服務的標準作業流程？你是否會依據公司服務的 SOP 來進行你的服務？為什麼會遵守？為什麼不會遵守？
3. 在什麼情況下你會不遵守公司的服務標準作業流程？頻率有多常？是時常發生還是偶而發生？
4. 如果不遵守公司的服務標準作業流程，對組織是好還是不好？對顧客是好還是不好？對你個人是好還是不好？
5. 你能告訴我或是舉個例子在你工作場合上所發生不遵守服務 SOP 的行為？它發生的原因是主管指使？同事還是顧客的影響？或是甚至發生更嚴重的服務破壞行為？
6. 在工作場合中你或是同事是否會發生服務破壞行為？而服務破壞發生時你會做甚麼？而不做甚麼？
7. 你認為在那種情況下比較容易發生服務破壞的行為？它的起因為何？
8. 你個人認為何種人比較容易發生服務破壞的行為？為什麼？
9. 在你的工作場合中是否遇過內場廚師發生服務破壞的行為？而它破壞行為的產生是針對外場同事還是顧客？
10. 在你的經驗中何種服務破壞行為對企業組織的影響最大？
11. 在你的經驗中何種原因影響你發生服務破壞的行為？
12. 在你的經驗中業主或是主管要如何避免員工發生服務破壞的行為？
13. 最後再請問一下你個人的基本資料：姓名、年齡、居住地、學歷及月收入。

## (二)訪談過程與紀錄

本研究在進行深度訪談時，均在受訪者同意的情況下，進行全程錄音，全程錄音不但可以將訪談內容完整紀錄，並讓研究者在訪談的時候，能專心聆聽受訪者的回答，且在事後也可以協助研究者在整理訪談逐字稿與資料上達到更完整。一般每個個案訪談時間約在二十分鐘左右。

### (三)訪談資料整理與分析

深入訪談過程採用錄音方式，事後再逐字謄寫，以服務 SOP 再到服務破壞主題貫穿全部訪談過程，受訪者會被問及與此研究相關問題。此外，受訪者會被鼓勵說出其內心看法，過程中不受訪問者主觀意識的干擾影響，除非當研究者認為需要對此問題作出澄清。

## 第五節 量化資料分析方法

本研究於 105 年 4 月 20 日發放 40 份前測問卷，前測問卷分析後，並敦請兩位專家做效度檢核，協助檢視問卷項目敘述的適當性，依據專家的寶貴意見修改以有效提升此研究工具的有效性；再依前測問卷分析結果與專家效度的檢核，將問卷項目單純化，調整為正式問卷進行發放，共發放 380 份問卷，其中內場廚師約 80 份、外場工作人員 300 份，餐廳型態包含東南亞料理、日韓式料理、中式料理與西式餐點等；而問卷內容包含以下三個部份，第一部份為惡質顧客與服務破壞的行為、第二部份為個人的道德哲學與嚴謹性、第三部份則為個人的基本資料(附錄二)；並依李克特七點量表評量，受測者依據對衡量問項的感受程度回答，分別為非常不同意、不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意、非常同意，它的計分方式為 1(非常不同意)到 7(非常同意)，分數越高代表受測者對選項同意度越高。

本研究所使用的統計方法分述如下：

#### 一、敘述性統計分析

此統計分析主要用以檢視資料整理後的情況，了解人口統計變項，以及服務破壞、個人的道德哲學與嚴謹性、惡質顧客各觀察變項之平均數、標準差與百分比，以透過計算各變數的一些敘述統計量也可以瞭解變數本身的特性與分配。

#### 二、相關分析

相關分析是用來說明客觀事物相互關係的密切程度，並用適當的統計指標將其表現出來；它主要是計算構面與構面之相關係數，以了解並研究各構面的相關性。

#### 三、信度分析

信度分析用以檢測問卷各構面中題項的內部一致性，本研究以Cronbach's  $\alpha$  係數來說明本研究各個主要研究構面其衡量量表之信度，根據Nunnally (1978)指出研究中各構面之信度估計值，建議大於 0.7 以上，即代表各構面衡量量表具有可靠的一致性。

#### 四、逐步迴歸分析

迴歸分析是一種統計分析方法，利用一預測變數(獨立變數)的數值，對某一準則變數(應變數)作預測，它也可以做為評估預測變數對準則變數的影響程度，本研究採用簡單迴歸的方式來探討對個人道德哲學與嚴謹性、惡質顧客與服務破壞等變數間的因果關係，進而檢驗本研究的假說是否成立。

## 第六節 前測問卷分析

本研究前測結果分析分成兩部分，第一部分為專家效度；第二部分為信度分析。



## 一、專家效度

本研究效度分析採用專家效度，服務破壞根據文獻整理為 9 項原始指標，經專家效度修改後題項如下：

表 3-6 服務破壞專家效度分析

服務破壞		
原始問項	建議	修正後
1.我會報復無禮的顧客	涉及敏感議題將主詞改為第三人稱	這裡的服務人員會報復蠻橫無理的顧客
2.我會故意驅趕顧客離開	涉及敏感議題將主詞改為第三人稱	這裡的服務人員會因個人的需求(例如提早下班)而催促顧客
3.在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客	保留原問項	
4.我會忽視服務流程以減輕自身工作量	涉及敏感議題將主詞改為第三人稱	這裡的服務人員會忽略公司的服務規範減輕自身工作量
5.有時候我會激怒顧客以達到消遣娛樂之意	涉及敏感議題將主詞改為第三人稱	這裡的服務人員會批評顧客以取悅其他同事
6.我從不在顧客面前展現自己	語意不清	此問項予以刪除
7.有時候會趁顧客不注意時我會將事情胡亂執行	保留原問項	
8.這間店的顧客並未受到惡意對待	保留原問項	
9.我會刻意降低服務速度	保留原問項	

道德感與嚴謹性根據文獻整理為 12 項原始指標，經專家效度修改後題項如下：

表 3-7 道德感與嚴謹性專家效度分析

道德感與嚴謹性		
原始問項	建議	修正後
1.每個人都應該確定自身行為不會傷害到別人，即使是很小的傷害	保留原問項	
2.我認為不管風險多小都不能讓其他人陷入風險	修正標號	我認為不管風險多小，都不能讓其他人陷入風險
3.我認為不管有何種利益，可能對人造成傷害就是錯的	保留原問項	
4.我認為沒有任何道德原則重要到任何人都必須遵守	保留原問項	
5.我認為道德標準是相對主觀，某個人認為道德的事，另一個人可能認為是不道德的行為	語意不清	此問項予以刪除
6.我認為不同的道德價值觀沒有所謂的對與錯	保留原問項	
7.我的道德標準僅是決定我個人做人處事上的依據，並不是完全可以和適用於其他人	語意不清	我的道德標準僅是決定我個人做人處事上的依據，並不完全適用於其他人
8.我的個性是嚴謹的。	保留原問項	
9.我容易把事情組織得有條理	保留原問項	
10.我容易做事懶散	保留原問項	
11.我自己做事是井然有序的	保留原問項	
12.資深員工做事比較不會依照公司的 SOP 標準在做	語意不清	資深員工做事比較不會依照公司的 SOP(標準流程)在做

惡質顧客根據文獻整理為 12 項原始指標，經專家效度修改後題項如下：

表 3-8 惡質顧客專家效度分析

惡質顧客		
原始問項	建議	修正後
1.我經常遇到顧客會藉由服務破壞的發生進行有利於自身舉動	語意不清	此問項予以刪除
2.我經常遇到顧客意識到本身行為對於店家有所虧欠，但只要店家本身沒有發現就不會主動告知，即使被發現也會找理由推拖	語意不清	此問項予以刪除
3.我經常遇到當服務失誤時，如果這個失誤剛好是顧客所希望的事或是認為對其有利的時候，顧客將不會主動告知員工	建議問具體一些，如少算錢或多送菜..，也許可以分做兩題	此問項予以刪除
4.我經常遇到顧客抱怨的理由沒有依據或沒有正當理由	語意不清	有些顧客會對服務人員提出無理由的抱怨
5.我經常遇到顧客在使用或消耗店家所提供之服務後不打算付錢	語意不清	有些顧客在服務之後不打算付錢
6.我經常遇到顧客在使用或消耗該店家所提供之服務後利用各種理由要求賠償	語意不清	有些顧客會找各種理由要求賠償
7.我經常遇到顧客蓄意的從店家中順手牽羊一些小物品	語意不清	有些顧客會蓄意的順手牽羊一些小物品
8.我經常遇到顧客對服務人員或是其他顧客大聲叫罵及辱罵	語意不清	有些顧客會對服務人員大聲叫罵及辱罵
9.我經常遇到顧客蓄意或隨機的破壞服務商店之所有物	語意不清	有些顧客會蓄意的破壞餐廳設備或物品

表 3-8 惡質顧客專家效度分析(續)

原始問項	建議	修正後
10.我經常遇到顧客濫用免費物品如：紙巾、糖包等	語意不清	有些顧客會濫用免費物品如：紙巾、糖包等。
11.我經常遇到顧客要求公司規定以外的服務	語意不清	有些顧客要求公司規定以外的服務
12.我經常遇到顧客在網路上批評餐廳的服務	語意不清	有些顧客會在網路上批評餐廳的服務

## 二、信度分析

本研究預試問卷對象以餐飲實習生為主，因餐飲實習生與餐飲服務人員工作內容較為相似，故為前測受試對象，前測調查日期於 2016 年 4 月 20 日，共發放 40 份，回收 35 份，有效問卷為 35 份。

本研究則以 Cronbach's  $\alpha$  係數和分項對總項的相關係數來檢定各項因數衡量變數的內部一致性與信度，若  $\alpha$  值大於 0.7 者為信度高、大於 0.5 為可接受的，小於 0.35 則為信度低(Nunnally,1978)。

分析結果為嚴謹性的信度最高  $\alpha$  值 0.71，顯示出此部分有很好的內部一致性，而道德感的信度最低  $\alpha$  值為 0.611，而服務破壞構面再刪除第 6 題(我從不在顧客面前展現自己)與第 8 題(這間店的顧客並未受到惡意對待)之後的  $\alpha$  值為 0.688，而惡質顧客  $\alpha$  值為 0.617，均是符合可接受的內部一致性水準。

表 3-9 預試問卷各構面信度分析

構面	構面題向	項目刪除後 Cronbach's $\alpha$ 值	Cronbach's Alpha 值
服務破壞	1.服務人員會報復蠻橫無禮的顧客	.611	0.688
	2.服務人員會因為個人的想法與需求而催促顧客	.598	
	3.在這個行業中很常見到服務人員報復顧客	.676	
	4.服務人員會忽略公司的服務規範以減輕自身工作量	.608	
	5.服務人員會批評顧客以取悅其他同事	.694	
	6.服務人員從不在顧客面前展現自己	刪除	
	7.有時候當顧客不注意時，服務人員會故意胡亂執行工作事項	.711	
	8.這裡的顧客從未受到故意的不當對待	刪除	
	9.服務人員在工作時會因為自我情緒而放慢服務速度	.654	
道德感	1.每個人都應該確定自身行為不會傷害到別人，即使是很小的傷害	.564	0.611
	2.我認為不管風險多小都不能讓其他人陷入風險	.508	
	3.我認為不管有何種利益，可能對人造成傷害就是錯的	.502	
	4.我認為沒有任何道德原則重要到任何人都必須遵守	.676	
	5.我認為道德標準是相對主觀，某個人認為道德的事，另一個人可能認為是不道德的行為	.608	
	6.我認為不同的道德價值觀沒有所謂的對與錯	.601	

表 3-9 預試問卷各構面信度分析(續)

構面	構面題向	項目刪除後 Cronbach's $\alpha$ 值	Cronbach's Alpha 值
嚴 謹 性	7.我道德標準僅是決定我個人做人處事 上依據，並不是完全可以適用於其他人	.529	0.710
	8.我的個性是嚴謹的	.626	
	9.我容易把事情組織得有條理	.554	
	10.我容易做事懶散	.681	
	11.我自己做事是井然有序的	.573	
	12.資深員工做事比較不會依照公司的 SOP 標準在做	.826	
惡 質 顧 客	1.我遇到顧客會藉由服務破壞的發生進 行有利於自身舉動	.580	0.617
	2.我遇到顧客意識到本身行為對於店家 有所虧欠，但只要店家本身沒有發現就不 會主動告知，即使被發現也會找理由推拖	.602	
	3.我遇到當服務失誤時，如果這個失誤剛 好是顧客所希望的事或是認為對其有利 的時候，顧客將不會主動告知員工	.582	
	4.我遇到顧客抱怨的理由是沒有依據或 沒有正當理由	.794	
	5.我遇到顧客在使用或消耗店家所提供 之服務後不打算付錢	.567	
	6.我遇到顧客在使用或消耗該店家所提 供之服務後利用各種理由要求賠償	.564	
	7.我遇到顧客蓄意的從店家中順手牽羊 一些免費的小物品	.574	
	8.我遇到顧客對服務人員或是其他顧客 大聲叫囂及辱罵	.559	

表 3-9 預試問卷各構面信度分析(續)

構面	構面題向	項目刪除後 Cronbach's $\alpha$ 值	Cronbach's Alpha 值
	9.我遇到顧客蓄意或隨機的破壞服務商 店之所有物	.573	
	10.我遇到顧客濫用免費物品如：紙巾、 糖包等	.596	
	11.我遇到顧客要求公司規定以外的服務	.582	
	12.我遇到顧客在網路上批評餐廳的服務	.622	

## 第四章 研究結果

本章節針對質化研究與量化研究的結果分別作陳述。首先在第一節先針對質化訪談內容作分析，了解餐飲從業人員發生服務破壞的原因，以此作為量表修正的依據，與提供業主改善服務破壞發生的建議；後面章節的量化分析中分別以敘述性統計分析、相關分析、信度分析與迴歸分析，來探討各構面與服務破壞的關聯性，進而檢驗本研究的假設是否成立。

### 第一節 質化研究

#### 一、訪談內容分析

本研究之質化訪談大綱根據受訪者從第 1 題到第 12 題的回應，重新歸納整理出以下六大重點：一. 職場上是否曾經遇過服務破壞的行為、二. 內場廚師是否會發生服務破壞的行為、三. 何種人比較容易發生服務破壞、四. 服務破壞行為產生的原因、五. 公司服務的標準作業流程(SOP)存在的必要性、六. 身為業主或是主管要如何避免員工發生服務破壞的行為，其訪談內容摘要如下：

(一)、餐飲從業人員在工作職場上是否曾經看過或是自己發生過服務破壞的行為？它會因為何種原因發生。

1. 有些人會因為個人的情緒或受顧客的影響，而蓄意的發生服務破壞的行為。會發生服務破壞的行為大部分是因為受到顧客的影響，產生報復心態進而發生服務破壞的行為，A02 張先生和 B03 詹小姐則會因個人情緒管理不良，容易與顧客起爭執，或是在菜色上動手腳；而服務破壞發生時，大部分主管都會出面制止且事後輔導或是懲處。



A02 張先生說：「那舉一個例子，我在某某飯店在當一廚的時候，我的下屬也就是二廚，為了在趕的時候…在督導他的時候，有一點說心情上的起伏阿，放的..放的一些佐料不跟著標準在放，所以吃起來..有的全部被退回來來啦，被打槍，對被打槍，就好像有一種蓄意的破壞。」

B01 鄒先生說：「應該是說多少有..多少有，可能就是..以前早期咖啡有續杯的動作，那遇到客人的態度上不佳的狀況下，那回沖的時候，可能就有服務員做一些手腳，這當然多多少少就會有，那現在來講比較少，因為現在咖啡就是直接拿出來倒。那我們看到只能用勸阻的方式，那或者是說直接跟主管報告，讓他們來處理。」

B03 詹小姐說：「可能就是個人的情緒，有時候客人有反應，但是情緒來就可能跟客人有爭執，其實是不行的，對。發生的時候應該將我們的工作人員先制止，先請他離開，然後再跟客人就是處理溝通，對，先把就是發生的人先把他隔離一下。」

2、也有可能客人的要求過分，而我們服務人員達不到，那可能就會引起反彈不高興，不管是顧客還是服務人員不高興，這些就容易引起服務破壞行為的產生。

A02 張先生說：「痾我覺得對..以順序來排的話，第一個是顧客的需要，第二的話是..哦..不經意的、不是故意的啦，就是不细心的啦去做的，第三個呢，頻率排在第三個是蓄意的..蓄意的破壞這樣子。」

B04 黃小姐說：「可能客人的要求…過分要求，那我們服務人員達不到，那可能就會引起反彈不高興，不管是對方還是說是服務人員在不高興，那服務人員就會 *complain*。」

3. 有些從業人員則認為身體或是心理狀況不佳時，身體疲憊或是晚上太晚睡，造成精神狀況不佳，服務就容易失誤，進而發生服務破壞的行為。

B01 鄒先生說：「情緒低落或著是比較..比較疲憊的時候，或工作時間比較長，才有可能造成真正的狀況，可能會直接跟客人在談論上面，溝通事情上比較直接強硬。」

B03 詹小姐說：「摠…如果比較常會發生的話，通常可能就是隔天沒睡好，熬夜然後來上班又無精打采，就很容易有失誤的舉動，或者是他今天的情緒不好，或是生病，那或者是今天的人力不足，可是客人量比較多，就是會容易產生。」

4. 其他的原因有經驗的不足、教育訓練不夠與廚師生活習慣不好等因素，因為通常發生服務破壞這種東西都是公司作業標準不會去規範到的，因為這個就是比較例外，這只能靠經驗和同仁的分享；而廚師容易有酗酒、賭博和夜生活頻繁等壞習慣，容易形成上班精神不濟，造成工作同仁容易發生服務破壞的產生。

A03 薛先生說：「其實這個廚師來講吼，他的一般學歷都不是很高……，所以說他的一個知識水平都不是很高，因為廚師有一些不好的習慣像酗酒啦、賭博啦...還可能去...那個夜生活頻繁，習慣不好，那當然你來上班的時候

精神就不是很好，精神不是很好的情況下可能又忙，那心情可能就更... 那這種事情發生的機率可能就更大。」

B05 蘇先生說：「摠...可能第一個說如果是針對朋友的話就是教育訓練不足，那第二個就是經驗不足，因為通常發生服務破壞這種東西都是標準不會去規範到的，因為這個就是很較例外，這只能做就是靠經驗值，有的客人進來就是擺明了要...要坳，但有些就是擺明了我就是不付錢，他就看你怎麼處理。」

## (二)、內場廚師是否會發生服務破壞的行為？

1. 內場廚師發生服務破壞的行為，以目前台灣餐飲服務業發展進步的情況，內場廚師發生服務破壞的情形已漸漸減少。以內場廚師觀點來看，A02 張先生與 A03 薛先生所反映的是情緒管理不善，導致產生服務破壞行為，另一位則是公司的待遇不好，心生不滿而宣洩情緒。

A01 林先生說：「公司對我什麼薪水不好啊，待遇不好啊。對對，會不滿。公司再給他是做他就不想做了，算是在宣洩那個情緒。」

A02 張先生說：「我覺得大部分是跟同事，因為有一些..就是在..可能就言語上不合，還是說..印象中錯誤的觀念，導致同事間的不和諧，然後一個..口..言語上的不合引起的爭吵就會造成一些情緒上的反彈。」

A03 薛先生說：「都會哦！這個都會，其實我覺得這是看個人的心態調整，你調整不好的話那可能他...你現在跟外場吵架，轉過頭又跟內場吵架，吵完之後老闆來又跟老闆吵架...。」

2. 而以外場的觀點來看內場廚師發生服務破壞的原因，則認為顧客人數多，比較忙的時候，出餐的速度很緊湊，所以他們就脾氣會比較不好，因為沒辦法休息；再來就是同事之間的相處、想表現與偷懶等原因而造成廚師的服務破壞。

B01 鄒先生說：「可能因為在忙的時候，他可能催菜催到煩了，他可能就..好啊既然你讓我做給你，可能就鹽巴加多一點。那..痾另外一個案例，因為經常有新來的主廚可能不受到原本的一些廚師同仁的一個認同，那有一點搞破壞的方式，就覺得他要求太多，那當天早上的一個用餐，湯裡面..他直接加了..我們應該要加鹽巴，結果他加洗衣粉...洗衣粉，蠻嚴重的一件事情。」

B02 張小姐說：「有，比如說我們外場一直催菜，或者是說跟主管，可能主管進去可能口氣上也不是那麼委婉彈性的時候，多少這個都會有的..。」

B03 詹小姐說：「可能我們跟師父要求說欸這道菜可能過辣還是過鹹，那師傅可能會有時候忙就不理睬之類的。摠...目前看來是...就是...客流量太多，出餐的速度很緊湊，所以他們就脾氣會比較不好，因為沒辦法休息。」

(三)、餐飲從業人員當中何種人較容易發生服務破壞？

1. 以三位資歷都超過二十年以上的行政主廚統一的想法都是認為老廚師較容易發生服務破壞的行為，因為老廚師經驗久了，他可能會依照自己的想法去做，老油條不遵守公司的規定。再來就是生活習慣與情緒亦會影響服務破壞的發生。

A01 林先生說：「資深人員，菜鳥反而比較不會。人勳，都有時候會懶。那你想看看，你菜鳥從一開始灌輸思想正確他不會做跟資深員工做久你沒看到就比較不會…，偷吃步喔？」

A02 張先生說：「情緒我覺得是最大的一個點，再來是老鳥，情緒起伏大的師傅，或者是工作人員，他在這個圈子這間店阿他混的很久了，阿因為久，老鳥他油條，他有些東西都是憑感覺在做，沒有很注意的去 hold 住某些環節，所以呢很容易就會出一些狀況出來。」

A03 薛先生說：「哪種人哦... 生活不正常，還有一個是老廚師！資淺的廚師是因為他不懂...，他會按照我的規定，阿如果沒有按照我的規定他會來問，例如他可能忘記了他會來問；但是一般資深的或是老一點的廚師，他可能認為他自己很厲害，導致他可能會依照自己的想法去做，那如果他自己行為偏差，那就像你說的可能會有服務性的破壞。」

2. 外場服務人員的看法則完全與內場廚師的看法相反，他們認為資歷較淺或是計時人員較易發生服務破壞，因為他們經驗比較不足，或是說教育訓練沒有落實到那麼基層的話，就較容易發生服務破壞的行為。

B01 鄒先生說：「原則上來講，應該是..比較屬於基層人員，然後..當...他可能是進來已經一段時間之後，他沒有辦法得到...他所自己認為..認知的時候，或著是說升遷，就會開始有很多服務破壞。」

B03 詹小姐說：「就...比較屬於那一種比較外向的，可能他脾氣也控制不了的人，對，情緒啦，主要是情緒控制不住的人。目前這樣看來是資淺的比較差。」

B05 蘇先生說：「計時，計時同仁或是說學生，他們...pt 那種。對！經驗比較不足或是說教育訓練沒有落實到那麼基層的話，他們會比教發生這種狀況。資淺的啦！會比較有這種狀況。」

#### (四)、服務破壞行為產生的顧客因素

會造成服務破壞行為的產生，最大的原因為惡質顧客的影響，約占受訪人數 45%(外場 66%)，而有兩成多則認為個人道德所影響的，就是員工的心理狀態好壞影響到服務破壞的產生；而有一位則認為是個人的嚴謹性所影響的，因為他會因為個人的疏忽而發生服務破壞的行為。

以受訪的 9 位餐飲從業人員認為會發生服務破壞行為的原因，最多的為惡質顧客的影響。如外場從業人員 6 位當中有 4 位認為受奧客的影響，因為外場從業人員是第一線的直接面對顧客，顧客的行為最容易影響第一線的服務人員。故當遇到奧客不合理的要求時，就容易產生報復心態，進而發生服務破壞行為。

B03 詹小姐說：「摠…大多可能是顧客的原因，對。因為有些可能顧客比較…雖然是以客為尊，可是還是有一些比較特殊的客人，比較難處理，然後可能會比較因為這樣而發生破壞的行為。」

B04 黃小姐說：「應該是屬於奧客的部分吧，心情不好或是其他那個應該基本上是比较少，但是遇到奧客很難處理的時候，尤其是他喝醉酒的時候那，是真的很難處理。」

B05 蘇先生說：「應該是顧客的原因，因為對於公司的這個…長期的經營上權益有受損，那這個容易可能會比較容易去產生服務破壞。」

#### (五)、服務破壞行為產生的個人因素

1. 而 B02 張小姐與 B06 廖先生則認為個人道德所影響的，就是員工的心理狀態好壞影響到服務破壞的產生；如果長期存在的不是那麼的愉快的工作環境，就容易產生的一個服務破壞的狀況。

B02 張小姐說：「我覺得如果是從業人員的話，應該是心情，當天的心情，我覺得影響最大！對，因為其實每天早上來，這個人的心情好不好我覺得我們在打招呼的時候就很明顯可以知道他今天服務態度是怎麼樣。」

B06 廖先生說：「員工的心理我覺得是佔比較大的...。對，就是個人的心理，或是對公司長期存在的一個不平衡或是覺得不是那麼的愉快而產生的一個服務破壞的一個狀況。」

2. A02 張先生則認為是個人的嚴謹性所影響的，因為他會因為個人的疏忽而發生服務破壞的行為。

A02 張先生說：「比較.. 是如果以我個人來講，就是...有時候可能就是疏忽啦，以我現在的層級來講就是疏忽啦。」

(六)、公司服務的標準作業流程(SOP)的存在是否有必要性？它是否可用來防止服務破壞的發生！

1. 因為要達到產品的一致性與訓練的標準化，故大部分的公司都會有服務的標準作業流程，基本上以這九位內外場的受訪者，無論內外場都認同 SOP 的重要性與維持服務品質的一致性，所以均會依照公司的服務 SOP 流程在走，以達到服務客人的標準化。

A01 林先生說：「會啦，為什麼會遵守？因為你不遵守每個人標準不一嘛！沒辦法產品一致化，第二個它的好處是不會因為我們今天有異動產品就變動。」

A03 薛先生說：「恩... 原則上來講我們教予給其他的下廚... 他就要照這個的 SOP 跟調理手冊去做，然後他如果不按照標準來做的話，我們也會進行督導跟檢驗。」

B03 詹小姐說：「摠會。因為這個目前公司的作業流程是經由大家討論出來的結論，就是比較適合我們中餐如何去服務客人的方式。」



B04 黃小姐說：「對我們會依照公司的標準來做服務，那也會把這個標準傳承給下面的人。」

2. 以訪談的三位廚師來說因為要維持產品的一致性，所以都會遵守 SOP，但有時候會有一些突發狀況是 SOP 的作業流程所無法涵蓋的，故有兩位廚師大概會有 10% 的突發狀況需要超越 SOP 的規定來解決特殊案例，那為了要滿足顧客的需求，臨時性的變通還是需要的。

A01 林先生說：「幾乎百分之九十以上都遵守，只有一些特殊案子、特殊案例要處理，就真的是沒辦法去遵守。因為那個是一個急迫性，但是這個上面都可以諒解，因為我們公司是完全授權給單位主管在處理這一塊。」

A02 張先生說：「痲..以記憶來講，可能每一天的話，可能會百分之十的發生率，在什麼情況之下會發生，可能就是在銜接不完整、還是說客人在催你的成品的時候，你可能就會有這個誤差值出來。」

3. 而第一線的服務人員大部分時間都會遵照公司的 SOP 在走，但是公司的 SOP 都是規範到一些比較常態性的標準作業程序，但餐飲業是服務和生產同時進行，常會遇到突發狀況是 SOP 所無法明訂出來的，因為我們服務的是人，且是為了滿足顧客的需求，當發生客怨或是出現奧客時，大部分的現場主管都會依照自己的權限與超出 SOP 的規範在處理解決突發狀況。

B05 蘇先生說：「什麼情況之下喔……呃…是會看視客戶的狀況去發生，因為這時候 sop 是比較死的，因為你服務的是人嘛，所以說看客人的…客人的一個狀況去做彈性去做調整。」

B02 張小姐說：「偶爾發生。摠…比如說如果像是客怨的時候，客怨的時候有時候客人可能態度比較強硬的時候，我們可能會做一些比較大的動作出來，可能就沒有辦法照正常的比如說 9 折或是其他的招待去…。」

B04 黃小姐說：「痾基本上我們會以不損害客人的利益，跟公司的利益為優先，那如果說真的有一些衝突的話，那我基本上是以不得罪客人為原則，那公司不會造成太大的損害。它發生的頻率不高。」

4. 不遵守公司的服務作業標準流程，在內場廚師普遍認為對公司是不好的，但是外場還是覺得應保留一點彈性來應付突發狀況，顧客滿意了，對公司也是一件好事。

A02 張先生說：「那原則上是不好啦，但是..但如果換一個角度來想，如果你照著公司的標準流程在跑的時候，如果是有…跟客人的期待會有所抵觸的時候，那我寧可會犧牲一點 sop。」

B01 鄒先生說：「若不遵守的話..對公司，如果全面不遵守當然是不好，但是我們要保留一些彈性，因為你全面遵守，但是遇到突發狀況不懂變通來說的話，那也不是好事。如果是對顧客是好事，我們去做變通不遵守公司的規定那當然是好，但是如果說，我們遵守公司的規定，反而造成客人的一個不高興的話，像有一些客訴阿，然後客人問為什麼不行啊..什麼樣之類的。」

5. 以目前台灣的服務業情況，顧客可說是衣食父母，所有的服務都以滿足顧客為第一優先要務。所以餐飲從業人員會不遵守服務作業標準流程，主要就是為了滿足顧客的要求與期待；所以這部分當然是對顧客是好的，但相對於員工來說就比較不好了，甚至會要求公司金額的賠償。

*B04 黃小姐說：「我個人嗎？其實我如果看到說，他這個方式是 ok 的話，我會去修改這個作業流程，因為不是每個人都適用這套作業流程，因為這套作業流程也需要不斷的變通，客人也在變我們也跟著在變。」*

6. 以廚房來說會發生不遵守 SOP 的行為，主要原因在於廚師的個人行為與習慣，如有些廚師習慣走捷徑，會把東西先炸好準備，或是煮菜沒有連貫性，中間臨時插進來緊急的菜色，可是如此就會造成餐點品質不佳。而有些廚師則是衛生習慣不好，如日本料理常需要直接用手處理食材，如果廚師洗手不乾淨，造成食材受汙染，客人吃了可能會食物中毒，廚師個人的不細心而演變成食品衛生安全的問題。

*A01 林先生說：「比如很多師傅是有一個習慣都是先把東西先炸起來。阿你先炸起來他品質會跑掉阿！都會…也不能說偷懶，走捷徑就對了，比較方便阿！」*

*A02 張先生說：「另外那個插進來的客人的時候，你勢必把原來的東西.. 原來客人的菜要先放下，那你回頭再炒這個客人的菜，可能…比如說我們來炒個牛肉好了，他為了.. 他已經拉個油上來要準備拌炒了，可能為了這個客*

人，可能牛肉要閒置在那邊大概五到十分鐘，那這個過程當中，這個肉可能就老化掉了。」

A03 薛先生說：「以前有同事...也是有啦，就是說可能手不是很乾淨就去做一些...像我們日本料理有一些...可能需要用手去做一些食材上的擺設什麼的...但是你手明明就是不乾淨，那我們希望你去改進，但他可能是因為個人的問題...衛生習慣不好，那可能就會去...做這些事情。然後我們也會去要求他，但他如果不聽...就可能產生一些顧客的不好的一些...原則上那種人的心態都是存在著一種僥倖。」

7. 另外四位則是處理顧客的特殊需求，比如飯店自助餐幫客人外帶、行動不便幫客人的位子從二樓移到一樓，和應付常來的奧客。為了滿足客人，使其不至於產生客怨，所處理的程度已超出公司所規定 SOP 範圍之外。

B01 鄒先生說：「飯店都有提供早餐，那早餐都以自助式的方式為主，那有的客人他因為在趕時間，或是他不方便沒有下來，那請另外一位同事..朋友室友去幫他打包上去，那你是要還是不要？那公司規定自助餐不能打包外帶，可是我們為了服務客人，我們必須讓他打包外帶，那這個時候，我們就會去違反。」

B03 詹小姐說：「或者說有行動不便的客人，那座位是安排在二樓，那我們想說不要遵照安排的位置。對，為顧客有需求就是盡量讓他做到完整這樣。」

B05 蘇先生說：「摠…比方說像之前有遇過一個客人，那一進門就會開始大小聲、嘻哈叫，然後很沒有禮貌，然後也會污辱同仁。給他…因為畢竟這種客人他定期這個場合他定期都會來，那變成說他一來我們就額外的去主動符合他的需求，那他可能知道他一想要吃什麼呢然後去點什麼菜然後額外再招待他一些菜，那這些東西都不再規範裡面，但就變成說是針對對客訴客人去弄，那所以說他從他一進來知道就已經開始在破壞我們的 SOP 標準作業流程。對那只是說因為知道他的個性，所以說我們就去…去迎合他這樣狀況。」

(七)、身為業主或是主管要如何避免員工發生服務破壞的行為？

1. 身為主管與業主要如何避免員工發生服務破壞，外場共有 4 位(B01 鄒先生、B03 詹小姐、B05 蘇先生與 B06 廖先生)都認為完整的教育訓練與落實執行能有效的降低服務破壞的發生。在員工的教育訓練當中，設計更多的情境，去強化演練遇到狀況的因應，以降低員工的生疏感，進而避免服務破壞行為的發生。

B03 詹小姐說：「避免發生只能透過教育訓練，對。然後平常就是可能要求必須要真的落實。」

B05 蘇先生說：「應該是制度的建立跟教育訓練的完善，這個是最能去避免這種情況發生的。」

B06 廖先生說：「還是在... 一樣的、完整的教育訓練，設計更多的情境，去強化遇到狀況的一個因應，那當然公司良好的福利也可以改變每一個員工

在職場的一個... 一個工作開心滿意程度，不只是服務顧客，也要先有一個心態良好的員工，等於公司也要去服務我們這些員工。」

2. A02 張先生、A03 薛先生與 B02 張小姐則認為主管要以身作則，下面的一些部屬們也會跟進，把這種好習慣養成好，那麼照著標準的規範在跑，應該服務破壞就會遞減到最少。

A02 張先生說：「我是覺得主管是跟..我..跟員工是比較天天在一起的，也是面對面，也是第一線，如果主管可以做到以身作則的，去做一些重要環節的SOP扣好的話，照著操作在做的話，我相信下面的一些部屬們也會跟進，把這種習慣養成好，那麼照著標準的標準在跑，應該服務破壞就會遞減少到最少。」

A03 薛先生說：「如何避免... 其實我們本身就是正向啦，就是要把他一個... 工作的一個... 思想導到正向，如果你本身的話... 對，你不要說... 噁他... 怎麼講呢... 我們本身如果做不正的話，那他可能一下就會.. 像是說我們在跟他聊天的時候，如果提到某個人不好什麼的，他可能覺得自己的主管都這樣了，那他也不需要太去遵守這些道德... 對阿基本上是這樣，其實要以身作則啦。以身作則是最重要的！」

B02 張小姐說：「我覺得... 我覺得就是要先帶給員工好心情，除非你自己真的也很不舒服，那如果你自己早上我們剛進來上班的時候就是打招呼阿或是笑咪咪，其實旁邊的人都會被你影響到，欸這個氣氛就是OK的！所以你覺得主管要以身作則就對了？對對對。」

## 二、訪談結論

容易發生服務破壞行為的人員，以內場廚房來說是資深員工較容易發生。而以外場服務生來說的話，所得到的結論則完全和內場廚師相反，資淺或是計時人員因為經驗不足或是教育訓練不落實，反而容易發生服務破壞的行為；而會導引服務破壞發生的原因則有：個人的道德感、個人的嚴謹性與惡質顧客；要如何改善服務破壞的行為發生，則應該加強落實教育訓練，且身為主管人員要以身作則，這才是改善服務破壞發生頻率的最主要因素，而此次研究深度訪談所得到的結論如下：

(一)、所有的現場主管都會依照自己的權限與超出 SOP 的規範在處理解決突發狀況。

(二)、受訪者認為餐飲從業人員會不遵守服務作業標準流程，主要就是為了滿足顧客的要求與期待。

(三)、三位資歷都超過二十年以上的行政主廚統一的想法都是認為，老廚師較容易發生服務破壞的行為，因為老廚師經驗久了，他可能會依照自己的想法去做。

(四)、外場服務人員的看法則完全與內場廚師的看法相反，資歷較淺或是計時人員較易發生服務破壞，因為他們經驗比較不足，或是說教育訓練沒有落實到那麼基層的話，就較容易發生服務破壞的行為。

(五)、會造成服務破壞行為的產生，最大的原因為惡質顧客的影響，約占受訪人數 45%(外場 66%)，而有兩成多則認為是個人道德所影響的，就是員工的心理狀態好壞影響到服務破壞的產生；而有一位則認為是個人的嚴謹性所影響的，因為他會由於個人的疏忽而發生服務破壞的行為。

(六)、綜合以上訪談結論，服務破壞發生的原因是因為個人道德理想主義、個人道德相對主義、個人嚴謹性和惡質顧客等因素而產生，和文獻探討中所得出的結論是相同的，亦符合本研究在量化設計中衡量變項的行為構面。

## 第二節 量化研究結果

本研究之正式問卷於民國 105 年 5 月 18 日至 5 月 30 日的時間共發放 380 份問卷，回收 368 份，回收率達 96%，經扣除填答不完全、一致性填答以及填答時重複勾選無效樣本問卷後，本研究最終有效樣本問卷數為 348 份，有效問卷回收率達 91%。

### 一、人口資料統計分析

發放的餐飲型態有中式、日式、西式、東南亞料理餐廳等；而發放的對象則有內場廚房工作人員與外場服務人員，共發放 380 份，問卷發放作答完成並贈予造型便條紙，作為酬謝協助填答問卷的小禮物。

本研究為了解整體研究樣本之結構分布，針對「性別」、「年齡」、「餐飲型態」、「部門」與「服務年資」等人口統計變數進行分析，樣本結構分析如表 4-1。經由此分析表得知受訪的從業人員女性占 59.5%，大部分的年齡分布在 21-30 歲間占 44.8%，其次為 20 歲以下占 18.7%，30 歲以下的從業人員便占了 63.5%；而從事的餐飲型態為中式餐廳最多占 36.2%，其次為日式料理占 28.2%；而此次受訪者部門外場占 76.4%，內場則為 23.6%；而從事餐飲業的年資則以 1-3 年最多占 37.4%，其次為未滿 1 年占 25.9%，而整體從業人員年資 3 年以下占 63.3%。

由上述樣本結構分析結果顯示，餐飲從業人員還是以女性居多，尤其是外場服務生具親和力與外型亮麗等更具吸引力，故以女性較為適宜；而台灣餐飲業長期處於低薪高工時的狀況，故較難長期吸引人們從事。本次受訪者 30 歲以下的從業人員便達 60% 以上，整體從業人員年資 3 年以下也占 63.3%；由於餐飲業初期從事工作專業性質低，進入門檻容易，但基層辛苦且工時高，且普遍假日無法正常休假，無法與同儕間有正常的社交活動，導致人員流動率高，也間接導致中高階管理人才的欠缺。



表 4-1 人口統計變項表

N=348

變數		人數	百分比(%)
性別	男	141	40.5%
	女	207	59.5%
年齡	20 歲以下	65	18.7%
	21 - 30 歲	156	44.8%
	31 - 40 歲	55	15.8%
	41 - 50 歲	42	12.1%
	51 - 60 歲	26	7.5%
	61 歲以上	4	1.1%
餐飲型態	中餐	126	36.2%
	西餐	72	20.7%
	日式料理	98	28.2%
	東南亞料理	37	10.6%
	其他	15	4.3%
部門	內場	82	23.6%
	外場	266	76.4%
職稱	內場		
	主廚	17	4.9%
	助廚	49	14.1%
	內場兼職人員	16	4.6%
	外場		
	經理	10	2.9%
	主任	15	4.3%
	店長	16	4.6%
	領班	8	2.3%
	正職服務員	99	28.4%
	兼職服務員	81	23.3%
其他	37	10.6%	
服務年資	未滿一年	90	25.9%
	1-3 年	130	37.4%
	3-6 年	61	17.5%
	6-10 年	22	6.3%
	10 年以上	45	12.9%

## 二、相關分析

依 Pearson 相關性檢定分析得知，在有效問卷受訪的 348 位從業人員當中，大部分的人在相對主義(M=3.7826)的得分偏低，而理想主義(M=5.75529)的分數偏高，而個人的嚴謹性大部分的受訪者都認為自己個性嚴謹，它的平均數達(M=5.0220)。而惡質顧客(M=4.3285)的分數則較偏向於中等，在服務破壞的部分，由於涉及職業道德，故大部分的受訪者都回答未有服務破壞的行為，其平均數的數值為(M=2.8574)。

服務破壞與惡質顧客則有顯著性的關係，它的數值為 0.449，彼此為正相關；而個人嚴謹性與服務破壞亦有顯著性的關係，它的數值為-0.146，彼此為負相關，而理想主義與服務破壞的行為為負相關，它的數值為-0.146，且有顯著的負相關；而相對主義與服務破壞則為正相關，它的數值為 0.204，亦有顯著的正相關。

表 4-2 各構面 Pearson 相關性檢定

相關係數	平均數	標準差	相對主義	理想主義	嚴謹性	惡質顧客	服務破壞
相對主義	3.7826	1.37901	1				
理想主義	5.75529	1.34347	0.175**	1			
嚴謹性	5.0220	1.26272	0.166**	0.50**	1		
惡質顧客	4.3285	1.36852	0.238**	0.109**	0.073	1	
服務破壞	2.8574	1.27037	0.204**	-0.146**	-0.146**	0.449**	1

註：\*\* 表示為 P<0.01, \*P<0.05

### 三、信度分析

本研究針對服務破壞、惡質顧客、個人道德與嚴謹性等構面進行因素分析，並進一步的驗證各構面的信度。本研究則以 Cronbach's  $\alpha$  係數和分項對總項的相關係數來檢定各項因數衡量變數的內部一致性(信度)。若  $\alpha$  值大於 0.7 者為信度高、大於 0.5 為可接受的，小於 0.35 則為信度低(Nunnally, 1978)。

分析結果為惡質顧客的信度最高  $\alpha$  值 0.901，顯示出此部分有很好的內部一致性，而相對主義的信度最低  $\alpha$  值為 0.520，但仍是符合可接受的內部一致性水準。

表 4-3 正式問卷各構面之信度分析

構面	構面題項	項目刪除之 Cronbach' s Alpha 值	Cronbach' s Alpha 值
惡質顧客	1. 有些顧客會無理由的抱怨	.893	0.901
	2. 有些顧客會找各種理由要求賠償	.884	
	3. 有些顧客會要求公司規定以外的服務	.889	
	4. 有些顧客會在網路上批評餐廳的服務	.893	
	5. 有些顧客會濫用免費物品, 如: 紙巾, 糖包	.889	
	6. 有些顧客在服務後會不打算付錢	.895	
	7. 有些顧客會對服務人員大聲叫囂及辱罵	.886	
	8. 有些顧客會蓄意的破壞餐廳設備或物品	.892	
	9. 有些顧客會蓄意的順手牽羊免費的小物品	.889	
服務破壞	1. 這裡的服務人員會報復蠻橫無理顧客	.882	0.889
	2. 服務人員因為自我情緒干擾服務品質	.877	
	3. 這裡的服務人員會批評顧客以取悅其他同事	.874	

表 4-3 正式問卷各構面之信度分析(續)

構面	構面題項	項目刪除之 Cronbach' s Alpha 值	Cronbach' s Alpha 值
服務破壞 (標準流程)	4. 資深員工做事比較不會依照公司的 SOP	.878	
	5. 在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客	.880	
	6. 這裡的服務人員會忽略公司的服務流程 來減輕自身的工作量	.867	
	7. 這裡的服務人員會因個人的需求(例如 提早下班)而催促顧客	.875	
	8. 有時候當顧客不注意時，服務人員會故 意胡亂執行工作事項	.871	
嚴謹性	1. 我容易做事懶散	.594	0.730
	2. 我的個性是嚴謹的	.580	
	3. 我自己做事是井然有序的	.666	
	4. 我傾向把事情組織得有條有理	.797	
相對主義	1. 我認為道德價值觀沒有所謂的對與錯	.300	0.520
	2. 我認為沒有任何道德原則重要到大家都 必須遵守	.399	
	3. 我的道德標準僅是決定我個人做人處事 上的依據，並不完全可以適用他人	.535	
理想主義	1. 我認為無論如何都不能讓其他人陷入風 險	.834	0.857
	2. 我認為不管有何種利益，可能對人造成 傷害就是錯的	.805	
	3. 每個人都應該確定自身行為不會傷害到 別人，即使是很小的傷害	.755	

#### 四、逐步迴歸分析

依據本研究架構，在表 4-4 中的迴歸模式共分為漸層進入的四個模式，Model 1 探討驗證假設一相對主義與服務破壞間的關係，結果得出相對主義的 beta 值為 0.204( $p < 0.001$ )，呈顯著影響，R 平方解釋量為 0.041，因此本研究假設 H1B：「相對主義對服務破壞產生正向積極的影響」成立。Model 2 加入理想主義，探討其對服務破壞是否有直接影響，結果呈現顯著，理想主義的 beta 值為 -0.185 ( $p < 0.001$ )，解釋變異量為 0.075，R 平方改變量增加 0.033，且增加了相對主義的 Beta 值，因此假設 H1A：「理想主義會對服務破壞產生負向影響」成立。Model 3 加入嚴謹性，探討其對服務破壞是否有直接影響，由 F 值改變量(4.318)達顯著( $p < 0.05$ )，可證明加入嚴謹性，同樣可顯著影響服務破壞，其 Beta 值為 -0.124，解釋變異量為 0.086，因此假設 H2：「個人嚴謹性會對服務破壞產生負向影響」成立。Model 4 加入惡質顧客，探討其對服務破壞是否有直接影響，由 F 值改變量(85.311)達顯著( $p < 0.001$ )，可證明加入惡質顧客，同樣可顯著影響服務破壞，惡質顧客其 Beta 值為 0.440，解釋變異量為 0.268，因此假設 H3：「惡質顧客會對服務破壞產生正向影響」，此研究假設成立。影響員工發生服務破壞的行為因素，在 Model 4 加入四個變項後，顯示此四項因素都會顯著的影響員工發生服務破壞的行為，而且它的方向亦都符合研究假設。相對主義高的人會容易發生服務破壞，而有理想主義的人對道德感具有絕對黑白分明的標準。就不容易發生服務破壞。另外個人特質中個性越嚴謹的人，越不容易發生服務破壞。而惡質顧客的出現則會很強烈的誘發服務人員服務破壞的行為產生。

表 4-4 各自變數對服務破壞的逐步迴歸分析

依變數	服務破壞(SS)			
	N=348			
自變數	MODEL1	MODEL2	MODEL3	MODEL4
相對主義	.204***	.236***	.246***	.147**
理想主義	-	-.185***	-.125*	-.156**
嚴謹性	-	-	-.124*	-.125*
惡質顧客	-	-	-	.440***
R <sup>2</sup>	.041	.075	.086	.268
R <sup>2</sup> 改變量	.041	.033	.011	.182
F 值改變量	14.970	12.438	4.318	85.311
F 值改變顯著性	.000	.000	.038	.000

註：\*\*\*表示 P<0.001；\*\*表示 P<0.01；\*表示 P<0.05

## 第五章 結論與建議

此章節將彙整前一章節質化訪談與量化分析結果。首先將提出本研究的結論，再以實務面的方向針對如何降低服務破壞的行為給予管理上的建議，接著為本研究之研究限制，最後為對後續相關研究者提出未來的建議與方向。

### 第一節 結論

本研究分兩個階段來進行，第一階段先進行質化研究，先挑選在餐飲產業服務的廚師與外場人員進行深度的質化訪談，以獲得適合衡量餐飲產業之服務破壞概念與發生因素，作為量表修正的依據；第二階段為量化研究，依據質化訪談的結論，擬定問卷之測量題項，透過量化資料的蒐集而得到實證結果。

#### 一、質化訪談結論

本研究之深度訪談對象都是挑選餐飲產業的資深從業人員，故從這些資深從業人員的身上得到許多的寶貴資料其結論如下：

- (一). 過去的文獻中所探討的服務破壞都是在外場發生，內場的服務破壞則甚少涉及，而由此次的深度訪談可以得知，內外場都有服務破壞情形的發生，內場是資深員工較容易發生服務破壞；而外場則相反，是資淺員工較易發生服務破壞。
- (二). 而以三位資歷都超過二十年以上的行政主廚統一的想法，都是認為老廚師較容易發生服務破壞的行為，因為老廚師經驗久了，他可能會依照自己的想法去做。
- (三). 而外場服務人員的看法則完全與內場廚師的看法相反，資歷較淺或是計時人員較易發生服務破壞，因為他們經驗比較不足，或是教育訓練

沒有落實到那麼基層的話，就較容易發生服務破壞的行為。

- (四). 會造成服務破壞行為的產生最大的原因為惡質顧客的影響，而有兩成多受訪者則認為是個人因素所影響的，就是員工的心理狀態好壞、道德感不夠、個性不嚴謹或是忙碌，進而影響到服務破壞的產生。
- (五). 所有的現場主管都會依照自己的權限與超出 SOP 的規範在處理解決突發狀況。
- (六). 餐飲從業人員會不遵守服務作業標準流程，主要就是為了滿足顧客的要求與期待。

故身為餐飲產業的業主一定要制定相關服務的標準作業流程，讓新進人員可以有依據的準則來執行，但也要給予現場主管一些彈性，好去處理突發狀況與 SOP 所沒有規範到的部分；而對於容易發生服務破壞的外場新進人員與內場資深員工則要加強教育訓練，加強突發狀況的演練，以遏止服務破壞的行為發生。

## 二、量化分析結論

根據上一章的量化分析資料結果，本節將依個人與顧客等二個構面與服務破壞行為的關係，對本研究假設之驗證結果加以說明：

在個人因素方面，本研究納入道德哲學(理想主義、相對主義)與嚴謹性進行驗證，結果發現理想主義、相對主義與嚴謹性對服務破壞行為均有顯著的影響。其中 H1A「理想主義愈高，則愈不容易出現服務破壞行為」，H1B「相對主義傾向愈高，則愈容易出現服務破壞的行為」，及 H2「員工的嚴謹性愈高，則愈不容易出現服務破壞行為」等三個假設皆成立，表示具有嚴謹人格特質的服務人員自我要求高，故其不論在待人處事上會表現出可靠的、努力完成工作的、不屈不撓的態度，也因為重視服務的結果，所以不容易出現服務破壞行為。而在顧客因素方面，本研究以惡質顧客進行驗證，結果發現惡質顧客對服務破壞行為有顯著的影



響，亦即 H3「當企業裡出現愈多惡質顧客，則會愈容易出現服務破壞行為的產生」的假設成立。

簡言之，本研究結果發現，個人因素(道德因素與嚴謹性)會影響員工服務破壞行為。而加入惡質顧客因素之後，則發現惡質顧客較員工個人因素更會明顯地影響餐飲業員工涉入服務破壞的行為。故在本研究中，惡質顧客是影響員工發生服務破壞的最大因素。尤其現在台灣消費者意識抬頭，整體消費環境又醞釀更多的惡質顧客，教育員工如何應對惡質顧客，與避免餐廳出現越來越多的惡質顧客，成為現在從事餐飲服務業者的重要課題。

## 第二節 實務管理建議

根據以上研究結論，研究者針對餐飲實務管理給予以下建議：

### 一、內外場教育訓練部分：

經由訪談資深管理幹部所得到的結論，完整的教育訓練與落實執行能有效的降低服務破壞的發生，在員工的教育訓練當中，可以設計更多的情境，去強化演練遇到狀況的因應，以降低員工的生疏感，進而避免服務破壞行為的發生。

但由於內外場所得到的結論是完全不同，故內外場進行的教育訓練所著重的重點亦不盡相同。首先在內場部分由於是資深員工較容易發生服務破壞行為，故除了新進的廚房人員基本的專業技能訓練外，因為老廚師經驗久了，他可能會依照自己的想法去做，故還要再加強職場道德與公司目標和方向的教育，隨時提醒廚師的職責和本分，以身為公司的一員為榮；而外場則要加強新進員工的教育訓練，根據不同的狀況設計更多的情境去演練，去強化所遇到的突發狀況，以避免因為無知或是生疏，進而發生服務破壞的行為；而身為主管要以身作則，所謂的言教不如身教，主管帶頭做好榜樣，塑造一個良善的工作環境。

## 二、公司服務作業標準流程(SOP)的必要性：

為了要達到產品的一致性與訓練的標準化，大部分的公司都會有服務的標準作業流程，無論內外場都認同 SOP 的重要性與維持服務品質的一致性，所以均會依照公司的服務 SOP 流程在走，以達到服務客人的標準化。由於公司的 SOP 是教育新進員工最好的準則，且是維持產品與服務一致性的最佳法寶，故每家公司的 SOP 還是有其存在的必要性。

但目前餐飲服務業的流行與實況是經常在變動的，為了滿足顧客的要求與期待，每家公司的標準作業流程一定要跟著實際的狀況再做修正，並給予所有的現場主管可以依照自己的權限，或是授權一線員工去處理解決突發狀況，以滿足顧客需求，降低服務破壞的情況發生。

## 三、招募員工的依據：

由本研究結論得知，個人的道德感(理想主義、相對主義)與嚴謹性是導致服務破壞發生的重要因素，故每家公司在招募新人時，都要盡量避免召聘到理想主義與嚴謹性低、或是相對主義高的員工。

故在招募新人時除了請應徵人員填寫基本資料外，並要請其填答性向測驗，此性向測驗可測出受測者的理想主義、相對主義與個人嚴謹性的高低，讓公司在新聘員工時就能先篩選到不易發生服務破壞行為的員工，以減少服務破壞發生的機率，降低教育訓練的費用。

## 四、惡質顧客的管理與應對：

由於目前台灣的消費環境醞釀出愈來愈多的惡質顧客，故該如何教育第一線服務生應對惡質顧客，亦為現在餐飲管理階層的重要課程。

首先要先加強各種惡質顧客行為的情境演練，讓第一線服務生能習慣且了解惡質顧客的各種惡劣行徑，並訂定相關應對的 SOP，以讓員工面對惡質顧客時能

從容的面對，並給予現場主管彈性的處理原則，以應對各種突發狀況。最後的原則是要能降低惡質顧客的蒞臨，以保障餐廳的用餐品質。

#### 五、服務破壞的補救措施：

服務破壞的發生會使顧客產生失望、憤怒。若服務提供者沒有提供使顧客滿意的解決方案，顧客通常會對業者產生負面的態度；餐飲從業人員一旦發生服務破壞，公司所採取的服務補救措施，就可重新修復顧客對企業的滿意度與忠誠度。而面對顧客則要採取以下四個步驟：

- (一). 回應：道歉，承認所發生的問題。
- (二). 資訊：說明失誤的原因，並保證不再發生。
- (三). 行動：採取措施避免再重覆發生，並有後續行動來修正之後的結果。
- (四). 補償：採取等值或是加倍的補償給顧客，讓她不會把今日的客怨帶出餐廳的大門。

而企業因應服務破壞的行為，應立即採取補救措施並要將顧客不滿意轉變成滿意狀態，並期待在未來仍保有顧客；更要採取預防措施以防止服務破壞，並降低或幫助員工處理在服務上或服務破壞中所產生的負面情緒。使員工在未來對自己更有信心使顧客滿意及提高員工工作意願。

### 第三節 研究限制

本研究基於時間與經濟效益上的考量，於研究的過程、資料蒐集及分析，雖力求嚴謹與科學化，但仍無法周延，茲將本研究限制分述如下：

- 一、 本研究之質化訪談所挑選的對象都為餐飲資深從業主管，雖然可以得到很多實務管理上的經驗，但也容易因為所擔任的職位不同，且缺少第一線基

層服務人員的看法，因此忽略基層員工的心聲，而顯得此深度訪談的對象不夠廣。

二、 本研究問卷發放有少部分採用電子問卷，無法個別對受測者說明研究架構或更進一步了解受測者的想法，也是本研究不足之處。

三、 本研究是採取便利抽樣方式，所蒐集餐飲樣本多以台灣中部地區為主，只有少部分發放至北部及南部，然而地區性的差異亦可能影響第一線服務員工對於服務破壞行為的認知程度，因此本研究的結論是否能推論至其它地區的消費者，尚有待進一步的研究。

四、 本研究所擬出之問卷係根據本研究議題，參考文獻並參閱國內、外學者編制之量表，但因為本研究議題有牽涉到個人職業道德與品格操守，有些量表措辭如較為直接，很有可能導致受測者迴避答題，亦有可能是 unwilling 表達心中真正的想法讓外人知道，在隱瞞真實資訊的結果之下，以致有可能在衡量上產生偏誤。

五、 本研究僅針對個人道德哲學(理想主義、相對主義)、個人嚴謹性與惡質顧客等關係進行探討，因此對於其他可能影響研究結果之因素無法完全顧及，此為本研究研究範圍之限制。

六、 本研究構面相對主義在信度分析 Cronbach' s  $\alpha$  係數為 0.520，雖然大於 0.5 為可接受，但其信度仍然偏低，有可能干擾後續迴歸分析的結果。往後在從事此研究時，相對主義的衡量可以再增加問項以提高構面測量的內容一致性。

#### 第四節 未來研究建議

- 一、 本研究分析發現服務破壞行為的產生，除了受從業人員的個人特質的因素影響之外，主要發生原因為惡質顧客的無禮行為，站在互動公平的觀點，建議後續研究可著重在這樣的破壞行為究竟是惡質顧客的行為先發生？還是先開始服務破壞的行為？也可以從顧客的角度去探討服務破壞行為。
  
- 二、 人類生活在群體當中，因此可從心情上或是行為上會相互感染的角度思考，觀察其他同事之間是否會因為個人產生服務破壞行為而引發連鎖效應，例如像是 A 服務人員受到顧客不公平對待，B 服務員幫 A 出氣而產生破壞行為，或是連帶破壞其他同行顧客等，由於連鎖性效應是具擴染力的，這連帶的影響更是無法想像，而過往相關研究並未對此一問題進行探討，故建議未來可往此方向研究。

## 參考文獻

### 中文部分

1. 尹子平(2003)，難纏顧客對領隊服務品質影響之研究，*世新大學觀光學研究所未出版之碩士論文*。
2. 林宛瑩（2005）探討員工自尊、情緒勞務負荷及蠻橫顧客對服務破壞之影—以第一線護理人員為例。*國立嘉義大學未出版之碩士論文*。
3. 林渝珊（2011）餐飲業正職服務員服務破壞前因與行為研究。未出版碩士論文。*國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所未出版之碩士論文*。
4. 林耀南(2010) 餐旅第一線服務人員幽默感量表建構與發展。*觀光休閒學報*，16(2)，139-164。
5. 林耀南、楊婉如（2008）多向度幽默感對自尊、工作倦怠與工作滿足之影響—以第一線服務人員為例。*商管科技季刊*，9（4），417-442。
6. 高鳳薇(2010) 第一線服務業員工服務破壞行為前因後果之研究-以飯店業為例。*國立東華大學企業管理學系未出版之碩士論文*。
7. 郭德賓(2006)，餐飲業難纏顧客之研究—以台灣地區國際觀光旅館餐廳為例，*顧客滿意學刊*，2(2)，1-26。
8. 郭懿萱（2010）黑暗的關鍵時刻：餐飲業服務破壞行為探討。*國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所未出版之碩士論文*。
9. 陳俊儒（2006）餐飲服務業員工服務破壞行為意圖與其影響因素。*國立東華大學未出版碩士論文*。
10. 黃瑞琴.(1994). 質的教育研究方法（再版）。*台北市:心理出版社*。
11. 曹羽男(2006) 組織情境認知、個人道德標準與員工偏差行為之關係。*國立台灣科技大學企業管理學系未出版碩士論文*。

12. 楊俊明、周逸衡、凌儀玲 (2008)。以社會影響理論探討其他顧客的惡質行為對目標顧客之影響。 *行銷評論*, 5(3), 305-346。
13. 楊俊明、凌儀玲與黃慧心 (2009)。惡質顧客行為對第一線員工服務破壞意圖之影響。 *2009 年服務業行銷研討會論文集*。
14. 楊俊明、顧景昇與黃慧心 (2012)。惡質顧客行為對空服人員服務破壞意圖之影響。 *運輸計劃季刊*, 41 (3), 225-251。
15. 鄭筠瑄(2013), 萃取餐廳服務破壞行為構面, *國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所未出版之碩士論文*。
16. 劉仲矩. (2012). 顧客知覺員工服務破壞行為之研究: 情緒勒索觀點. *美容科技學刊*, 9(2), 5-23.

### 英文部分

1. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276
2. Analoui, F. (1995). Workplace Sabotage: Its Styles, Motives and Management. *Journal of Management Development*, 14(7), 48-65
3. Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173
4. Becker, H. S. (1963). *Outsider: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: Macmillan.

5. Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.
6. Browning, V. (2008). An exploratory study into deviant behaviour in the service encounter: How and why front-line employees engage in deviant behaviour. *Journal of Management and Organization*, 14(4), 451-471.
7. Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*. Sage.
8. Ditton, J. (1977). *Part-Time Crime: An Ethnography of Fiddling and Pilferage*. London: Macmillan.
9. Fullerton, R. A., and Punj, G. (1993). Choosing to misbehavior: A structural model of aberrant consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 20(1), 570-574.
10. Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175-184.
11. Gabriel, Y. (1999). Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle. *Human Relations*, 52, 179-203
12. Greenberg, J. & Giacalone, R. A. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
13. Griffin, R. W. & O'Leary-Kelly, A., Collins, J. (1998). Dysfunctional Work Behaviors in Organizations. *Journal of Organization Behavior, Trends in Organizational Behavior*, 5, 65-82
14. Guieford, J. P. (1965). A service quality model and its marketing implications. *Journal of Marketing*, 18, 36-44.
15. Harper, D. (1990). Spotlight abuse, saving profits. *Industry Distribution*, 79, 47-51.



16. Harris, L. C., and Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
17. Harris, L. C., and Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.
18. Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335
19. Harris, L.C., Ogbonna, E.,(2012). Motives for service sabotage: an empirical study offront-line workers. *The Service Industries Journal*. 32, 2027–2046.
20. Harris, L. C.,and Reynolds, K. L. (2003) The consequences of dysfunctional service quality. *Review of Business* ,9(3), 10-13.
21. Harvey, M.G., Thomson-Heames, J., Richey, R.G., (2006). Bullying from the playground to the boardroom. *Journal of Leadership Studies* 12 (4), 1–11.
22. Hobfoll, S.E., 1989. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 44, 513–524.
23. Kanter, M. (1968). Commitment and Society Organization: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*.
24. Lebas, M. & Weigenstein, J. (1986). Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture. *Journal of Management Studies*, 23, 259-273
25. Lee, K., and Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142
26. Lee, J.H.,and Ok,C.M.,(2014). Understanding hotel employees’ service sabotage: Emotional laborperspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management* 36 (2014) 176– 187

27. Lovelock, C. H. (1994). *Product plus: How product and service equals competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
28. Lovelock, C. H. (2001). *Service marketing : People, technology, strategy (4<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey Prentice-Hall.
29. Liu, C. M., and Chen, K. J. (2006). Personality traits as antecedents of employee customer orientation: A case study in hospitality industry. *International Journal of Management*, 23(3), 478-486.
30. Martin, E., 2004. Who's kicking whom? Employers' orientations to work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (3), 182–188.
31. McCrae, R. R., and Costa P. T., Jr., (1992). An introduction of the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
32. Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486.
33. Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
34. Mowen, J. C., and Spears, N. (1999). Understanding compulsive buying among college students: A hierarchical approach. *Journal of Consumer Psychology*, 8(4), 407-430.
35. Neuman, W. L. (2004). *Basics of social research: qualitative and quantitative approaches(3rd ed.)*. NJ: Pearson.
36. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
37. O' Reilly, Charles and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(1),

- 492-499.
38. Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50
  39. Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.
  40. Pratten, J.D., O'Leary, B.,( 2007). Addressing the cause of chef shortages in the UK. *Journal of European Industrial Training* 31 (1), 68–78.
  41. Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621
  42. Reeshad, S. D. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
  43. Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2009). Dysfunctional customer behavior severity: An empirical examination. *Journal of Retailing*, 85(3), 321-355.
  44. Robinson, S. L. & Bennett, R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors. *Academy of Management journal*, 38,555-572.
  45. Robinson, S., and Bennett, R. (1997). Workplace deviance: its definition, its manifestations and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, 6(1), 3-27.
  46. Robinson, S. L. & Greenberg, J. ( 1998 ) Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 1-30

47. Robinson, S. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Group on the Antisocial Behavior of Employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672
48. Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971.
49. Salgado, F. J. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 117-125.
50. Schlenker, B. R. & Forsyth, D. R. (1977). On the Ethics of Psychological Research. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 369-396
51. Schultz, M. and Hatch, M. J. (1996), "Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies" *Academy Management Review*, 21(2), pp. 529-557.
52. Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams: The control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43, 397-428
53. Sheehan, M., (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower* 20 (1/2).
54. Singhapakdi, A., Vitell, S. J., and Franke, G. R. (1999). Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 19-36.
55. Skarlicki, D. P., & Floger, R. (1997). Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443
56. Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., and Walker, D. D. (2008). Getting even for

- customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347.
57. Slora, K. B. (1991). An empirical approach to determining employee deviance base rates. In J. W. Jones (Editor), *Preemployment Honesty Testing: Current Research and Future Directions*. Westport, CT: Quorum Books.
58. Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper and Row.  
Original work published (1911)
59. Van Jaarsveld, D.D., Walker, D.D and Skarlicki, D.P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
60. Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7,151-165
61. Wendy B. and Helge H. (2008). Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*. 27 (2008). 649–656
62. Willmott, H. (1993). Strength Is Ignorance: Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 30,515-551
63. Zemke, R., & Anderson, K. (1990). Customer from hell. *Training*, 27(2), 23-25.

親愛的餐飲從業 先生/小姐您好：

這是一份學術性的研究問卷。本研究為台灣行政院國家科學委員會計畫編號【MOST-104-2410-H-029】之研究計畫，目的在探討餐飲從業人員服務行為的影響因素，題項均無特定之標準答案，懇請您依照個人工作上實際情況填寫。本問卷採匿名之方式，請提供您的寶貴經驗，所有資料將僅作為學術研究之用，不會對外公開，在此誠懇的敬邀惠賜協助調查。

最後 萬分感謝您對於學術研究的支持  
敬祝 身體健康 事業蒸蒸日上

東海大學餐旅管理研究所  
指導教授：朱惠玲 博士  
研究生：陳志明 敬上

第一部份：以下問題是想了解您對於個人道德哲學與嚴謹性的看法，請依您個人的實際經驗與感受，在適合的□內打✓。

題號	題目內容	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1.	每個人都應該確定自身行為不會傷害到別人，即使是很小的傷害。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	我認為不管風險多小都不能讓其他人陷入風險。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	我認為不管有何種利益，可能對人造成傷害就是錯的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	我認為沒有任何道德原則重要到任何人都必須遵守。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	我認為道德標準是相對主觀，某個人認為道德的事，另一個人可能認為是不道德的行為。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	我認為不同的道德價值觀沒有所謂的對與錯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	我的道德標準僅是決定我個人做人處事上的依據，並不是完全可以和適用於其他人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	我的個性是嚴謹的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題號	題目內容	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
9.	我容易把事情組織得有條理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	我容易做事懶散。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	我自己做事是井然有序的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：以下問題是想了解您曾經在服務過程中與顧客的相處經驗，請依您個人的實際經驗與感受，在適合的□內打✓。

題號	題目內容	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1.	我遇到顧客會藉由服務破壞的發生進行有利於自身舉動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	我遇到顧客意識到本身行為對於店家有所虧欠，但只要店家本身沒有發現就不會主動告知，即使被發現也會找理由推拖。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	我遇到當服務失誤時，如果這個失誤剛好是顧客所希望的事或是認為對其有利的時候，顧客將不會主動告知員工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	我遇到顧客抱怨的理由是沒有依據或沒有正當理由。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	我遇到顧客在使用或消耗店家所提供之服務後不打算付錢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	我遇到顧客在使用或消耗該店家所提供之服務後利用各種理由要求賠償。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	我遇到顧客蓄意的從店家中順手牽羊一些免費的小物品。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	我遇到顧客對服務人員或是其他顧客大聲叫罵及辱罵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	我遇到顧客蓄意或隨機的破壞服務商店之所有物。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	我遇到顧客濫用免費物品如：紙巾、糖包等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	我遇到顧客要求公司規定以外的服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	我遇到顧客在網路上批評餐廳的服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：以下問題是想瞭解您對於你們公司的員工之個人服務行為的看法，請依您個人的實際經驗與感受，在適合的□內打✓。

題號	題目內容	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1.	服務人員會報復蠻橫無禮的顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	服務人員會因為個人的想法與需求而催促顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	在這個行業中很常見到服務人員報復顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	服務人員會忽略公司的服務規範以減輕自身工作量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	服務人員會批評顧客以取悅其他同事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	服務人員從不在顧客面前展現自己。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	有時候當顧客不注意時，服務人員會故意胡亂執行工作事項。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	在這裡的顧客從未受到故意的不當對待。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	服務人員在工作時會因為自我情緒而放慢服務速度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	資深員工做事比較不會依照公司的 SOP 標準在做。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



第四部份：請填寫個人的基本資料，在適當的□內打「✓」。

性別	<input type="checkbox"/> 男性	<input type="checkbox"/> 女性
年齡	_____ 歲	
從事餐飲型態	<input type="checkbox"/> 中餐 <input type="checkbox"/> 日式料理 <input type="checkbox"/> 飯店綜合式自助餐	<input type="checkbox"/> 西餐 <input type="checkbox"/> 東南亞料理
擔任何種職務	<input type="checkbox"/> 實習生 <input type="checkbox"/> 正職服務員 <input type="checkbox"/> 主任 <input type="checkbox"/> 店長 <input type="checkbox"/> 助廚	<input type="checkbox"/> 兼職服務員 <input type="checkbox"/> 領班 <input type="checkbox"/> 經理 <input type="checkbox"/> 主廚
從事服務業的經驗	_____ 年	

本問卷到此結束，煩請檢查有無漏答，再次感謝您的協助。

親愛的餐飲從業先生/小姐您好：

感謝您撥空協助填寫這份研究問卷，本研究為台灣行政院科技部委託之研究計畫【計畫編號 MOST-104-2410-H-029】，目的在探討餐飲從業人員服務行為的影響因素，題項均無特定之標準答案，懇請您依照個人工作上實際情況填寫。本問卷採匿名之方式，請提供您的寶貴經驗，所有資料將僅作為學術研究之用，不會對外公開，誠懇的敬邀惠賜協助調查。

最後萬分感謝您對於學術研究的支持

敬祝身體健康事業蒸蒸日上

東海大學餐旅管理研究所

指導教授：朱惠玲博士

研究生：陳志明敬上

第一部份：請依您個人的實際經驗與感受，選出最合適的選項並在□內打✓。

	非常 不同 意	普通			非常 同 意
有些顧客會無理由的抱怨 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些顧客會找各種理由要求賠償 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些顧客會要求公司規定以外的服務 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些顧客會在網路上批評餐廳的服務 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些顧客會濫用免費物品如：紙巾、糖包等 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些顧客在服務後會不打算付錢 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些顧客會對服務人員大聲叫罵及辱罵 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些到顧客會蓄意的破壞餐廳設備或物品 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有些顧客會蓄意的順手牽羊一些免費的小物品 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
這裡的服務人員會報復蠻橫無理的顧客 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
服務人員會因為自我情緒而干擾服務品質 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
這裡的服務人員會批評顧客以取悅其他同事 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
資深員工做事比較不會依照公司的 SOP(標準流程) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常不同意				普通				非常同意
在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
這裡的服務人員會忽略公司的服務流程來減輕自身工作量 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
這裡的服務人員會因個人的需求(例如提早下班)而催促顧客 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有時候當顧客不注意時，服務人員會故意胡亂執行工作事項 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**第二部份：請依您個人的性格傾向，選出最合適的選項並在□內打✓。**

我容易做事懶散 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我的個性是嚴謹的 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我自己做事是井然有序的 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為道德價值觀沒有所謂的對與錯 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為沒有任何道德原則重要到大家都必須遵守 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我傾向把事情組織得有條有理 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為無論如何都不能讓其他人陷入風險 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我認為不管有何種利益，可能對人造成傷害就是錯的 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
每個人都應該確定自身行為不會傷害到別人，即使是很小的傷害 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我的道德標準僅是決定我個人做人處事上的依據，並不完全可以適用他人 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**第三部分：此部分為您的個人基本資料，請您在適合的□內打✓**

性別	<input type="checkbox"/> 男性	<input type="checkbox"/> 女性	
年齡	<input type="checkbox"/> 20 歲(含)以下	<input type="checkbox"/> 21-30 歲	<input type="checkbox"/> 31-40 歲
	<input type="checkbox"/> 41 歲~50 歲	<input type="checkbox"/> 51~60 歲	<input type="checkbox"/> 60 歲以上
餐飲型態	<input type="checkbox"/> 中餐	<input type="checkbox"/> 西餐	<input type="checkbox"/> 日式料理
	<input type="checkbox"/> 韓式	<input type="checkbox"/> 東南亞料理	<input type="checkbox"/> 其他_____
部門/職稱	<input type="checkbox"/> 內場		
		<input type="checkbox"/> 主廚 <input type="checkbox"/> 助廚	<input type="checkbox"/> 兼職人員
			<input type="checkbox"/> 其他_____
	<input type="checkbox"/> 外場		
		<input type="checkbox"/> 經理 <input type="checkbox"/> 正職服務員	<input type="checkbox"/> 其他_____
		<input type="checkbox"/> 主任 <input type="checkbox"/> 兼職人員	
		<input type="checkbox"/> 店長 <input type="checkbox"/> 實習生	
		<input type="checkbox"/> 領班    短期___月	
			長期___月
服務年資	<input type="checkbox"/> 未滿 1 年	<input type="checkbox"/> 1-3 年	<input type="checkbox"/> 3-6 年以內
	<input type="checkbox"/> 6 年-10 年	<input type="checkbox"/> 10 年以上	

**本問卷到此結束，煩請檢查有無漏答，再次感謝您的協助。**