

東海大學餐旅管理學系碩士論文

探討服務導向對餐飲服務人員服破壞行為之影響-以情緒勞務為中介變項

The Influence of Service Orientation on Service Sabotage
Through the Mediating Effect of Emotional Labor

碩士班研究生 張競文

指導教授 朱惠玲 博士

中華民國一百零五年六月

謝誌

碩士期間的這兩年，經歷了許多事情，讓我更靠近成為理想的自己。首先，特別謝謝朱惠玲教授在書寫論文的過程中，指導我如何思考、組織、表達論文的技巧與人生的建議，謝謝您在口試前的那段日子，密集的咪聽與為我找尋統計高人解答SEM的問題，也十分謝謝靜宜大學黃鐘慶教授不厭其煩地為我解答統計問題。此外，再次謝謝我的口試委員汪淑台教授與黃國隆教授，給我最精闢的指教，讓我的論文得以完整。感謝系上所有的教授們，每個課程都是孕育論文的種子。更是謝謝系辦助教娘、愛咪姊與彩馨姊，幫助我處理許多行政事務。

謝謝我的父母作為我堅強的後盾，不管我做任何決定都會支持與鼓勵著我，我真的覺得無盡的感謝與感激，也感謝我的手足們，在我失落悲傷的時候，讓我情緒得以宣洩，謝謝我最親愛的家人們。

特別謝謝惠玲家族的碩專學長姊，志明學長與淑菁學姊，不僅幫助我發問卷，也謝謝學長的督促與鼓勵才讓我可以順利和你們一起畢業。

感謝我的研究室夥伴兼圓夢大隊胖胖家族的成員們(胖婷、學致、但但與胖語)碩士生活這兩年來，我們經歷紐西蘭研討會、北京TRB實習、寫論文看日出，以及無數的生活點滴都是因為有你們才豐富了我的生活，謝謝你們陪我完成很多我不曾做過的事情。也感謝我的閨密慈芸，謝謝你總是相信與支持我的決定；感謝小沈哥幫助我好多事情。

碩士兩年並不長，卻讓我累積許多寶貴經驗，謝謝這兩年幫助我的所有人，因為有你們的幫助與指教，讓我在未來遇到任何困難與挑戰都會像現在一樣，勇於面對並迎刃而解，期望自己將繼續努力成為更好的人。

張競文 謹致
東海大學餐旅管理學系研究所
民國一百零五年六月

探討服務導向對餐飲服務人員服務破壞行為之影響- 以情緒勞務為中介變項

摘要

Harris and Ogbonna (2002)提出服務破壞的概念後，服務破壞之研究多以質性研究為主，至今驗證性的實證研究卻尚未發展足夠。而先前的研究證實，服務破壞會受到情緒勞務影響，但並無研究探討服務導向是否會因情緒勞務而影響服務破壞行為，因此，本研究以服務導向與情緒勞務探討服務破壞之影響。

研究將服務導向分為「關注顧客」、「組織支持」與「壓力之下的服務」；情緒勞務分為「情緒失調」與「情緒努力」，研究針對219位餐飲服務人員，利用線性結構模式(SEM)發現，關注顧客與組織支持會正向影響情緒努力，而降低服務破壞行為。壓力之下的服務會負向影響情緒努力，而提高服務破壞行為的頻率。本研究之結果可以提供餐飲管理人員對服務人員之教育訓練，改進服務人員情緒負擔程度，降低服務破壞的頻率。

關鍵字：服務破壞、情緒勞務、關注顧客、組織支持、壓力之下的服務

The Influence of Service Orientation on Service Sabotage Through the Mediating Effect of Emotional Labor

ABSTRACT

Harris and Ogbonna proposed the concept of services sabotage. Previous study mostly devoted to understand how employees engage in service sabotage through quantitative researches. To date, research into service sabotage is limited to descriptive research in this area. Much empirical study has yet to be done. This study aims to investigate how service orientation influences on service sabotage through a mediating effect of emotional labor.

This study used questionnaires to collect data from 219 restaurant employees. Structural equation modeling (SEM) was employed to examine the proposed model, as well as to test the hypotheses. The results found that customer focus and organization support has a positive effect on emotional effort and decrease employee service sabotage behavior. In contrast to, service under pressure has negative effect on emotional effort and increase employees service sabotage behavior. The results could be used in helping hospitality management strategies which would improve employees' emotional labor display and decrease service sabotage behavior.

Keyword : service sabotage, emotional labor, customer focus, organization support, service under pressure

目錄

謝誌.....	IV
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VII
圖目錄.....	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討	5
第一節 服務破壞(Service Sabotage).....	5
第二節 服務導向(Service Orientation).....	16
第三節 情緒勞務(Emotional Labor).....	20
第四節 服務導向與情緒勞務之關係.....	24
第五節 情緒勞務與服務破壞之關係.....	26
第六節 研究架構.....	27

第七節 研究假設-----	27
第三章 研究方法-----	28
第一節 研究設計-----	28
第二節 量表構面之操作型定義-----	28
第三節 問卷設計-----	29
第四節 統計分析-----	32
第五節 前測結果分析-----	32
第四章 研究結果-----	41
第一節 樣本分析-----	41
第二節 構面之敘述性分析-----	43
第三節 信度分析-----	46
第四節 相關分析-----	48
第五節 測量模型-----	49
第六節 總體測量模型-----	56
第七節 線性結構模型-----	59
第八節 研究假設之分析-----	62
第五章 結論與建議-----	64
第一節 討論與結論-----	64

第二節 研究建議與限制-----	67
參考文獻-----	69
附錄 正式問卷-----	78

表目錄

表 2-1 Harris 與 Ogbonna (2002)之服務破壞前因	7
表 2-2 Harris 與 Ogbonna (2006)服務破壞量表	12
表 2-3 鄭筠瑄(2013)服務破壞量表.....	13
表 2-4 Bettencourt 等人(2001)之服務導向題項	17
表 2-5 Groves (1992)提出之服務導向量表	18
表 2-6 Chu 與 Murrmann (2006)之情緒勞務量表題項.....	22
表 3-1 服務破壞題項.....	29
表 3-2 服務導向題項.....	30
表 3-3 情緒勞務題項.....	31
表 3-4 服務破壞之專家效度表	33
表 3-5 服務導向專家效度表	34
表 3-5 服務導向專家效度表(續).....	35
表 3-6 情緒勞務之專家效度表	36
表 3-7 預試問卷各構面之信度分析	38
表 3-7 預試問卷各構面之信度分析(續).....	39
表 4-1 研究樣本之人口統計	42
表 4-2 各構面之敘述性統計分析	45
表 4-2 各構面之敘述性統計分析(續).....	46

表 4-3 各構面之信度分析	47
表 4-4 各構面之 Pearson 相關性檢定	49
表 4-5 本研究之 KMO 與 Bartlett 球形檢定	51
表 4-6 服務破壞 CFA 衡量模式(n=219).....	52
表 4-7 關注顧客與組織支持 CFA 衡量模式(n=219).....	53
表 4-8 壓力之下的服務 CFA 衡量模式(n=219).....	54
表 4-9 情緒失調 CFA 衡量模式(n=219).....	55
表 4-10 情緒努力 CFA 衡量模式(n=219).....	56
表 4-11 整體衡量模式(n=219).....	58
表 4-11 整體衡量模式(n=219)(續).....	59
表 4-12 本研究之適配度指標檢定標準	61
表 4-13 路徑係數整理表.....	61
表 4-14 研究假設檢定結果	62

圖目錄

圖 1-1 命題架構.....	3
圖 1-2 研究流程圖.....	4
圖 2-1 研究架構圖.....	27
圖 4-1 理論模型之結構模式路徑圖	60

第一章 緒論

本研究欲探討餐飲服務人員的服務導向、情緒勞務與服務破壞行為之關係。本章將依序說明研究背景與動機、研究目的與研究流程。

第一節 研究背景與動機

餐旅業是高勞力密集的服務業，一線的服務人員的行為最為重要，是餐廳與旅館的形象與廣告。一線員工不但是組織與顧客之間之主要接觸介面，也是決定服務品質與影響顧客滿意度之關鍵角色(Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman, 1985)。因此，服務人員的情緒反應與工作行為備受顧客與企業關注。且餐飲業不同於其他產業，工作尖峰時段特別明顯，一線餐飲員工於繁忙時段與高度壓力的工作環境下員工若無法適時調解自我情緒，易誘使員工做出不利組織之行為，而此行為稱之反生產力行為(Counterproductive Work Behavior 簡稱 CWB)(Spector *et al.*, 2006)。

Spector *et al.* (2006) 將反生產力行為廣義的定義為員工蓄意且意圖做出傷害組織與同事的行為，而有些研究聚焦於員工單一反生產力的行為，例如：員工缺席(Dalton & Mesch, 1991)、顧客濫用行為(Perlow & Latham, 1993)與員工偷竊行為(Greenberg, 1990)皆為反生產力行為的範疇。

反生產力行為之概念又與 Robinson 與 Bennett (1995)的偏差行為(Deviant Behavior)有諸多重合之處。偏差行為可定義為一種員工自願行為，例如違反組織的規範、政策制度，或傷害同事等。過去偏差行為的研究範圍相當廣泛，不同的學者也提出類似的概念與定義，如：反社會行為(Giacalone & Greenberg, 1997)、反功能行為(Jaworski & Young, 1992)、組織不當行為(Ackroyd & Thompson, 1999)。而上述員工負面行為未有明確定義規範，但概念皆為員工違反組織規定與不利於生產之行為。而研究範圍為探討組織內部的員工破壞行為，破壞對象主要為組織、設備機器與同事。相較於過往研究多以製造業的員工來探討破壞行為，而鮮少提及服務業的破壞行為。因此，Harris 與 Ogbonna (2002)首度以服務業的外部顧客為對象探討員工服務破壞，

將員工自主性的破壞行為定義為服務破壞(service sabotage)。

服務破壞的前因包含個人因素、團體與角色因素、組織因素與環境因素(Harris & Ogbonna, 2002)。其中影響服務品質最直接的因素為服務人員，Hsieh 與 Hiang(2004)指出，顧客與服務人員之間藉由雙向的互動過程，主管可以收集更多顧客的資訊，了解傳遞的服務是否符合需求。餐飲業是離峰與尖峰時段明顯的產業，而服務人員在服務傳遞的過程中，滿足顧客需求是極其必要的。因此，一線服務人員於尖峰時段處於高壓且匆忙的環境下與顧客接觸，更需保持專業的服務態度，在忙碌時仍能穩定提供優越服務。員工是否具備服務導向之特質乃是關鍵因素，而員工是否做出偏差行為，員工的服務導向特質就尤為重要。

Hogan, Hogan 與 Busch (1984)將服務導向視為人格特質的範疇之一，服務導向的強弱會反映出服務傳遞與情緒的表現，Rogelberg, Barnes-Farrell 及 Creamer (1999)指出，高服務導向的員工能夠“捕捉”到顧客的需求，和傳遞高品質的服務；另一方面，服務導向較低的員工無法有效的“抓住”顧客的需求，提供的服務品質是有風險的。由此可知，當服務導向較低的一線員工在高壓的環境下可能做出服務破壞行為。

Hobfoll (1989)的資源保留理論(conservation of resource theory, COR)認為人的本質是會激發出維護與保護自己的資源，當人因某件事使他認為心理、個人和社會的資源流失，他通常會補償自己所失去的資源而找尋其他資源替代或降低潛在威脅，保護現有的資源。資源保留理論對服務人員與顧客的互動提供適當的詮釋。餐旅服務人員工作時為配合組織的工作規範，而表現非自願性的情緒與態度，易使員工消耗情緒資源。Lee 與 Ok (2014)的研究發現當員工失去資源時，易使員工做出服務破壞行為。因此，Chu (2008)指出個人服務導向程度會影響員工情緒勞務的工作結果。服務導向程度高的服務人員則有較正面的工作結果，較低的情緒耗竭與高工作滿意度。反之，服務導向較低的員工，在工作中遇到挫折容易產生負面情感，容易產生情緒耗竭。

Watson, Pennebaker 與 Folger(1987)之研究發現，員工長期處於高負面情緒狀態，對工作與組織態度有負向影響，易使員工做出不可取之行為(如服務破壞)。Kim, McCahon 與 Miller(2003)研究發現，飯店員工情緒失調會使員工情緒耗竭，而使自己

與飯店顧客疏遠，且對工作產生憤世嫉俗。Luo 與 Bao (2013)研究發現，情緒耗竭會正向影響服務破壞行為。因此，本研究欲探討餐飲服務人員服務導向與情緒勞務對服務破壞的影響。

第二節 研究目的

綜合以上研究背景與動機，研究者以服務破壞為主體，推論影響服務破壞的原因。根據 Harris 與 Ogbonna(2002)所歸納出之服務破壞的四個前因，其中個人因素(意指員工的個人特質與態度)為影響服務破壞原因之一，因此，本研究以員工角度探討服務破壞可能產生之因素，發展出以下命題(Preposition)架構，如下圖：



圖 1-1 命題架構

因此，本研究認為餐飲從業人員服務導向的特質與情緒勞務會影響員工服務破壞行為，而擬定以下研究目的：

1. 了解餐飲服務人員服務導向對情緒勞務之影響
2. 了解餐飲服務人員的情緒勞務對服務破壞之影響
3. 了解餐飲服務人員透過服務導向與情緒勞務對服務破壞之影響

第三節 研究流程

本研究欲探討一線餐飲服務人員的人格特質、情緒勞務與服務破壞之關係。

研究流程如下：

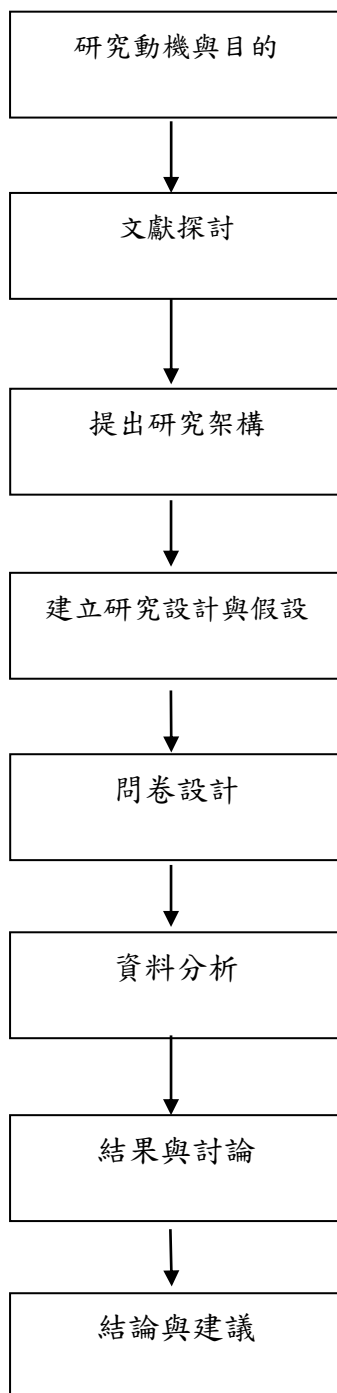


圖 1-2 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章將依據研究背景、動機和研究目的，探討服務導向、情緒勞務與服務破壞之關係，透過文獻之探討，以利假設之建立與推論。第一節探討服務破壞的前因、類型、測量與相關研究結果；第二節探討服務導向之構面、測量與相關研究結果；第三節探討情緒勞務之構面、測量與影響，第四節探討服務導向與服務破壞之關係；最後第五節探討情緒勞務與服務破壞之關係。

第一節 服務破壞(Service Sabotage)

一、服務破壞之定義

服務破壞一詞最先是由 Harris 和 Ogbonna 在 2002 年提出，它被定義為「員工在為顧客服務的過程中蓄意做出負面行為，影響服務標準，違背組織規範，對服務造成負面影響的行為」。根據 Harris 與 Ogbonna (2002) 的研究指出，超過 85% 的服務人員在受訪一周內曾從事過服務破壞行為，且有超過九成的一線員工承認服務破壞每日都在職場中發生。因此，服務破壞行為於服務業中是很顯而易見的。Lee 與 Ok (2014) 認為服務破壞者最主要的目標是破壞組織，而服務破壞行為對象為顧客，企圖傷害顧客，使顧客留下負面的服務體驗。而服務破壞的概念不同於單一負面行為，服務破壞更涉及於員工的意圖與行動，破壞服務標準，進而降低顧客滿意度與忠誠度(Gremler & Gwinner, 2000)。

二、服務破壞之前因

Analoui (1995) 對職場破壞的研究中發現，員工破壞行為的發生是有原因的，Harris 與 Ogbonna (2002) 初步將服務破壞前因區分為四個因素：個人因素、團體與角色因素、組織因素與環境因素。

(一) 個人因素

個人因素中，員工的個人特質與態度是影響服務破壞的重要因素。風險承擔傾向

高與職業導向高的員工，較會做出公開的服務破壞行為；反之，個人特質較保守的員工會私下從事服務破壞行為。因此，人格傾向屬於喜好挑戰與冒險的服務人員，更容易在與顧客接觸時從事服務破壞行為。

(二) 團體與角色因素

團體因素包含工作性質，社會議題和次文化的力量。負面的影響因素經常被轉換成反社會或破壞行為。而員工長期處於次文化的工作環境，會漸漸受組織文化之感染而提高員工的公開從事服務破壞行為。餐飲從業人員的工作分工是相當精細的，需仰賴內場與外場相互配合，而團體內部的組織文化會影響服務人員於團體中的角色定位，進而使員工受到團體壓力，提高服務破壞的發生。

(三) 組織因素

組織因素包含兩大因素：監督技術與文化約束措施。當公司監督系統與制度愈完善，會降低服務破壞的頻率，但員工會傾向私下從事服務破壞行為。若公司的組織文化約束力能夠使得員工自律與自制，無須利用外在監控而使員工進行自我管理，將更能降低服務破壞的發生。因此，許多餐飲業者制定標準作業流程(Standard Operation Procedure, SOP)，將服務標準化以降低服務人員的服務異質性與預防服務破壞的發生；另一方面，台灣餐飲業者王品集團以獎勵方式鼓勵員工參加戶外活動與進修，創造正向的企業文化。由上述可知，組織若能制定有效的規範系統，並結合組織文化約束力，才能更有效的控制服務破壞的頻率。

(四) 環境因素

勞動市場考量是影響服務破壞最重要的環境因素。餐旅業勞動技術轉移與流動率是更需受到重視和管理(Hoque, 1999; Lashley, 2000)。鑒於餐旅產業是高流動率之產業，加上產業工作機會多，員工意識到有更多轉換工作的機會，因此員工並不懼怕被發現從事服務破壞行為，而導致服務破壞發生的機率提高。

本研究將服務破壞四大前因之範疇歸納如表 2-1：

表 2-1 Harris 與 Ogbonna (2002)之服務破壞前因

個人因素	<ul style="list-style-type: none">● 風險承擔態度● 職業導向● 人格特質● 人口統計變數
團體與 角色因素	<ul style="list-style-type: none">● 工作性質● 社會化程度與在職訓練● 非主流文化盛行
組織因素	<ul style="list-style-type: none">● 監督技術● 文化約束措施
環境因素	<ul style="list-style-type: none">● 勞動市場考量

三、服務破壞行為類型

在相關文獻中，有許多研究探討服務破壞的分類，而 Harris 與 Ogbonna (2002) 率先將餐旅業的服務破壞行為依「公然」與「頻率」區分成四種類型，分別是：「公然且習慣」、「公然且偶發」、「私下且習慣」與「私下且偶發」。

(一) 「公然且習慣型」

公然且習慣型服務破壞行為比起隱蔽型的破壞行為更為常見，此類型有三種主要的服務破壞行為，分別是：(1)員工會對顧客與同事擺出高姿態，如：對顧客愛理不理 (2)員工過度吹捧或遷就顧客 (3)員工刻意遵守既定的規範

(二) 「公然且偶發型」

公然且偶發型服務破壞行為比起其他破壞行為較不普遍。這類型的服務破壞行為包含破壞服務程序、毀損他人財物，甚至是傷害顧客，而立即向顧客致歉，並以「笨手笨腳」為由，請顧客諒解；以及聯合數個員工共同進行服務破壞。

(三) 「私下且習慣型」

私下且習慣型的服務破壞者會故意隱瞞服務破壞行為。常見的服務破壞行為是改變服務速度，兼職的員工會降低服務速度，以領取超時加班費；而正職員工會加快服務速度減少工作時間。然而，這類型的破壞者會從事破壞行為常是起因於顧客的無理。

(四) 「私下且偶發型」

私下且偶發型的服務破壞是以顧客及員工為對象，如：在顧客的食物裡添加污物、員工刻意拖延工作，以及員工管理情緒不當，蓄意損壞他人物品。

此外，國內研究者郭懿萱(2010)將餐飲一線服務人員，以「企業面」與「顧客面」來劃分服務破壞行為，而將「顧客面」細分成服務面與產品面，共劃分出十種破壞行為：

(一) 拒絕顧客

員工使用負面語句與冷漠的方式回應顧客。餐飲員工在服務中會使用的語句如：「沒有」、「不行」。此類情形主要發生在員工要下班與打烊之際。

(二) 干擾顧客

直接打斷顧客用餐過程的服務方式，以達到干擾顧客的結果。員工在服務中會使用的語句如：「不好意思，幫你....」，透過「不斷的幫顧客清潔桌面」以變相的過度服務，打擾顧客用餐。

(三) 暗示顧客

員工使用的方式是用一種「默默」在旁暗示客人的行為，並不會直接與顧客接觸，如：放音樂、關燈、在顧客旁邊掃地等。

(四) 戲弄顧客

員工在服務顧客時，對顧客做出員工自認為無傷大雅「開玩笑」的行為，藉此從中找到員工間的樂趣。

(五) 惡待顧客

在服務過程中，蓄意表現出惡劣對待顧客的行為，讓顧客感受較差的服務品質。

此行為會在當員工認為顧客為惡質顧客，或是員工帶有負面情緒時發生。

(六) 簡化流程

員工在服務過程中會簡化標準作業流程(SOP)，因為員工認為此行為在服務時「覺得沒必要」或「懶得做」，而簡化流程。

(七) 佔顧客便宜

員工在服務顧客時，藉工作之便拿取顧客部分餐點或增加顧客結帳金額。例如：偷吃顧客打包食物或在外國顧客帳單上加價。

(八) 降低餐點品質

員工在提供餐點的過程，漠視餐點的製作或遞送，使餐點品質不一。此類型行為大多為員工圖工作之便或求報復顧客而導致降低餐點品質。

(九) 佔公司便宜

有些員工會在進行服務工作時，運用許多方法擷取公司的產品，或透過資訊系統等方法來獲得額外的利益。員工佔取公司便宜的行為有三種 1.私送公司產品 2.增加產品內容 3.使用公司優惠。例如：私下贈予顧客優待券。

(十) 擅自違例

研究中發現此行為對員工而言僅是為了工作更為流暢方便，或是自身認為對顧客有益，而實際顧客未必感到有益；而以企業角度而言，員工違反服務流程及標準，會造成產品及服務的品質不一致的困難。

郭懿萱(2010) 歸納服務破壞的行為，而將服務破壞的行為區分為三種：(一)「企業面」的服務破壞行為，如：佔公司便宜與擅自違例，此類破壞行為雖違反公司規範，但員工主觀認知其破壞行為無害於顧客，甚至益於顧客；(二)，「顧客面」中的「服務面」的服務破壞行為，如：拒絕顧客、干擾顧客、戲弄顧客、暗示顧客、惡待顧客與簡化流程；(三)「顧客面」中的「產品面」的服務破壞行為則有兩種：佔顧客便宜與降低餐點品質。而上述顧客面中的服務破壞行為皆以員工故意做出服務破壞行為而影響服務品質。

林瑜珊(2011)根據上述研究為基礎，透過質性研究焦點團體法將一線餐飲服務人

員的「顧客面」服務破壞行為，以經驗事件區分成七種類型：「拒絕顧客」、「漠視顧客」、「暗示顧客」、「干擾顧客」、「愚弄顧客」、「惡待顧客」、「簡化流程」。

(一) 拒絕顧客

服務人員無法直接拒絕顧客的需求，轉而以合理的藉口使顧客妥協。拒絕顧客的服務破壞行為有：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。

(二) 漠視顧客

服務人員在服務時，故意忽略顧客的需求，而此行為通常會發生在服務惡質顧客的時候。例如：故意視而不見、故意放慢速度、故意忽略顧客的請求和抱怨。

(三) 暗示顧客

服務人員會刻意給予客人無形的壓力，暗示顧客盡速離開，此情形通常發生於員工下班與打烊之際。暗示顧客的行為，如：刻意清掃和站立、詢問最後點餐、為顧客結帳。

(四) 干擾顧客

干擾顧客行為與暗示顧客行為同樣發生在員工欲下班與打烊之時，但干擾顧客行為會直接影響顧客感受，如：刻意收拾、過度服務、聲音干擾。

(五) 愚弄顧客

員工間私下對顧客開玩笑或惡作劇，也會間接影響顧客，如：安排最差的位置、言語揶揄、調整服務速度。

(六) 惡待顧客

林瑜珊(2011)研究指出，惡待顧客行為之出現頻率是最低的，但對顧客影響程度最大，會直接辱罵與傷害顧客如：言語暴力、行為暴力。

(七) 簡化流程

簡化流程是破壞行為中出現頻率最高的，意圖簡化服務流程，例如：故意忽略招牌菜的介紹。

然而，Harris 與 Ogbonna (2002)藉由深度訪談將服務破壞分類，僅以「公然」與

「頻率」二個概念初略的區別員工破壞行為，無法完整定義破壞行為的類型，因此，依據先前的研究，Harris 與 Ogbonna (2009)分別又定義四種服務破壞者，分別是：

(一) 尋求刺激者

員工會發起脫離公司政策或程序的活動，主要目的是愉悅自己與同事，這類型的服務破壞者多半屬於個性外向或是有創意的人，由於服務性工作壓力大，藉由服務破壞可以提升地位及減輕壓力，但會降低服務品質、滿意度及顧客忠誠度。

(二) 麻木不仁

員工為減少工作負荷量會逃避責任與義務，用最簡易的方式完成工作項目，長期下來，會損害公司營收的增長，可能間接影響同事間想法，甚至使同事變得跟他們一樣。

(三) 顧客復仇者

此類型的服務破壞者在面對態度不佳的顧客時，服務者會蓄意降低服務品質，讓顧客感受到服務破壞。報復型的服務破壞又分成兩種：(1)滿足自身的報復行為 (2)聯合其他同事對顧客進行報復行為

(四) 金錢掠奪者

此類型員工目標為極力增加自身的收入，會透過直接竊取公司金錢或調整提高產品價格；甚至不顧顧客反映，加速服務以縮短工作時間，暗示顧客早點離開。

探討服務破壞的類型的研究從最初 Harris 與 Ogbonna (2002)「公然」與「頻率」的二維概念性分類，至 Harris 與 Ogbonna (2009)實證研究中區分的四種服務破壞者，但研究尚未具體描述服務破壞行為。而國內研究者郭懿萱(2010)與林瑜珊(2011)則深入與具體辨別出服務破壞的行為，如：郭懿萱(2010)將服務破壞行為以顧客面與企業面區分服務破壞行為，而這些服務破壞行為會對企業造成直接或間接的傷害，導致降低企業生產力；林瑜珊(2011)則依據郭懿萱(2010)的研究為基礎，對顧客面做更深入的研究，發現有六種服務破壞行為在這兩個研究中是一致的，其中愚弄顧客與戲弄顧客是命名上的不同，而這些服務破壞行為會直接對顧客造成影響，致使滿意度下降。Garbarino 與 Johnson (1999)之研究指出，滿意度為信任之前因，當滿意度愈高

的時候，會使產品銷售或企業績效提高，顧客的信任程度亦會提高，兩者之間具有正向的關係。反之，當員工從事服務破壞之行為，會失去顧客信任而使顧客滿意度降低，進而影響組織績效與營利。

四、服務破壞之測量

綜觀上述文獻，可知服務破壞的研究目前以探索性的研究為主，實證研究略顯不足。服務破壞量表之發展最初是由 Harris 與 Ogbonna (2006)編製出九項題項，此量表 Cronbach's α 為 0.74，但題項多為概念性敘述無法具體描述服務破壞行為，如表 2-2 所示。

表 2-2 Harris 與 Ogbonna (2006)服務破壞量表

衡量問項
1.從業人員會報復無禮的顧客
2.從業人員會故意驅趕顧客離開
3.在這個產業中報復顧客是習以為常的事
4.從業人員會忽視服務流程以減輕自身工作量
5.有時候從業人員會激怒顧客以達到消遣娛樂之意
6.從業人員從不在顧客面前炫耀自己(反向題)
7.有時候會趁顧客不注意時從業人員將事情胡亂執行
8.這間店的顧客並未受到惡意對待(反向題)
9.從業人員會刻意降低服務速度

因此，鄭筠瑄(2013)以郭懿萱(2010)與林瑜珊(2011)的研究為基礎，萃取餐廳服務破壞量表的構面，其量表根據上述文獻之 156 個經驗事件，萃取出五個服務破壞行為量表構面，分別是冷漠對待、迴避要求、改變氛圍、干擾顧客與簡化流程，總計二十個服務破壞題項，此量表總體 Cronbach's α 為 0.90，各構面與題項之 Cronbach's α 皆大於 0.7，如表 2-3 所示。

表 2-3 鄭筠瑄(2013)服務破壞量表

構面	Cronbach's α	衡量問項	Cronbach's α
冷漠對待	0.87	不與顧客保持眼神接觸	0.89
		不對顧客微笑	0.89
		假裝忙碌而不理會顧客的召喚	0.89
		不適時上前整理桌面	0.89
		不回應顧客抱怨	0.89
迴避要求	0.84	送餐時將餐點大力重放在顧客面前	0.90
		編造理由以避免顧客選擇用餐位置	0.90
		編造理由以避免顧客要求更換餐點的配料	0.89
		編造理由以避免顧客在接近打烊時入內用餐	0.89
		編造理由以避免顧客調整餐點口味	0.89
改變氛圍	0.85	編造理由以避免顧客打包餐點	0.89
		故意調整餐廳的燈光	0.90
		故意調整餐廳的音響	0.90
干擾顧客	0.70	故意調整餐廳的冷氣空調	0.89
		頻繁地添加茶水	0.90
		打斷顧客之間的談話	0.90
簡化流程	0.72	頻繁地詢問顧客「是否需要加點？」	0.90
		送餐時不介紹餐點名稱	0.90
		不向顧客介紹菜單內容	0.89
		不引導顧客入座	0.89

根據上述文獻歸納發現，鄭筠瑄(2013)之服務破壞量表雖具體衡量服務破壞構面，但服務破壞嚴重程度卻不及 Harris 與 Ogbonna (2006)的服務破壞量表來的強烈，如：服務人員會報復無禮的顧客、有時候服務人員會激怒顧客以達到消遣娛樂之意。鄭筠瑄(2013)在研究限制中也提到由於量表建構是依據郭懿萱(2010)與林瑜珊(2011)的研究內容來設計量表題項，無法涵蓋所有服務破壞的行為，且為符合量表信效度水準，所保留之題項屬於普遍服務破壞行為。因此，本研究認為 Harris 與 Ogbonna (2006)所設計的服務破壞量表較符合服務破壞之意義。

五、服務破壞之相關研究

服務破壞的議題最早由 Harris 與 Ogbonna (2002)對餐廳與旅館從業人員藉由深度訪談法歸納出服務破壞前因、類型與行為，而 Harris 與 Ogbonna (2006)以 2002 年的研究基礎發展出服務破壞的量表進行實證研究，以驗證服務破壞的前因與假設，並於 2009 年將前述研究服務破壞事件之文獻歸納出四種服務破壞者的類型，並給予管理者降低服務破壞的建議。

國內探討服務破壞的研究最先以服務破壞的「意圖」為主，研究的範圍遍及不同的服務產業，如：林宛瑩(2005)探討一線護理人員之自尊、情緒勞務、蠻橫顧客對服務破壞之影響，以深度訪談法將訪談內容依 Harris 與 Ogbonna (2002)之分類歸納服務破壞之類型，再藉由故事情境法探討蠻橫顧客與服務破壞之關聯；陳俊儒(2006)以餐飲科學生與飯店餐飲部員工為對象參考 Harris 與 Ogbonna (2002)服務破壞行為之例證為基礎，藉由專家訪問與量化研究，探討餐飲員工服務破壞行為意圖與其影響；陳泰維(2007)以旅行業中導遊與領隊為對象設計三種情境問卷探討一線員工的服務破壞因素；楊俊明、顧景昇與黃慧心 (2012)以訪談與情境問卷探討惡質顧客行為嚴重性對空服人員服務破壞意圖之影響，問卷以「避開顧客」、「冷淡顧客」與「私下報復顧客」三個題項，探討惡質顧客對服務破壞之影響。

近年來服務破壞的研究逐漸以服務破壞意圖延伸至服務破壞的行為，如：郭懿萱(2010)將餐飲一線服務人員的服務破壞行為類型，以「服務面」與「產品面」劃分

服務破壞對象，且將服務破壞行為區分為「企業面」與「顧客面」共分成十種破壞行為；林瑜珊(2011)透過質性研究焦點團體法將一線餐飲服務人員區以「顧客面」服務破壞行為與「服務」事件區分成七種類型；張旭永(2011)則以管理者角度探討餐飲人員服務破壞行為，以半結構式訪談法進行深度訪談，研究結果發現服務破壞行為可分為五種類型，包括：拒絕顧客、暗示顧客、干擾顧客、簡化顧客與漠視顧客等五種；王湘嵐(2014)以焦點團體法探討櫃檯的服務破壞意圖與類型，結果歸納出櫃台服務破壞行為，有：簡化流程、漠視顧客、拒絕顧客、干擾顧客、暗示顧客、惡待顧客、愚弄顧客、欺騙顧客與佔顧客便宜等九種櫃台服務破壞類型。

郭懿萱(2010)歸納出服務破壞的行為類型，發現服務破壞行為並非全然對顧客有害，但縱使某些服務破壞行為對顧客無害，亦會對組織造成莫大的傷害。

Harris 與 Ogbonna (2002)研究發現，影響服務破壞的三個層面：分別是員工、服務與公司績效。服務破壞為不適當之行為，但根據 Hobfoll (1989)之資源保留理論，當員工藉由服務破壞行為來補償自我，能減輕壓力。而從事服務破壞行為更能夠提升自我地位，達到炫耀之目的，易使其他同事群起效尤，形成惡性組織文化。而一旦組織文化形成，對新進員工而言必須服從此一組織文化；對於管理者而言便更難加以管理。因此，Heskett 與 Schlesinger (1994)提出服務利潤鏈之理論，此概念認為當員工認同與滿意其企業時，會盡而提升服務品質，使顧客滿意度與忠誠度提高，創造更多利潤；反之，當員工對其組織不滿意時，其所提供的服務品質也可能不佳。而當服務品質降低，就難以使顧客滿意，更是難以創造忠誠顧客。服務績效涵蓋的範圍包括服務品質、顧客滿意度、顧客忠誠度與顧客關係。從事服務破壞行為不利於服務績效的提升，使得公司營利與業績受到影響。因此服務破壞行為對員工、績效與組織的影響是相當大的，對管理者而言管理服務破壞行為更是非常重要的課題。

第二節 服務導向(Service Orientation)

一、服務導向之定義與構面

Hogan 等人(1984)將服務導向視為一種人格特質，是指願意幫助別人、考慮周到、為別人著想及願意合作的個人特質。而 Lytle, Hom 與 Mokwa (1998)將服務導向定義為服務產業所從事之組織活動的整體，藉以對市場資訊策略性回應而產生的創新與卓越服務。國內學者更是將服務導向的概念延伸，王慶富與林溢霖(1999)則將服務導向定義為服務熱忱，指個人具有對他人友善、體貼與樂於助人的特質，並認為具有服務熱忱的員工所提供的服務品質較高。Rogelberg 等人(1999)研究指出高服務導向的員工能夠“捕捉”到顧客的需求，和傳遞高品質的服務；另一方面，服務導向較低的員工無法有效的“抓住”顧客的需求，服務品質的提供是有風險的。Baydoun, Rose 與 Emperado (2001)認為，具有服務導向特質的員工是很重要的，在招募員工時能夠甄選到具有服務導向的員工，則員工工作時會較有效率、顧客也會較滿意，並且組織能夠獲得較高的生產力及利益。此外，員工服務導向特質會影響員工的態度與行為，而員工的態度與行為會直接影響組織與顧客互動，及其所提供的服務品質(Yoon, Choi & Park, 2007)。由於餐旅服務人員工作需時常與顧客接觸，餐旅服務人員的服務導向特質更為重要。

Dienhart, Gregoire, Downey 與 Knight (1991)將服務導向分為組織支持(organizational support)、關注顧客(customer focus)與壓力之下的服務(service under pressure)。組織支持意指藉由服務激勵管理、訓練、服務系統設計與組織化的程序來傳遞服務。研究指出具有支持性組織氣候的工作環境會提高員工工作滿意度、降低壓力與離職意願，且組織支持會創造正向的工作環境，使組織團隊具有向心力(Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997)。Kim 等人(2003)指出服務導向之關注顧客因素包含與顧客服務的互動、服務顧客的熱忱以及滿意度，關注顧客因素並不是個人特質，是個人情緒在服務情境中的展現。Brotheridge 與 Lee (2003)認為有關注顧客表現的員工在服務接觸時，會關注顧客的福祉，也會放更多的心力在顧客上。Kim

等人(2003)認為壓力之下的服務是在服務尖峰時服務品質的傳遞，而在忙碌的時間服務人員依然要維持專業的服務水準，在尖峰的用餐時間員工需要花更多心力去服務顧客，由於正值用餐時段顧客用餐人數漸多，要求與犯錯的頻率也相對提高。因此，壓力之下的服務也會影響員工情緒的表達。

二、服務導向之測量

Hogan 等人(1984)發展服務導向指標(Service Orientation Index, SOI)用於區別員工的服務傾向。服務導向指標包含三個個人因素：調適、社交能力與喜好程度，此量表以是非題探討員工服務導向，但多數學者認為 Hogan 等人(1984)的理論無法完整詮釋服務導向。如：Donavan (2000)發展出服務導向量表則包含五個維度，分別是：呵護顧客、熟習顧客、員工交辦能力、與顧客保持聯繫與員工個人關係，其量表不僅代表員工個人服務導向，更是涵蓋銷售導向、顧客導向、社會期望與情緒展現；Bettencourt, Gwinner 與 Meuter (2001)於服務導向組織公民行為之研究中，曾提出五個測量服務導向之題項，如表 2-4 所示。

表 2-4 Bettencourt 等人(2001)之服務導向題項

衡量問項

- 1.我樂於幫助別人
 - 2.我認為最好的工作就是幫助他人解決問題
 - 3.我可以和身旁大部分的人和睦相處
 - 4.我為自己可以提供親切的服務而感到自豪
 - 5.我很自然地考慮到他人的需求
-

Dienhart 等人以(1991)則將餐飲服務人員為對象將服務導向劃分為三個面向：組織支持、關注顧客和壓力之下的服務。Kim 等人(2003)驗證 Groves (1992)所提出之服務導向量表，發現整體量表 Cronbach's α 為 0.82；組織支持為 0.69；關注顧客為 0.67；與壓力之下的服務 0.76，顯示服務導向面皆有好的信度，如表 2-5 所示。

表 2-5 Groves (1992)提出之服務導向量表

服務導向之構面	衡量問項
關注顧客 (customer focus)	即使顧客需要等候用餐，我仍然能夠休息。
	我時常在顧客在等候用餐時休息
	我未受到給予顧客優質服務之訓練
	我並未竭盡所能對顧客提供良好的服務
組織支持 (organization support)	公司的服務流程讓我覺得能夠自在提供優質的服務於顧客
	公司主管可以做出良好的服務示範
	公司主管會促使我提供良好的服務
	當我繁忙時無法給予良好的服務，主管會給予協助
壓力之下的服務 (service under pressure)	當我在繁忙時會無法滿足顧客之需求。
	當我繁忙時無法適時的關注顧客之需求。
	於尖峰時段(週五晚間)過於忙碌，我無法提供良好的服務給顧客
	我在繁忙時會破壞良好的服務
	於尖峰時段我仍能發現自己的過失
	當餐廳過於忙碌我會忘記微笑

三、服務導向之相關研究

Hogan 等人(1984) 提出服務導向為人格特質，是一種願意幫助別人、考慮周到、為別人著想及願意合作的個人特質。而探討服務導向之研究多針對服務導向之組織支持對企業服務績效之影響，如：Homburg, Hoyer 與 Fassnacht (2002)之研究結果顯示，服務導向之商業策略會正向顯著影響公司績效與利潤；而國內學者劉桂苓(2007)探討服務導向、情緒勞務、支持性組織氣候等前置因素探討零售服務業銷售人員之適應性銷售與銷售績效之影響，研究指出具有高服務導向特質之銷售人員能夠較容易表現符合企業要求之情緒表現，而員工情緒勞務對支持性組織氣候與適應性銷售之關係扮演中介角色；田文彬(2012)探討電信業服務導向、信任與服務承諾、服務績效之關聯性，

研究結果發現有服務導向的一線員工，有助於提升服務承諾；具有服務導向意識的企業，服務績效愈好，對顧客的服務承諾愈高，助於提升服務績效。林尚平、湯大緯、劉桂苓與沈漢君(2011)探討服務導向與支持氣候對銷售績效之影響，情緒勞務與適應性銷售行為之中介效果，研究結果為具備服務導向特質的服務人員會執行較高水準的情緒表現，盡而展現較多的適應性銷售行為，獲得更高的利益，而另一結果顯示零售店之支持性氣候會促使服務人員情緒勞務展現達到企業之要求水準，助於適應性銷售行為之執行。

在餐旅業的服務導向之相關研究如：李欣怡(2005)探討台灣觀光旅館內部行銷、心理依附與服務導向組織公民行為的關係之研究，研究發現企業透過內部行銷對員工心理依附與表現服務導向組織公民行為有正向關係；Dienhart 等人(1991)探討餐廳員工之服務導向，研究指出服務導向之面向應包含組織支持、顧客關係與壓力之下的服務，其結果也顯示服務導向特質能夠增加員工工作涉入程度、工作滿意度與工作安全，亦可以輔助改善工作環境之服務導向；而 Chu (2008)探討服務導向於餐飲員工情緒勞務之影響，研究指出組織支持與關注顧客面向會顯著影響情緒勞務，而服務於壓力下並不顯著影響情緒勞務。當員工於用餐尖峰時段服務顧客時，會有較高的情緒失調，但也會努力去滿足顧客需求；Kim, Leong 與 Lee (2005)探討餐飲員工服務導向對工作滿意度、組織承諾與離職意願之影響，研究顯示服務導向之關注顧客與員工工作滿意度會有負向關聯，但會正向影響組織承諾；組織支持會正向影響工作滿意度亦會，正向影響組織承諾，但會負向影響員工離職意願。

Dienhart 等人(1991)認為服務導向是組織有效服務特性的重要因素，能夠創造組織文化，並且提供高品質的服務。Schneider, Parkington 與 Buxton (1980) 研究發現員工服務導向知覺與顧客服務品質知覺有強烈的相關性，最重要的是辨別員工服務導向程度有助於人力選才與人員配置。服務導向表示個人的服務熱忱程度，提供好的服務滿足顧客的需求，餐旅業又高度仰賴員工與顧客互動，因此選擇高服務導向的員工是相當重要的(Cran, 1994)。

第三節 情緒勞務(Emotional Labor)

一、情緒勞務之定義與構面

情緒勞務一詞是由 Hochschild(1979, 1983)率先提出的概念。Hochschild (1979)將情緒勞務界定為員工在工作中，為符合社會規範所表現的情緒工作(Emotional work)。另外，Hochschild (1983)則正式提出情緒勞務(Emotional Labor)的定義：工作期間的情緒控制，呈現在大眾面前臉部表情與肢體動作。

Hochschild (1983)以戲劇取向(dramaturgical approach)的概念將情緒勞務區分出表層演出(surface acting)、深層演出(deep acting)與真誠演出(genuine acting)三個構面。表層演出是指員工調適自我公開的情緒，但內心並未調適；而深層演出則是員工公開的情緒表達與內心皆有調適；真誠演出為自然的情緒表現。Hochschild (1983)認為在情緒勞務的表現中表層演出和深層演出會產生情緒落差，由於深層演出能夠調適自我內心與外在的情緒表達；而表層演出則會壓抑自我感受，長期之下則會產生心理衝擊與情緒耗竭。

尚有其他學者對情緒勞務有不同的觀點，如：Morris 與 Feldman (1997)研究認為情緒勞務的構面包括：(一)合宜的情緒表達頻率，表示員工在工作中適當的檢視自身表達情緒的次數，是檢測情緒勞務最主要的因素，亦是最廣泛之構面；(二)情緒規則留意程度，是指員工在服務時，能夠注意自身是否符合組織的情緒規範，需要投入心力與勞力以呈現適宜的情緒表達；(三)情緒表達的多樣性，是指服務人員需修正各種情緒，以配合因地制宜的環境，與檢視自身行為；(四)情緒失調，表示當員工真實情緒與組織要求之情緒不一致，需要花更多心力進行情緒勞務。James (1989)認為情緒勞務牽涉處理他人情感，而它的核心要素為情緒展現規則(display rules)。以工作情緒著眼，認為情緒是商品促進與規範公共空間的情緒表達；Ashforth 與 Humphrey (1993)以第一線服務人員與顧客接觸的角色來定義情緒勞務，認為情緒勞務是符合組織要求的行為。綜觀上述諸位學者對於情緒勞務之定義略微不同，但對情緒勞務的概念皆是指為符合組織的規範而展現出的情緒表現。研究指出深層演出之工作者會比較注重顧客感受，真誠的與顧客互動；真誠演出為情緒工作者自然與真正的情緒，在組

織要求之情緒展現的認知中，真誠演出之工作者會符合組織情緒規範，流露自然真實情感(Ashforth & Humphrey, 1993)。

後續學者將 Hochschild (1983)的情緒演出的理論加以延伸，Grandey (2000)定義情緒勞務之構面，分別為表層行為與深層行為兩構面。Kruml 與 Geddes (2000)以表層與深層演出概念提出情緒失調(emotional dissonance)和情緒努力(emotive effort)兩構面。情緒失調為員工展現在外的情緒與內心真實感受不一致所造成心理負擔之程度。Hochschild (1983)認為情緒失調為表層演出與真誠演出結果之情緒落差，透過表層演出之外在情緒，與順從情緒規則而壓抑內心真實感受，長期情緒失調會造成情緒耗竭。情緒努力指為情緒工作者為演出所產生之心理努力過程與努力結果，亦為深層演出之結果。

因此本研究以 Kruml 與 Geddes (2000)提出之情緒失調(emotional dissonance)和情緒努力(emotive effort)的情緒展現為兩個研究構面。

二、情緒勞務之測量

從上述文獻可得知情緒勞務之實證研究，已相當廣泛與多樣化，因此檢測情緒勞務之量表也有所不同，如：吳宗祐(2003)提出三個情緒勞務構面，包括克制自己的負向情緒、表達自己正向情緒、處理他人負向情緒共 19 個情緒勞務問項。國內學者鐘幸倪(2011)則根據 Glomb 與 Tews (2004)所提構面真實情緒、假裝與壓抑，將相關學者問卷加以修訂。

Chu 與 Murrmann (2006)發展測量餐旅產業員工之情緒量表(Hospitality emotional labor scale,簡稱 HELS)它是以員工為焦點來建構餐旅情緒勞務的量表，且依據表層演出、深層演出與真誠演出來定義操作型定義。研究者以 Kruml 與 Geddes(2000)所提出之情緒失調(emotional dissonance)和情緒努力(emotive effort)為情緒勞務的兩個構面，Cronbach's α 分別是 0.89 與 0.77，如表 2-6 所示。

表 2-6 Chu 與 Murrmann (2006)之情緒勞務量表題項

構面	衡量問項
情緒失調 (emotion dissonance)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當我和顧客互動時，我會強顏歡笑。 2. 當我面對顧客時，我會偽裝我的情緒。 3. 我會為了符合工作要求而戴上面具去服務顧客。 4. 我會表現出真實情緒在顧客面前。(反向題) 5. 我表現出的情緒與真實情緒相左。 6. 我會為了迎合顧客而表現出適當的情緒。 7. 我覺得自己與顧客互動很機械式。 8. 我表現的情緒並不是我真實的情緒。 9. 當我面對顧客時，我必須要隱藏自己的真實情緒。 10. 我能感受到這份工作所需要的愉悅情緒。(反向題) 11. 我表現出的情緒與內心相同。(反向題)
情緒努力 (emotive effort)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我會試圖去改變真實的情緒以符合服務顧客應有的態度。 2. 當我服務顧客時，我會試著表現出公司想要營造的形象。 3. 當我準備工作時，我會想起另自己愉悅的事。 4. 我會試著體會工作所需要的愉悅情緒。 5. 上班前我會鼓勵自己迎接美好的一天。
情緒努力 (emotive effort)	<ol style="list-style-type: none"> 6. 當我服務顧客時，我會努力表現出合宜的態度。 7. 我在服務顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度。 8. 當我情緒與內心不同時，我會更專注去修正我的言行。

從文獻歸納後發現，許多研究依據 Chu 與 Murrmann (2006) 所編之餐旅產業員工之情緒量表(HELS)來進行實證研究，皆有良好的內部一致性，如：王志宏、駱香妃、鄧秀玉與林姿宛(2012)探討飯店與餐廳服務人員情緒勞務、工作倦怠與工作滿意度之研究中，情緒落差與情緒努力兩構面之內部一致性皆大於 0.9；Yim (2014) 對導遊情緒勞務之研究中情緒失調的 Cronbach's α 為 0.86；情緒努力為 0.61；Patah,

Abdullah, Naba, Zahariand Radzi (2010)探討餐飲學生職場霸凌與情緒失調之研究發現，情緒失調的 Cronbach's α 為 0.79。

三、情緒勞務之相關研究

Hochschild (1983)最先定義情緒勞務概念，他認為不同的工作特性與顧客互動程度會影響情緒勞務表現與影響工作結果。情緒勞務之研究可分別針對前因與後果探討。

(一)前因之研究如：國內學者劉桂苓(2007)以服務導向、情緒勞務、支持性組織氣候為前置因素，探討零售服務業銷售人員之適應性銷售與銷售績效，研究發現具有高服務導向特質之銷售人員能夠較容易表現出符合企業要求之情緒，而支持性組織氣候與情緒勞務有正向關係；林尚平、湯大緯、劉桂苓與沈漢君(2011)探討服務導向與支持氣候對銷售績效之影響，情緒勞務與適應性銷售行為之中介效果，研究結果顯示，具備服務導向特質的服務人員會執行較高水準的情緒表現，進而展現較多的適應性銷售行為，獲得更高的利益。而另一結果顯示零售店之支持性氣候會促使服務人員情緒勞務展現達到企業之要求水準，有助於適應性銷售行為之執行。

(二)情緒勞務之影響結果，如：滿莉芳(2002)在情緒勞務工作者之情緒勞務負荷與工作結果的研究發現，工作特性對情緒勞務與工作結果之關係有干擾性，而工作完整度與多樣性程度愈高之工作，情緒勞務負荷程度也愈高；鐘幸倪(2011)探討國際觀光旅館一線服務人員之工作特性、情緒勞務與工作滿意度之相關研究發現，一線服務人員之工作特性與情緒勞務呈現顯著相關；陳欽雨、呂博裕與李星儀(2014)對情緒勞務、工作壓力與工作倦怠之研究發現，情緒勞務對工作壓力與工作倦怠均具有顯著正向影響，且工作壓力對工作倦怠亦具有顯著正向影響；林宛瑩(2005)藉由質性訪談與量化研究探討員工自尊、情緒負荷及蠻橫顧客對服務破壞之影響，區分出四種蠻橫顧客(愛套關係型、不合作型、態度不佳型與無理要求型)，發現愛套關係型、不合作型與無理要求型是屬於 Harris 與 Ogbonna (2002)所稱之公然且習慣之服務破壞類型，更發現愈壓抑自身情緒之服務人員，從事服務破壞之意圖愈高。

從上述文獻中可以發現，影響情緒勞務的前因多為員工自尊、服務導向的個人因

素，而情緒勞務對組織的影響結果有：工作績效，而影響個人則有工作滿意度、工作倦怠與服務破壞，因此，情緒勞務的負向結果既是組織，也是個人需重視之議題。

第四節 服務導向與情緒勞務之關係

一、關注顧客與情緒勞務之關係

Kim, McCahon, 與 Miller(2003)指出服務導向中關注顧客因素包含與顧客服務的互動、服務顧客的熱忱以及滿意度，關注顧客因素並非個人特質，而是個人情緒在服務情境中的展現。Brotheridge 與 Lee (2003)發現顧客互動和表層演出與深層演出有顯著相關。在服務接觸時，會關注顧客福祉的員工會放更多的心力在顧客上。反之，若員工不在乎顧客的福利，會使表層演出在情緒勞務的展現上更明顯，且會使員工有高度的情緒失調產生。因此，推論假設如下：

假設 1：關注顧客傾向高之員工會降低員工情緒失調程度。

假設 2：關注顧客傾向高之員工會提高員工情緒努力程度。

二、組織支持與情緒勞務之關係

Dienhart 等人(1991)研究餐飲業員工服務導向特質，將服務導向分成三個面向，分別是組織支持(organizational support)、關注顧客(customer focus)與壓力之下的服務(service under pressure)。Dienhart 等人(1991)認為組織支持範圍涵括服務之激勵管理、訓練、服務系統設計與組織化的程序來傳遞服務。Hogan 等人(1984)將服務導向視為人格特質之一，同時服務導向也是員工在服務顧客時，能夠以親切、圓融且樂於遵守規定的方式來提供最佳的服務。而具有服務導向特質之員工，組織不需要透過激勵措施，員工即能夠容易達到組織在情緒勞務上的要求，展現出更多的情緒勞務(林尚平, 湯大緯, 劉桂苓 & 沈漢君, 2011)。因此，具備高服務導向的餐旅員工較能夠於提供服務時，展現出工作所需要的情緒；反之，當服務導向程度較低的員工，面對高情緒

勞務之工作會增加其情緒工作與負荷。

Kim 等人(2003)之研究指出，有支持性組織氣候之工作環境，其員工的滿意度會較好，且降低壓力與離職意願。Eisenberger, Fasolo 與 Davis-LaMastro (1990)指出組織創造的支持環境對於員工的態度與工作行為會有正向的影響。從組織社會化的角度而言，支持氣候能夠使員工儘快融入環境與適應組織模式。這是因為支持氣候較易導致員工的組織公民行為(OCB)。而同事間緊密的關係能夠引發正向結果，因為緊密的同儕關係比起那些缺乏情緒聯繫的關係，比較能讓員工獲得較大的激勵，以及和團隊合作的機會(Granovetter, 1981)。Grandey (1999)認為組織支持會直接影響情緒勞務的表現。Chu(2008)提出組織支持較高的工作環境，員工會使用情緒努力來展現情緒勞務；反之組織支持較低的職場員工會趨於使用表層演出，會使員工有較明顯的情緒失調。因此，根據上述推論假設 1 如下：

假設 3：組織支持高之工作環境會降低員工情緒失調程度。

假設 4：組織支持高之工作環境會提高員工情緒努力程度。

三、壓力之下的服務與情緒勞務之關係

壓力之下的服務是在服務尖峰時服務品質的傳遞，而在忙碌的時間服務人員依然要維持專業的服務水準(Kim 等人., 2003)。在尖峰的用餐時間需要花更多心力去服務顧客，由於正值用餐時段顧客用餐人數漸多，而要求與犯錯的頻率也相對提高，因此，服務人員在壓力之下的服務的特質也會影響員工表達情緒。Hochschild (1983)提出員工於繁忙時需要同時關注更多的顧客，會使員工壓抑深層演出而使用表層演出。本研究推論員工於繁忙時情緒表現會傾向使用表層演出而非深層演出，因此提出如下：

假設 5：服務壓力愈大會提高員工情緒失調程度。

假設 6：服務壓力愈大會降低員工情緒努力程度。

第五節 情緒勞務與服務破壞之關係

Hochschild (1983)定義情緒勞務為員工在工作中，為符合社會規範所表現的情緒工作。Grandey (2000)認為影響員工展現情緒勞務的前因包含：工作特性與情緒事件，研究指出有些企業會以間接或直接的方式去規定員工與顧客互動時須展現適當的情緒(Ashforth & Humphrey, 1993)。因此，員工工作時需符合顧客期待，達成組織目標，與注重自身情緒的展現，而長時間的情緒勞務會影響員工的工作表現。Cordes 與 Dougherty (1993)研究發現當員工無法展現內在的情緒，而是選擇以不真實的情緒展現時，就可能顯現出情緒失調。Kruml 與 Geddes (2000)認為情緒失調是真實情緒與偽裝情緒間的落差。Lee 與 Ok (2014)以飯店管理人員進行實證研究，發現情緒失調不僅會正向影響服務破壞，亦造成工作倦怠。而 Morris 與 Feldman (1997)研究指出情緒失調與情緒耗竭存在正向顯著關係。根據 Luo 與 Bao (2013)的研究認為，員工會出現情緒耗竭的前因是來自員工負向情感與情緒鑽牛角尖，當員工有負面情緒時，使員工不斷糾結思考，導致員工情緒耗竭，Hobfoll (1989)的資源保護論認為每個人都擁有有限的情緒資源，當資源失去或被剝奪時，會找尋方法去彌補資源，然而，當服務人員在工作時感到情緒耗竭時，從事負面行為與違反組織規範的可能也會提高。Luo 與 Bao (2013)的實證研究證實情緒耗竭會正向影響服務破壞。本研究依據上述文獻推論餐旅業是需要展現高情緒勞務之工作，因此，從業人員情緒勞務呈現的結果會影響服務破壞之結果，本研究進行假設推論如下：

假設 7：員工情緒失調程度提高會提高服務破壞的頻率。

假設 8：員工情緒努力程度提高會降低服務破壞的頻率。

第六節 研究架構

本研究架構如下圖所示，第一部分為服務導向，服務導向分成三個子構面；第二部分為情緒勞務之表現；第三部分為服務破壞。

以服務破壞為結果，推論服務導向與情緒勞務會影響服務破壞行為，本研究以員工角度探討服務破壞可能產生因素，而發展出此架構，如下圖：

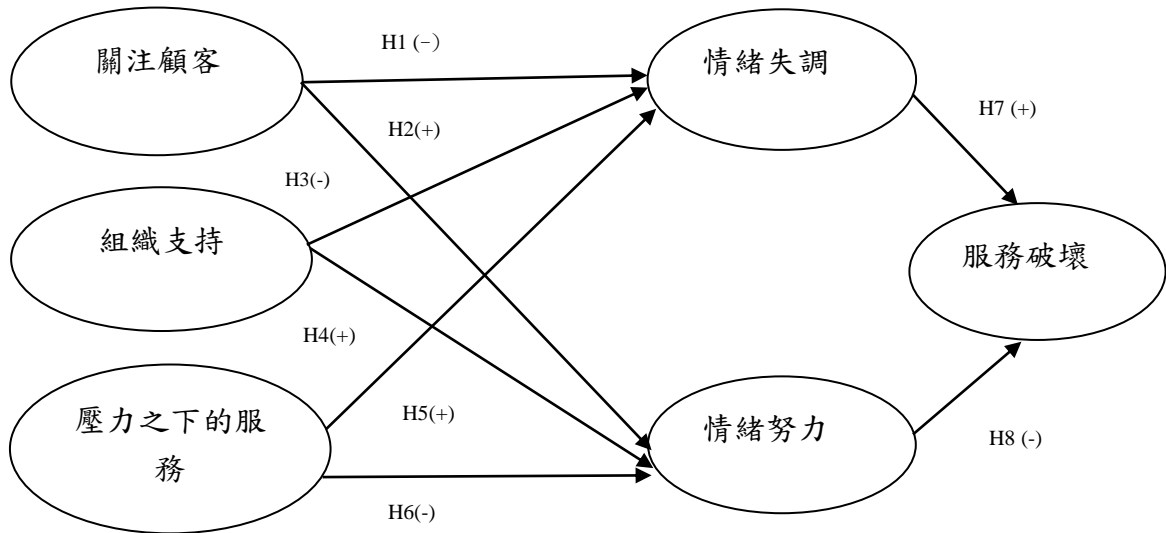


圖 2-1 研究架構圖

第七節 研究假設

根據文獻回顧與研究架構，提出本研究假設如下：

- 假設 1：關注顧客傾向高之員工會降低員工情緒失調程度
- 假設 2：關注顧客傾向高之員工會提高員工情緒努力程度
- 假設 3：組織支持高之工作環境會降低員工情緒失調程度
- 假設 4：組織支持高之工作環境會提高員工情緒努力程度
- 假設 5：服務壓力愈大會提高員工情緒失調程度
- 假設 6：服務壓力愈大會降低員工情緒努力程度
- 假設 7：員工情緒失調程度高會提高服務破壞的頻率
- 假設 8：員工情緒努力程度高會降低服務破壞的頻率

第三章 研究方法

本章節將依據研究背景與動機、研究目的與文獻探討，設計出本研究方法與研究設計。

第一節 研究設計

一、研究對象

本研究以餐飲業正職與兼職(需從業滿3個月)之服務人員為研究對象，因考慮飯店餐廳與獨立餐廳招募人才與工作型態尚有不同，故受試對象不考慮飯店服務人員，於全台各獨立餐廳發放，共發放400份。

二、資料收集方法

以電子郵件與電話接洽，聯絡餐廳請求主管之協助發放問卷，因研究議題涉及個人隱私與道德，問卷皆附上信封以供受訪者填答完畢後彌封，待受測者全體填答完成後，由餐廳通知研究者收取。

第二節 量表構面之操作型定義

本研究衡量之構面有服務破壞、服務導向與情緒勞務，各操作型定義分述如下：

一、服務破壞

本研究所定義之服務破壞概念為員工故意做出對組織危害之行為。

二、服務導向

本研究參考 Hogan 等人(1984)之定義，認為服務導向為人格特質，且是願意幫助他人、考慮周到、會為別人設想與願意合作之特質，並根據 Dienhart 等人 (1991) 將服務導向分成組織支持、關注顧客與壓力之下的服務三部分，組織支持為員工能以正向且有系統的方式傳遞服務，進而創造正向的組織文化。關注顧客為員工與顧客服務之互動，是一種員工服務態度與情緒展現；服務於壓力下為員工在繁忙時服務顧客之態度與情緒表現。

三、情緒勞務

本研究定義情緒勞務為員工在與顧客接觸時需表現符合組織之情緒展現，而情緒表現分為兩部分，分別是情緒失調與情緒努力。情緒失調為員工外在情緒表達與內心真實感受差異之壓力程度；情緒努力則表示員工在深層演出下，為符合組織要求之情緒所產生心理努力過程與努力程度。

第三節 問卷設計

一、服務破壞

本研究採用 Harris 與 Ogbonna (2006)所發展之服務破壞之量表，其 Cronbach's α 為 0.74。問卷採用李克特 7 點量表(1：非常不同意，7：非常同意)，共 9 題，見表 3-1。

表 3-1 服務破壞題項

構面	衡量問項
服務破壞	1.我會報復無禮的顧客
	2.我會因為個人想法與需求催促顧客
	3.在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客
	4.我會忽視服務流程以減輕自身工作量
	5.服務人員會激怒顧客以達到消遣娛樂之意
	6. 服務人員從不在顧客面前炫耀自己(反向題)
	7.有時候會趁顧客不注意時我會將事情胡亂執行
	8.在這間餐廳的顧客並未受到故意的不當對待(反向題)。
	9.我在工作時會因為自我情緒而放慢服務速度。

二、服務導向

本研究依據 Groves (1992)發展之服務導向量表，此量表涵蓋服務導向的三個部分之 Cronbach's α 值分別是「組織支持」為 0.69；「關注顧客」為 0.67；與「壓力之下的服務」為 0.76。問卷採用李克特 7 點量表(1：非常不同意，7：非常同意)，共 14

題，見表 3-2。

表 3-2 服務導向題項

構面	衡量問項
關注顧客	1.即使顧客需要等候用餐，我仍然能夠休息
	2.我時常在顧客在等候用餐時休息
	3.我未受到提供優質服務之訓練
	4.我並未竭盡所能提供良好的服務
組織支持	5.公司的服務流程讓我覺得能自在提供優質的服務給顧客
	6.公司主管可以做出良好的服務示範
	7.公司主管會促使我提供良好的服務
	8.當我繁忙時會無法給予良好的服務，主管會給予協助
	9.當我在繁忙時會無法滿足顧客之需求
壓力之下的服務	10.當我繁忙時無法適時的關注顧客之需求
	11.於尖峰時段(週五晚間)過於忙碌，我無法提供良好的服務給顧客
	12.我在繁忙時會破壞良好的服務
	13.於尖峰時段我仍能發現自己的過失
	14.當餐廳過於忙碌我會忘記微笑

三、情緒勞務

本研究採用 Chu 與 Murrmann(2006)為餐旅觀光服務人員發展出之餐旅服務情緒量表。此量表分成兩個部分，第一部份為情緒失調，有三個反向題分別是(第四題：我會表現出真實情緒在顧客面前；第十題：我能感受到這份工作所需要的愉悅情緒與第十一題：我表現出的情緒與內心相同)；第二部份為情緒努力。兩個構面之 Cronbach's α 值分別是 0.89 與 0.77。問卷採用李克特 7 點量表(1：非常不同意，7：

非常同意)，共 19 題，見表 3-3。

表 3-3 情緒勞務題項

構面	衡量問項
情緒失調	<ol style="list-style-type: none">1. 當我和顧客互動時，我往往都是強顏歡笑2. 當我面對顧客時，我會偽裝我的情緒3. 我會為了符合工作要求而戴上面具去服務顧客4. 我會表現出真實情緒在顧客面前5. 我表現出的情緒與真實情緒相左6. 我會為了迎合顧客而表現出適當的情緒7. 我覺得自己與顧客互動很機械式8. 我表現的情緒並不是我真實的情緒9. 當我面對顧客時，我必須要隱藏自己的真實情緒10. 我能感受到這份工作所需要的愉悅情緒11. 我表現出的情緒與內心相同
情緒努力	<ol style="list-style-type: none">12. 我會試圖去改變真實的情緒以符合服務顧客應有的態度13. 當我服務顧客時，我會試著表現出公司想要營造的形象14. 當我準備工作時，我會想起另自己愉悅的事15. 我會試著體會工作所需要的愉悅情緒16. 上班前我會鼓勵自己迎接美好的一天17. 當我服務顧客時，我會努力表現出合宜的態度18. 我在服務顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度19. 當我情緒與內心不同時，我會更專注去修正我的言行

第四節 統計分析

本研究使用的統計方法有：敘述性統計、相關分析、信度分析、驗證性因素分析與結構方程式(SEM)。分述如下：

一、敘述性統計(Descriptive Statistics)

敘述性統計分析主要說明資料架構，了解人口統計變項，以及服務破壞、服務導向與情緒勞務各觀察變項之平均數、標準差與百分比。

二、相關分析(Correlation analysis)

相關分析主要為計算構面與構面之相關係數，以了解並研究各構面之相關性。

三、信度分析(Reliability Analysis)

本研究以信度係數 Cronbach's α 來檢視各變項之內部一致性。根據 Nunnally & Bemstein(1994)認為 Cronbach's α 值大於 0.7，表示內部一致性高，亦即問卷具有良好信度。

四、驗證性因素分析(Confirmatory factor analysis, CFA)

藉由驗證性因素分析檢測資料與理論架構配適程度，以項目分析刪減題項，再藉由因素分析確認題項間之共同因素。

五、結構方程式(Structural equation modeling, SEM)

結構方程式可以評估理論假設模型與資料的配適程度，並從資料中的共變異數矩陣中，分析觀察變數之間相互關係並檢測觀察變項與潛在變項之間假設關係。

第五節 前測結果分析

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。

本研究效度分析採用專家效度，根據文獻整理服務破壞有 9 項原始指標，經專家建議修改後題項如下，見表 3-4：

表 3-4 服務破壞之專家效度表

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.我會因為個人的想法與需求而催促顧客	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.服務人員會激怒顧客以以取悅其他同事	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. 這間餐廳的顧客並未受到惡意對待	保留原問項	
9. 我在工作時會因為自我情緒而放慢服務速度	語意不清	我會刻意降低服務速度

服務導向根據文獻整理為 14 項原始指標，經專家效度修改後題項如下，表 3-5：

表 3-5 服務導向專家效度表

服務導向		
原始問項	建議	修正後
1.即使顧客需要等候用餐，我仍然能夠休息	語意不清	即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息
2.我時常在顧客在等候用餐時休息	題項語意相似	此問項予以刪除
3.我未受到給予顧客優質服務之訓練	語意不清	我未曾接受服務品質的教育訓練
4.我並未竭盡所能對顧客提供良好的服務	語意不清	我並未竭盡所能提供良好的服務
5.公司的服務流程讓我覺得能夠自在提供優質的服務於顧客	語意不清	公司的服務流程讓我能提供優質的服務給顧客
6.公司主管可以做出良好的服務示範	語意不清	公司主管會做出良好的服務示範
7.公司主管會促使我提供良好的服務	語意不清	公司主管會激勵我提供良好的服務
8.當我繁忙時無法給予良好的服務，主管會給予協助	語意不清	在繁忙時主管會適時協助支援我
9.當我在繁忙時會無法滿足顧客之需求	保留原問項	

表 3-5 服務導向專家效度表(續)

原始問項	建議	修正後
10.當我繁忙時無法適時的關注顧客之需求	語意不清	繁忙時我無法適時的關注顧客需求
11.於尖峰時段(週五晚間)過於忙碌，我無法提供良好的服務給顧客	保留原問項	
12.我在繁忙時會破壞良好的服務	語意不清	繁忙時服務品質會受到影響
13.於尖峰時段我仍能發現自己的過失	語意不清	在尖峰時，我們常會疏於維繫服務品質
14.當餐廳過於忙碌我會忘記微笑	語意不清	在尖峰時，會因為忙碌而忘記微笑

根據文獻整理情緒勞務有 19 項原始指標，經專家建議修改後題項如下，見表 3-6：

表 3-6 情緒勞務之專家效度表

情緒勞務		
原始問項	建議	修正後
1. 當我和顧客互動時，我會強顏歡笑	語意不清	跟顧客互動時，我往往都是強顏歡笑
2. 當我面對顧客時，我會偽裝我的情緒	語意不清	面對顧客時，我會偽裝我的情緒
3. 我會為了符合工作要求而戴上面具去服務顧客	語意不清	為了表現出合宜的服務態度，我得戴著假面具去面對顧客
4. 我會表現出真實情緒在顧客面前	語意不清	此問項予以刪除
5. 我表現出的情緒與真實情緒相左	語意不清	我流露出的情緒常與真實的心情相左
6. 我會為了迎合顧客而表現出適當的情緒	題項語意相似	此問項予以刪除
7. 我覺得自己與顧客互動很機械式	語意不清	我常覺得自己與顧客互動很機械
8. 我表現的情緒並不是我真實的情緒	語意不清	我表現出來的言行跟內心真實的感受並不相同
9. 當我面對顧客時，我必須要隱藏自己的真實情緒	語意不清	和顧客應對時，我總要隱藏自己真實的心情

表 3-6 情緒勞務之專家效度表(續)

原始問項	建議	修正後
10.我能感受到這份工作所需要的愉悅情緒	語意不清	我內心能感受這個工作所需要愉悅情緒
11.我表現出的情緒與內心相同	語意不清	此問項予以刪除
12.我會試圖去改變真實的情緒以符合服務顧客應有的態度	語意不清	我試圖轉換自己的情緒以符合服務顧客應有的態度
13.當我服務顧客時，我會試著表現出公司想要營造的形象	語意不清	接待顧客時我會嘗試表現出公司想要營造的形象
14.當我準備工作時，我會想起另自己愉悅的事	語意不清	準備上班時，我會想些令自己開心的事
15.我會試著體會工作所需要的愉悅情緒	語意不清	
16.上班前我會鼓勵自己迎接美好的一天	保留原問項	
17.當我服務顧客時，我會努力表現出合宜的態度	語意不清	面對顧客時我會努力表現出合宜的態度
18.我在服務顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度	語意不清	我在接待顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度
19.當我情緒與內心不同時，我會更專注去修正我的言行	語意不清	我表現的情緒與內心感受不同時，我會更加注意自己的言行

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。

本研究以 Cronbach's α 值分析各量表信度，服務破壞構面在刪除第 6 題(我從不在顧客面前展現自己)、第 7 題(有時候會趁顧客不注意時我會將事情胡亂執行)與第 8 題(這間店的顧客並未受到惡意對待) 之後 Cronbach's α 值為 0.71。服務導向方面，關注顧客信度為 0.76；組織支持信度為 0.86；壓力之下的服務信度為 0.84，而情緒勞務部分，情緒失調信度為 0.79 與情緒努力信度為 0.88 信度皆達到 Nunnally(1978) 認為 Cronbach's α 為 0.7 之可接受水準，見表 3-7。

表 3-7 預試問卷各構面之信度分析

構面	衡量問項	項目刪除後之 Cronbach's α 值	Cronbach's Alpha 值
服務破壞	1.我會報復無禮的顧客	.61	0.71
	2.我會故意驅趕顧客離開	.59	
	3.在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客	.67	
	4.我會忽略服務流程以減輕自身工作量	.60	
	5.有時候我會激怒顧客以達到消遣娛樂之意	.69	
	9.我會刻意降低服務速度	.65	
關注顧客	1.即使顧客需要等候用餐，我仍然休息	.87	0.76
	2.我時常在顧客在等候用餐時休息	.78	
	3.我未受到給予顧客優質服務之訓練	.79	
	4.我並未竭盡所能對顧客提供良好的服務	.84	

表 3-7 預試問卷各構面之信度分析(續)

構面	衡量問項	項目刪除後之 Cronbach's α 值	Cronbach's Alpha 值
組織 支持	5.公司的服務流程讓我覺得能夠自在提供優質的服務於顧客	.87	0.86
	6.公司主管可以做出良好的服務示範	.78	
	7.公司主管會促使我提供良好的服務	.79	
	8.當我在繁忙時無法給予良好的服務，主管會給予協助	.84	
	9.當我在繁忙時會無法滿足顧客之需求	.79	
	10.當我在繁忙時無法適度的關注顧客	.79	
服務於 壓力下	11.於尖峰時段(週五晚間)過於忙碌，我無法提供良好的服務給顧客	.77	0.84
	12.我在繁忙時會破壞良好的服務	.80	
	13.於尖峰時段我仍能發現自己的過失	.89	
	14.當餐廳過於忙碌我會忘記微笑	.83	
情緒 失調	1.當我和顧客互動時，我會強顏歡笑	.77	0.79
	2.當我面對顧客時，我會偽裝我的情緒	.76	
	3.我會為了符合工作要求而戴上面具去服務顧客	.75	
	4.我會表現出真實情緒在顧客面前(反向題)	.79	
	5.我表現出的情緒與真實情緒相左	.77	
	6.我會為了迎合顧客而表現出適當的情緒	.75	

表 3-7 預試問卷各構面之信度分析(續 2)

構面	衡量問項	項目刪除後之 Cronbach's α 值	Cronbach's Alpha 值
情緒 失調	7.我覺得自己與顧客互動很機械式	.77	0.79
	8.我表現的情緒並不是我真實的情緒	.75	
	9.當我面對顧客時，我必須要隱藏自己的真實情緒	.75	
	10.我能感受到這份工作所需要的愉悅情緒 (反向題)	.81	
	11.我表現出的情緒與內心相同(反向題)	.81	
情緒 努力	12.我會試圖去改變真實的情緒以符合服務顧客應有的態度	.88	0.88
	13.當我服務顧客時，我會試著表現出公司想要營造的形象	.86	
	14.當我準備工作時，我會想起另自己愉悅的事	.88	
	15.我會試著體會工作所需要的愉悅情緒	.85	
	16.上班前我會鼓勵自己迎接美好的一天	.86	
	17.當我服務顧客時，我會努力表現出合宜的態度	.85	
	18.我在服務顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度	.86	
	19.當我情緒與內心不同時，我會更專注去修正我的言行	.85	

第四章 研究結果

本研究自民國 105 年 5 月至 6 月共發放 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之無效樣本問卷後，本研究最終有效樣本問卷數為 219 份，有效問卷回收率達 60%。

第一節 樣本分析

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」、「職稱」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。在性別方面，本研究的受測對象以女性較多，佔 69.4%；男性佔 30.6%。年齡分布以 21-30 歲居多，佔整體樣本的 50.2%，其餘依序 20 歲以下佔整體的 19.2%，31-40 歲則佔整體樣本的 13.7%。餐飲型態以中式餐廳的樣本數最多，佔整體樣本的 35.2%，依序是日式餐廳(28.3%)與西餐廳(19.6%)。受測對象正職服務員佔 37.9%，兼職服務員佔 30.6%。服務年資以 1-3 年的服務人員佔整體樣本比例最高，有 41.1%。

表 4-1 研究樣本之人口統計

		次數	百分比(%)
性別	男	67	30.6%
	女	152	69.4%
	小結	219	100%
年齡	20 歲以下	42	19.2%
	21-30 歲	110	50.2%
	31-40 歲	30	13.7%
	41-50 歲	24	11%
	51-60 歲	11	5%
	61 歲以上	2	0.9%
	小結	219	100%
餐飲型態	中餐	77	35.2%
	西餐	43	19.6%
	日式料理	62	28.3%
	韓式料理	0	0%
	東南亞料理	1	0.5%
	其他	36	16.4%
	小結	219	100%
職稱	經理	8	3.7%
	主任	15	6.8%
	店長	13	5.9%
	領班	8	3.7%
	正職服務員	83	37.9%
	兼職服務員	67	30.6%
	其他	25	11.4%
	小結	219	100%
服務年資	未滿一年	55	25.1%
	1-3 年	90	41.1%
	3-6 年	39	17.8%
	6-10 年	12	5.5%
	10 年以上	23	10.5%
	小結	219	100%

第二節 構面之敘述性分析

本研究有服務破壞、服務導向與情緒勞務三個主要構面，為求研究精準將服務導向分成關注顧客、組織支持與壓力之下的服務三個構面，而情緒勞務則分成情緒失調與情緒努力兩個構面。本節以敘述性統計分析來了解正式問卷各個構面與題項之平均數以及標準差。研究採用李克特七點量表，計分方式依「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「同意」、「有點同意」、「非常同意」分別為 1 到 7 分，由此可知，平均數 3.5 分以上表示受試者對此題項表示偏向同意。

服務破壞整體的平均數(M)為 2.9，標準差為 1.2。在服務破壞的題項中，以第 2 題「服務人員會因為自我情緒而干擾服務品質」得分最高($M=3.5$)；其次是第 4 題「資深員工做事比較不會依照公司的 SOP(標準流程)」($M=3.3$)；第 6 題「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」($M=3.0$)。從上述資料發現，服務破壞行為發生頻率最多的為服務人員會因自身情緒影響服務品質，其次是不遵照標準作業流程以降低自我工作負荷量。

在服務導向之關注顧客的構面之整體平均數(M)為 5.3，標準差為 1.3。關注顧客的 3 個題項中，以第 1 題「我未曾接受服務品質的教育訓練」($M=5.5$)與第 2 題「即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息」($M=5.5$)得分相同；其次是第 3 題「我並未竭盡所能提供良好的服務」($M=5.1$)。從資料顯示服務人員大多未受到教育訓練，顯示組織的制度不完善，而影響服務品質。在組織支持的部分，構面整體平均數(M)為 5.2，標準差為 1.3。以第 4 題「在繁忙時主管會適時的協助支援我」($M=5.4$)得分最高，其次是第 3 題「公司主管會做出良好的服務示範」($M=5.3$)；第 2 題「公司主管會激勵我提供良好的服務」($M=5.2$)，顯示縱使組織制度不完善，但餐廳主管會以身作則，並且給予服務人員協助以及鼓勵。在壓力之下的服務構面中，整體平均數為(M)3.8，標準差為 1.2，其中第 3 題「繁忙時服務品質會受到影響」($M=4.6$)分數最高，顯示在忙碌的用餐時段服務人員所提供的服務確實會受到影響。

情緒勞務則分為情緒失調與情緒努力兩個構面。情緒失調構面整體平均數(M)

為 4.1，標準差為 0.9。以第 3 題「我內心能感受到這個工作所需要的愉悅情緒」($M=5.5$) 得分最高，其次是第 1 題「面對顧客時，我會偽裝我的情緒」($M=5.0$)；第 7 題「和顧客應對時，我總要隱藏自己的情緒」($M=4.3$)，顯示服務人員在與顧客接觸時，會掩飾真實的情緒，以另一種情緒來服務顧客。情緒努力構面整體平均數(M)為 5.4，標準差為 1.0。以第 2 題「面對顧客時我會努力表現出合宜的態度」($M=5.8$) 得分最高，其次是第 3 題「我在接待顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度」($M=5.6$)，其餘題項平均數皆大於 5，顯示服務人員改變內在情感，呈現出如同真實情感般的情感。

表 4-2 各構面之敘述性統計分析

構面	衡量問項	平均數	標準差
服務 破壞	1 這裡的服務人員會報復蠻橫無理的顧客	2.4	1.6
	2 服務人員會因為自我情緒而干擾服務品質	3.5	1.7
	3 這裡的服務人員會批評顧客以取悅其他同事	3.1	1.5
	4 資深員工做事比較不會依照公司的 SOP(標準 流程)	3.3	1.8
	5 在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客	2.5	1.5
	6 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	3.0	1.6
	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	2.6	1.6
	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	2.4	1.5
關注 顧客	1 我未曾接受服務品質的教育訓練	5.5	1.7
	2 即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息	5.5	1.5
	3 我並未竭盡所能提供良好的服務	5.1	1.5
組織 支持	1 公司的服務流程讓我能提供優質的服務給顧客	4.9	1.7
	2 公司主管會激勵我提供良好的服務	5.2	1.5
	3 公司主管會做出良好的服務示範	5.3	1.5
	4 在繁忙時主管會適時的協助支援我	5.4	1.6
壓力之下 的服務	1 繁忙時我會無法滿足顧客之需求	3.5	1.7
	2 在尖峰時，會因為忙碌而忘記微笑	3.9	1.8
	3 繁忙時服務品質會受到影響	4.6	1.6
	4 在尖峰時，我們常會疏於維繫服務品質	3.8	1.6
	5 繁忙時我無法適時的關注顧客需求	3.8	1.6
	6 於尖峰時段(週五周末)過於忙碌，我無法提供 良好的服務給顧客	3.5	1.7

表 4-2 各構面之敘述性統計分析(續)

構面	衡量問項	平均數	標準差
情緒失調	1 面對顧客時，我會偽裝我的情緒	5.0	1.7
	2 我流露出的情緒常與真實的心情相左	4.0	1.5
	3 我內心能感受到這個工作所需要愉悅情緒	5.5	1.4
	4 我常覺得自己與顧客的互動很機械	3.4	1.6
	5 跟顧客互動時，我往往都是強顏歡笑	3.0	1.6
	6 我表現出來的言行跟內心真實的感受並不相同	3.7	1.6
	7 和顧客應對時,我總要隱藏自己真實的心情	4.3	1.7
	8 為了表現出合宜的服務態度，我得戴著假面具去面對顧客	3.8	1.7
情緒努力	1 上班前我常鼓勵自己迎接美好的一天	5.0	1.6
	2 面對顧客時我會努力表現出合宜的態度	5.8	1.3
	3 我在接待顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度	5.6	1.3
	4 我會試著去體會工作所需要的愉快情緒	5.3	1.4
	準備上班時，我會想些令自己開心的事	5.1	1.5
	5 我試圖轉換自己的情緒以符合服務顧客應有的態度	5.4	1.3
	6 接待顧客時我會嘗試表現出公司想要營造的形象	5.4	1.4
7 我表現的情緒與內心感受不同時，我會更加注意自己的言行	5.4	1.4	

第三節 信度分析

本研究以 Cronbach's Alpha 係數來檢測內部一致性與信度，Nunnally(1978)建議 Cronbach's Alpha 值大於 0.7 為信度高，小於 0.35 則為信度低。表 4-3 為本研究正式問卷之信度分析結果，為使數據更精準，將服務導向將分成三個構面測量共有 13 題、情緒勞務分為兩構面測量共有 16 題，服務破壞為有 8 題，各構面信度分析如表 4-3 所示。

服務破壞之整體信度為 0.88。在服務導向方面，關注顧客之 Cronbach's α 值為

0.80，組織支持 Cronbach's α 值為 0.80，壓力之下的服務的 0.84。情緒勞務方面，情緒失調的 Cronbach's α 值為 0.70，情緒努力的 Cronbach's α 值為 0.85。各量表信度水準皆有達到 Nunnally(1978) Cronbach's α 值可接受之水準。

表 4-3 各構面之信度分析

構面	衡量問項	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
服務破壞	1.這裡的服務人員會報復蠻橫無理的顧客	.87	0.88
	2.服務人員會因為自我情緒而干擾服務品質	.87	
	3.這裡的服務人員會批評顧客以取悅其他同事	.86	
	4.資深員工做事比較不會依照公司的 SOP(標準流程)	.86	
	5.在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客	.86	
	6.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	.86	
	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	.86	
	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	.86	
關注顧客	1.我未曾接受服務品質的教育訓練	.72	0.80
	2.即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息	.74	
	3.我並未竭盡所能提供良好的服務	.72	
組織支持	1.公司的服務流程讓我能提供優質的服務給顧客	.81	0.80
	2.公司主管會激勵我提供良好的服務	.74	
	3.公司主管會做出良好的服務示範	.73	
	4.在繁忙時主管會適時的協助支援我	.74	
壓力之下的服務	1.繁忙時我會無法滿足顧客之需求	.85	0.84
	2.在尖峰時，會因為忙碌而忘記微笑	.82	
	3.繁忙時服務品質會受到影響	.82	
	4.在尖峰時，我們常會疏於維繫服務品質	.79	
	5.繁忙時我無法適時的關注顧客需求	.78	
	6.於尖峰時段(週五周末)過於忙碌，我無法提供良好的服務給顧客	.79	

表 4-3 各構面之信度分析(續)

構面	衡量問項	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Cronbach's Alpha 值
情緒 失調	1.面對顧客時，我會偽裝我的情緒	.67	0.70
	2.我流露出的情緒常與真實的心情相左	.64	
	3.我內心能感受到這個工作所需要愉悅情緒	.74	
	4.我常覺得自己與顧客互動很機械	.69	
	5.跟顧客互動時，我往往都是強顏歡笑	.65	
	6.我表現出來的言行跟內心真實的感受並不相同	.63	
	7.和顧客應對時，我總要隱藏自己真實的心情	.67	
	8.為了表現出合宜的服務態度，我得戴著假面具去面對顧客	.66	
情緒 努力	1.上班前我常鼓勵自己迎接美好的一天	.86	0.85
	2.面對顧客時我會努力表現出合宜的態度	.81	
	3.我在接待顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度	.82	
	4.我會試著去體會工作所需要的愉快情緒	.83	
	5.準備上班時，我會想些令自己開心的事	.84	
	6.我試圖轉換自己的情緒以符合服務顧客應有的態度	.82	
	7.接待顧客時我會嘗試表現出公司想要營造的形象	.83	
	8.我表現的情緒與內心感受不同時，我會更加注意自己的言行	.82	

第四節 相關分析

各構面相關分析結果如表 4-4 所示。服務破壞與關注顧客、組織支持及情緒努力分別呈現顯著負相關，其相關係數分別是-.30、-.27、-.18，其構面關係屬「中度相關」。而關注顧客與組織支持與情緒努力呈現顯著正相關，其相關係數分別是.23、.38，其構面關係屬「中度相關」。

表 4-4 各構面之 Pearson 相關性檢定

相關 係數	平均數	標準差	SS	CF	OS	SUP	ED	EE
SS	2.9	1.2	1					
CF	5.3	1.3	-.30**	1				
OS	5.2	1.3	-.27**	.23**	1			
SUP	3.8	1.2	.36**	-.29**	-.04	1		
ED	4.1	0.9	.23**	-.07	-.09	.41**	1	
EE	5.4	1.0	-.18**	.38**	.53**	-.11	.18**	1

註：SS：服務破壞；CF：關注顧客；OS：組織支持；SUP：壓力之下的服務；ED：情緒失調；EE：情緒努力

註：**表示 $P < 0.01$ ；*表示 $P < 0.05$

第五節 測量模型

驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，是用來檢定因素負荷與因素間的相關性。Hair Jr (2005)認為，驗證性因素分析除了報告模式適配度外，必須進一步瞭解到測量模式當中的個別參數項目信度與效度是否理想，以及各潛在變數與構念的信度與效度是否穩定。若參數不甚理想時，藉由模式修飾程序來刪除不良題項或是增加參數，提高模式的內在適配程度。

潛在變項的構面信度(Construct Reliability, CR)為模式內在品質的判斷準則之一，Hair 等人 (2005)建議 CR 值大於 0.7，表示模式的內在品質佳。潛在變項的平均變異數萃取量(Average Variance Extracted, AVE) 表示計算潛在變項之各測量變數對潛在變項的變異解釋力，若 AVE 愈高，則表示潛在變項有愈高的信度與收斂效度，Hair 等人(2005)建議 AVE 值需大於 0.5 為佳。

本研究依據 Bagozzi 與 Yi (1988)及 Hair 等人.(2005)之建議，提出以絕對適配度

指標、增值適配度指標及精簡適配度指標，做為檢定模式適配度的依據。模型配適程度主要檢測整體模型與觀察資料的配適程度，常見的配適指標有卡方值、GFI、AGFI、RMSEA。

(1) 卡方值 (χ^2)

最廣泛使用評估模型配適之指標，卡方值愈小表示整體模式路徑與觀察資料愈適配，但 χ^2 易受樣本數影響，當樣本過大愈容易達到顯著而理論模式遭拒的機率也會提高，因此整體模式需參考其他指標。

(2) GFI

適配性指數 (Goodness-of-Fit Index, GFI) 為假設模型可解釋觀察資料的比例。GFI 數值介於 0-1 之間，愈接近 1 表示模式適配程度愈佳，判別標準為 0.9 以上，表示模式路徑與觀察資料有良好適配程度。

(3) AGFI

調整後適配性指數 (Adjusted Goodness-of-Fit Index, AGFI) 為納入自由度後所計算的適配性指數。當 GFI 值愈大 AGFI 值也會愈大。AGFI 數值介於 0-1 間，愈接近 1 表示模式適配程度愈佳理想，判別標準為 0.9 以上，表示模式路徑與觀察資料有良好適配程度，AGFI 數值通常會小於 GFI 的估計值。

(4) RMSEA

漸進殘差均方和平方根 (Root Means Square Error of Approximation, RMSEA)。
RMSEA 的數值愈小表示模式適配度愈佳，當 RMSEA 的數值小於 0.05 以下表示模式配適良好，數值在 0.05~.08 之間表示模式合理適配，若數值高於在 0.1 表示模式適配程度不佳。

進行驗證性因素分析(CFA)前，需先檢測 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)與 Bartett 球形檢定，探討刪除後的資料是否適合進行因素分析之檢測。依據 Kaiser (1974)認為 KMO 值趨近 1，表示變數間的共同因素愈多，因素分析資料愈具適合程度。Bartett 球形檢定也用來檢測資料是否適合進行因素分析。本研究根據 Hair et al. (2005)認為 KMO 數值小於 0.5 不適合進行因素分析，表 4-5 顯示各構面的 KMO 值皆大於 0.5，故本研究

之量表能夠進行因素分析。

表 4-5 本研究之 KMO 與 Bartlett 球形檢定

	SS	CF	OS	SUP	ED	EE
KMO	0.88	0.71	0.77	0.85	0.70	0.84
球形檢定	808.486	207.991	299.157	533.404	433.240	738.597
顯著性	.000	.000	.000	.000	.000	.000

以下為本研究之構面驗證性因素分析結果：

一、服務破壞 CFA 衡量模式

前測問卷之服務破壞題項共有 9 題，經由專家效度建議刪減後，剩下 8 題。服務破壞 CFA 初步估計結果為 $\chi^2=96.43$ (df=20)、CFI=0.95、GFI=0.90、AGFI=0.82、RMSEA=0.13，適配度指標顯示適配結果尚可。經過刪除修正，最終剩下 5 題，估計結果為 $\chi^2= 13.33$ (df=5) 、CFI=0.99、GFI=0.98、AGFI=0.93、RMSEA=0.08，顯示結果為適配。表 4-6 列出組合信度(CR)，CR=0.7，表示模式的內在品質理想，具有收斂效度。

表 4-6 服務破壞 CFA 衡量模式(n=219)

構面與指標	標準化	構面	誤差變異
	迴歸係數	指標信度	
服務破壞		0.70	0.30
1.服務人員會因為自我情緒而干擾服務品質	0.54	0.36	0.71
2.在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客	0.66	0.57	0.57
3.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	0.82	0.87	0.33
4.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	0.83	0.88	0.31
5.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	0.82	0.85	0.34
適配性 $\chi^2 = 13.33(df=5)$ CFI=0.99 GFI=0.98 AGFI=0.93 RMSEA=0.08			

註：構面信度之公式

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})}$$

二、服務導向 CFA 衡量模式

前測問卷之服務導向共有 14 題，經由專家效度建議刪減後，剩下 13 題。服務導向共有三個構面分別是關注顧客、組織支持與壓力之下的服務，各構面題項數分別是 3 題，4 題以及 6 題。由於關注顧客構面經由專家效度時，題項從 4 題刪至 3 題，題項過少無法進行 CFA 模式測量，因此，關注顧客與組織支持合併進行 CFA 檢定。測量關注顧客與組織支持的 CFA 估計結果為 $\chi^2=24.25$ (df=13)、CFI=0.98、GFI=0.97、AGFI=0.94、RMSEA=0.06，顯示結果為適配。表 4-7 列出組合信度(CR)，關注顧客

的 CR 數值為 0.9 大於 0.7，表示模式的內在品質理想，具有良好的收斂效度。組織支持的 CR=0.8>0.7，表示模式的內在品質理想，具有收斂效度。

表 4-7 關注顧客與組織支持 CFA 衡量模式(n=219)

構面與指標	標準化 迴歸係數	構面 指標信度	誤差變異
關注顧客		0.95	0.15
1.我未曾接受服務品質的教育訓練	0.77	0.85	0.40
2.即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息	0.72	0.68	0.48
3.我並未竭盡所能提供良好的服務	0.78	0.80	0.39
組織支持		0.80	0.20
1.公司的服務流程讓我能提供優質的服務給顧客	0.56	0.40	0.68
2.公司主管會激勵我提供良好的服務	0.73	0.70	0.47
3.公司主管會做出良好的服務示範	0.80	0.84	0.36
4.在繁忙時主管會適時的協助支援我	0.79	0.82	0.37
適配性 $\chi^2=24.25$ (df=13) CFI=0.98 GFI=0.97 AGFI=0.94 RMSEA=0.06			

註：構面信度之公式

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})}$$

下表 4-8 為壓力之下的服務 CFA 衡量模式，壓力之下的服務構面共有 6 個題項。壓力之下的服務 CFA 初步估計結果為 $\chi^2=23.97$ (df=9)、CFI=0.98、GFI=0.96、

AGFI=0.92、RMSEA=0.08，由適配度指標顯示適配結果尚可。經過刪除修正，最終剩下 5 題，估計結果為 $\chi^2=12.79$ (df=5)、CFI=0.99、GFI=0.98、AGFI=0.93、RMSEA=0.08，顯示結果為適配。表 4-8 列出組合信度(CR)，CR=0.66，表示模式的內在品質尚可，具有收斂效度。

表 4-8 壓力之下的服務 CFA 衡量模式(n=219)

構面與指標	標準化 迴歸係數	構面 指標信度	誤差變異
壓力之下的服務		0.66	0.34
1.繁忙時我會無法滿足顧客之需求	0.45	0.23	0.80
2.繁忙時服務品質會受到影響	0.60	0.47	0.64
3.在尖峰時，我們常會疏於維繫服務品質	0.79	0.82	0.37
4.繁忙時我無法適時的關注顧客需求	0.86	0.92	0.26
5.於尖峰時段(週五周末)過於忙碌，我無法提供良好的服務給顧客	0.83	0.88	0.31
適配性 $\chi^2=12.75$ (df=5) CFI=0.99 GFI=0.98 AGFI=0.93 RMSEA=0.08			

註：構面信度之公式

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})}$$

三、情緒勞務 CFA 衡量模式

前測問卷之情緒勞務共有 19 題，經由專家效度建議刪減後，剩下 16 題。情緒勞務共有兩個構面分別是情緒失調與情緒努力，各構面題項數分別是 8 題。情緒失調 CFA 初步估計結果為 $\chi^2=178.92$ (df=20)、CFI=0.69、GFI=0.81、AGFI=0.66、

RMSEA=0.20，適配度指標顯示適配結果極不適配。經刪除修正，最終剩下 4 題，測量結果為 $\chi^2=7.05$ (df=2)、CFI=0.97、GFI=0.99、AGFI=0.92、RMSEA=0.09，顯示適配結果尚佳。表 4-9 列出組合信度(CR)，CR=0.63，表示模式的內在品質尚可，因此，具有收斂效度。

表 4-9 情緒失調 CFA 衡量模式(n=219)

構面與指標	標準化 迴歸係數	構面 指標信度	誤差變異
情緒失調		0.63	0.37
1.面對顧客時，我會偽裝我的情緒	0.55	0.37	0.70
2.我流露出的情緒常與真實的心情相左	0.83	0.88	0.31
3.我表現出來的言行跟內心真實的感受並不相同	0.72	0.68	0.48
4.為了表現出合宜的服務態度，我得戴著假面具去面對顧客	0.32	0.10	0.90
適配性 $\chi^2=3.26(df=2)$ CFI=0.97 GFI=0.99 AGFI=0.92 RMSEA=0.09			

註：構面信度之公式

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})}$$

下表 4-10 為情緒努力 CFA 衡量模式，壓力之下的服務構面共有 8 個題項。壓力之下的服務 CFA 初步估計結果為 $\chi^2=117.32$ (df=20)、CFI=0.92、GFI=0.88、AGFI=0.78、RMSEA=0.15，適配度指標顯示適配結果極不適配。經刪除修正，最終剩下 5 題，測量結果為 $\chi^2=8.70$ (df=5)、CFI=0.99、GFI=0.98、AGFI=0.95、RMSEA=0.06，顯示結果為適配。表 4-10 列出組合信度(CR)，CR=0.83>07，表示模式的內在品質理

想，具有收斂效度。

表 4-10 情緒努力 CFA 衡量模式(n=219)

構面與指標	標準化 迴歸係數	構面 指標信度	誤差變異
情緒努力		0.83	0.17
1.面對顧客時我會努力表現出合宜的態度	0.73	0.71	0.46
2. 我會試著去體會工作所需要的愉快情緒	.59	0.44	0.65
3. 我試圖轉換自己的情緒以符合服務顧客應有的態度	0.77	0.78	0.40
4. 接待顧客時我會嘗試表現出公司想要營造的形象	0.75	0.74	0.44
5.我表現的情緒與內心感受不同時，我會更加注意自己的言行	0.79	0.81	0.38
適配性 $\chi^2=8.70(df=5)$ CFI=0.99 GFI=0.98 AGFI=0.95 RMSEA=0.06			

註：構面信度之公式

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})}$$

第六節 總體測量模型

為檢定理論架構中各構面之關係，使用 LISREL8.80 線性結構方程式了解整體模型之關係。線性結構模式結合了因素分析、路徑分析與迴歸分析，表示利用線性結構方程式進行研究模式分析時，必須分成兩個階段：

一、測量模式(Measurement Model)

測量模式為建立觀察變數與潛在變數間的關係，透過驗證因素分析以測量模式之

效度，幫助研究者建立良好信度與效度的測量指標。

二、結構模式(Structural Model)

敘述潛在變數間之因果關係，針對潛在變數進行路徑分析，測量模式的適配性。結構模式分析包含，研究模式的適配度、整體研究模式的解釋力。

Anderson 與 Gerbing (1988)建議線性結構關係可以使用兩階段法，第一階段先對各構面與衡量指標進行 Cronbach's Alpha 信度分析與因素分析，藉此了解各構面信度與收斂效度；第二階段將衡量題項縮減，再運用線性結構關係發展結構模式並分析，以利驗證研究假設。第一階段分析結果在第六節已詳細說明，故不重複敘述，以下將從第二階段說明。

由前一節的研究結果可知各構面的信度與收斂效度達可接受之水準，故本研究的六個構面(1)服務破壞 (2)關注顧客 (3)組織支持(4)壓力之下的服務 (5)情緒失調(6)情緒努力，在經由驗證性因素(CFA)分析結果後，共有 26 個觀察變數。

將 26 個觀察變數進行整體配適，適配結果未達到理想結果。測量結果為 $\chi^2=545.23$ (df=284)、CFI=0.94、GFI=0.86、AGFI=0.82、RMSEA=0.061，多數構面指標符合適配性指標，但將所有構面做整體測量並未達可接受標準，經過修正指標(Modification Index, MI)刪除部分題項後，並重新評估指標。最終將 26 個觀察變數刪減至 21 個，整體標準化係數、構面信度與誤差變異見表 4-11。其構面信度，服務破壞增加至 0.98；關注顧客構面下降至 0.91；組織支持增加至 0.95；而壓力之下的服務構面增加至 0.94；情緒失調構增加至 0.95；情緒努力構面增加至 0.97。整體修正後的測量結果為 $\chi^2=281.233$ (df=174)、CFI=0.94、GFI=0.89、AGFI=0.85、RMSEA=0.053。整體適配指標 GFI 與 AGFI 未達 0.9 外，其餘指標皆達到適配標準，顯示模型適配程度佳。

表 4-11 整體衡量模式(n=219)

構面與指標	標準化 迴歸係數	構面 指標信度	誤差變異
服務破壞		0.98	0.02
1.在餐飲業中很常見到服務人員報復顧客	0.65	0.95	0.15
2.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	0.81	0.98	0.12
3.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	0.84	0.98	0.11
4.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	0.82	0.98	0.10
關注顧客		0.91	0.09
1.我未曾接受服務品質的教育訓練	0.74	0.92	0.19
2.即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息	0.70	0.96	0.16
3.我並未竭盡所能提供良好的服務	0.83	0.97	0.16
組織支持		0.95	0.05
1.公司主管會激勵我提供良好的服務	0.72	0.98	0.14
2.公司主管會做出良好的服務示範	0.79	0.98	0.12
3.在繁忙時主管會適時的協助支援我	0.81	0.97	0.15
壓力之下的服務		0.94	0.06
1.繁忙時服務品質會受到影響	0.66	0.93	0.18
2.在尖峰時，我們常會疏於維繫服務品質	0.82	0.97	0.16
3.繁忙時我無法適時的關注顧客需求	0.80	0.96	0.16
情緒失調		0.95	0.05
1.面對顧客時，我會偽裝我的情緒	0.58	0.89	0.22
2.我流露出的情緒常與真實的心情相左	0.84	0.95	0.19

表 4-11 整體衡量模式(n=219)(續)

構面與指標	標準化 迴歸係數	構面 指標信度	誤差變異
3.我表現出來的言行跟內心真實的感受並不相同	0.69	0.94	0.18
情緒努力		0.97	0.03
1.面對顧客時我會努力表現出合宜的態度	0.75	0.98	0.09
2. 我會試著去體會工作所需要的愉快情緒	0.61	0.97	0.14
3. 我試圖轉換自己的情緒以符合服務顧客應有的態度	0.75	0.98	0.09
4. 接待顧客時我會嘗試表現出公司想要營造的形象	0.74	0.99	0.10
5.我表現的情緒與內心感受不同時，我會更加注意自己的言行	0.79	0.98	0.09
適配性 $\chi^2=281.233$ (df=174) CFI=0.94 GFI=0.89 AGFI=0.85 RMSEA=0.053			

註：構面信度之公式

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})}$$

第七節 線性結構模型

依據本研究之架構，圖 4-1 為本研究之理論模型之結構模式路徑圖，為最後整體結構模型之觀察變數。圖 4-1 列出六個潛在構面分別為關注顧客、組織支持、壓力之下的服務、情緒失調、情緒努力與服務破壞。關注顧客、組織支持與壓力之下的服務構面皆有 3 個觀察變數；情緒失調有 3 個觀察變數；情緒努力有 5 個觀察變數，而服務破壞有 4 個觀察變數。

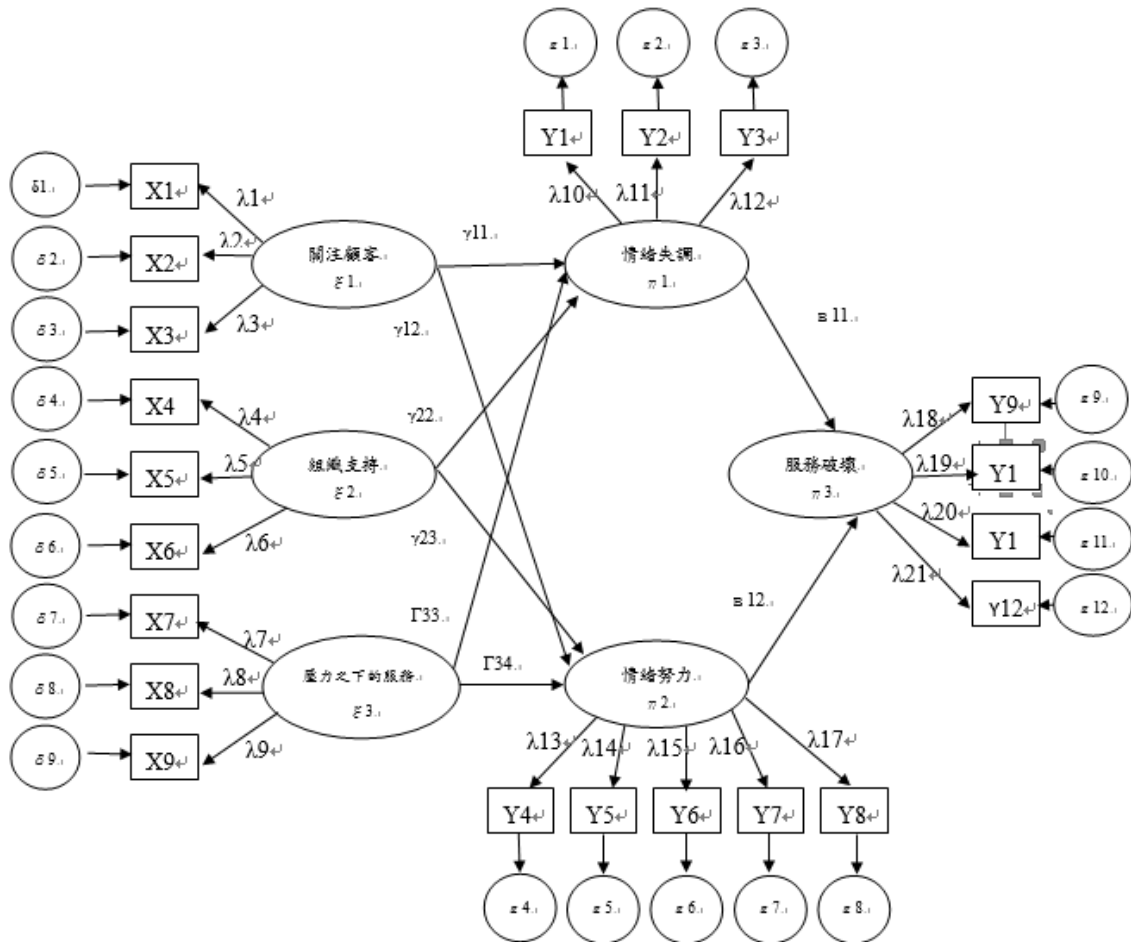


圖 4-1 理論模型之結構模式路徑圖

本研究依據 Bagozzi 與 Yi (1988)及 Hair 等人 (2005)之建議，提出以絕對適配度指標、增值適配度指標及精簡適配度指標，做為檢定模式適配度的依據。

絕對適配度指標是考驗理論模式可以預測觀察資料的共變數矩陣或相關矩陣的程度。增值適配指標是理論模式與基準模式比較之結果。精簡適配指標是評估模型之精簡程度。

表 4-12 為本研究之適配度結果。絕對適配度指標部分，GFI 的判別標準為愈接近 1 表示模式適配程度愈佳，表示模型與觀察資料的適配程度尚可；而增值適配指標

中 NFI 為比較假設模型與獨立模型的卡方差異，數值愈接近 1 表示與虛無模型相比的改善程度越多，契合度越佳，顯示相較虛無模型改善幅度少，適配程度不甚理想；精簡適配指標皆有符合 Hair 等人 (2005) 之建議之適配標準。

表 4-12 本研究之適配度指標檢定標準

適配度指標	適配之標準或臨界值	本研究結果	符合情形
絕對適配度指標	卡方值	337.644 (p=0.000)	符合
	GFI	0.87	否
	RMSEA	0.064	符合
		0.08~0.1 表示模式尚可 0.05~0.08 表示模式良好 <0.50 表示模式優良	
增值適配指標	CFI	0.91	符合
	NFI	0.84	否
精簡適配度指標	PNEI	0.71	符合

本研究之路徑係數整理表如表 4-13。以研究假設為路徑，探討關注顧客、組織支持、壓力之下的服務、情緒失調、情緒努力與服務破壞之關係。組織支持至情緒失調、壓力下的服務至情緒努力與情緒努力，與服務破壞之路徑不顯著，其餘路徑皆有顯著性。

表 4-13 路徑係數整理表

因果關係路徑	標準化迴歸係數	顯著性
關注顧客 → 情緒失調	-0.09	0.36
關注顧客 → 情緒努力	0.32	**
組織支持 → 情緒失調	-0.008	0.92
組織支持 → 情緒努力	0.44	**
壓力之下的服務 → 情緒失調	0.44	**
壓力之下的服務 → 情緒努力	-0.06	0.41
情緒失調 → 服務破壞	0.18	*
情緒努力 → 服務破壞	-0.23	*

註：**表示 P<0.01*表示 P<0.05

第八節 研究假設之分析

根據本研究提出假設 1 至 8 與分析結果，僅假設 1、假設 3 與假設 6 結果為不成立。

表 4-14 研究假設檢定結果

假設	關係	顯著性	結果
假設 1:關注顧客傾向高之員工會降低員工情緒失調程度。	負		不成立
假設 2:關注顧客傾向高之員工會提高員工情緒努力程度。	正	**	接受
假設 3:組織支持高之工作環境會降低員工情緒失調程度。	負		不成立
假設 4:組織支持高之工作環境會提高員工情緒努力程度。	正	**	接受
假設 5:服務壓力愈大會提高員工情緒失調程度。	正	**	接受
假設 6:服務壓力愈大會降低員工情緒努力程度。	負		不成立
假設 7:員工情緒失調程度提高會提高服務破壞的頻率。	正	*	接受
假設 8:員工情緒努力程度提高會降低服務破壞的頻率。	負	*	接受

註：**表示 $P<0.01$ *表示 $P<0.05$

表 4-14 為本研究之假設結果，假設 1 至假設 6 是由服務導向探討餐飲員工情緒勞務展現。從假設 1 發現關注顧客程度高的的員工會負向影響情緒失調程度 $p=0.36>0.05$ ，故假設並未成立。假設 2 的結果得知，關注顧客傾向高之員工會正向顯著影響員工情緒努力程度($\beta=0.32, p<0.05$)。因此，歸納假設 1 與假設 2 結果為，當具有高關注顧客程度的餐飲員工會顯著提高情緒努力程度，但對降低飲員工情緒失調的程度則無顯著影響。

假設 3 與假設 4 為以餐飲員工組織支持程度，探討情緒勞務的表現。假設 3 預測組織支持高之工作環境會降低員工情緒失調程度，由於假設 3 的 $p=0.92>0.05$ ，故假設並未成立。假設 4 的研究結果為組織支持高之工作環境會正向影響員工情緒努力程度。分析結果表示，組織支持會顯著提高員工情緒努力的程度($\beta=0.44, p<0.05$)服務人員工作的環境為向心力較為凝聚的環境，易使提高員工情緒努力程度。因此，歸納假設 3 與假設 4 結果為，當組織支持高之工作環境無法顯著降低員工情緒失調程度，

但支持性的環境可以使員工情緒努力程度顯著提高。

假設 5 與假設 6 為藉壓力之下的服務探討餐飲員工情緒勞務表現。假設 5 的結果為，服務壓力愈大會正向顯著影響員工情緒失調程度。假設 6 的結果為服務壓力愈大會負向影響員工情緒努力程度。其 $p=0.41>0.05$ ，且迴歸係數偏弱，故假設並未成立。歸納假設 5 與假設 6 之結果，當服務人員在繁忙時工作，員工情緒失調程度將顯著提高，但員工情緒努力程度並未因服務需求提升而顯著提高。

假設 7 與假設 8 為藉情緒勞務探討餐飲員工服務破壞行為。假設 7 的研究結果為員工情緒失調程度提高會提高服務破壞的頻率。結果顯示，當員工情緒失調程度提高，也會使員工從事服務破壞行為的頻率提高，故假設成立。假設 8 之結果為員工情緒努力程度提高會降低服務破壞的頻率 ($\beta=-0.23 p<0.05$)，故假設成立。

第五章 結論與建議

本研究探討餐飲服務人員之服務導向與情緒勞務對服務破壞的影響，將服務導向(關注顧客、組織支持與壓力之下的服務)與情緒勞務作為前因變項，服務破壞作為結果變項。藉由問卷調查，探討餐飲服務人員之服務導向與情緒勞務對服務破壞的影響，並建立模型評估。本章以第四章之分析結果進一步彙整，並加以討論以及針對相關研究與實務應用提出建議。

第一節 討論與結論

一、服務破壞

本研究針對餐廳服務人員之研究結果得知，服務破壞整體的平均數為 2.9，表示服務破壞的平均數未過半，服務破壞行為發生的頻率並不高。Harris 與 Ogbonna (2002)所提出之四個服務破壞前因(包含個人因素、團體與角色因素、組織因素與環境因素)加以分析。在服務破壞的題項中，得分最高之前三名為「服務人員會因為自我情緒而干擾服務品質」、「資深員工做事比較不會依照公司的 SOP(標準流程)」、「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」，亦即多數的服務人員會因為自我情緒與忽略標準作業流程步驟影響服務品質，也發現資深員工較容易從事服務破壞行為。

二、服務導向

本研究從關注顧客、組織支持與壓力之下的服務三個面向來探討服務導向。在關注顧客的題項中，得分最高之前三名為「我未曾接受服務品質的教育訓練」、「即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息」、「我並未竭盡所能提供良好的服務」，此資料顯示由於服務人員大多未受到教育訓練，顯示組織的制度與規範不完善，盡而影響服務品質。

在組織支持的部分，組織支持的題項中，得分最高之前三名為「在繁忙時主管會適時的協助支援我」、「公司主管會做出良好的服務示範」與「公司主管會激勵我提供良好的服務」，顯示縱使組織制度不完善，但餐廳主管會以身作則，並且給予服務人員協助以及鼓勵。

在壓力之下的服務構面中，壓力之下的服務的題項中，得分最高之前三名為「繁忙時服務品質會受到影響」、「在尖峰時，會因為忙碌而忘記微笑」、「繁忙時我無法適時的關注顧客需求」與「在尖峰時，我們常會疏於維繫顧客品質」，顯示在忙碌的用餐時段服務人員所提供的服務品質確實會因為用餐尖峰時段而受到影響，且降低服務品質。

三、情緒勞務

情緒勞務可分為「情緒失調」及「情緒努力」兩構面。本研究針對餐飲服務人員之研究結果發現，情緒失調與情緒努力兩構面的分數皆大於平均數，分別是 4.1 與 5.4。顯示餐飲服務人員被要求表現出符合組織之情緒，創造滿足顧客期待之環境。

在情緒失調構面的題項中，得分最高之前三名為「我內心能感受到這個工作所需要的愉悅情緒」、「面對顧客時，我會偽裝我的情緒」與「和顧客應對時，我總要隱藏自己真實的心情」，顯示服務人員在與顧客接觸時，會掩飾真實的情緒，以另一種情緒來服務顧客。在情緒努力構面的題項中，得分最高為「面對顧客時我會努力表現出合宜的態度」，其次是「我在接待顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度」，顯示服務人員會改變內在情感，呈現出如同真實情感般的情感。進一步從研究結果發現，情緒努力的平均值比情緒失調還高，顯示餐飲服務人員會試著改變內在的感受，而發自內心表現出真實情緒來服務顧客。

四、服務導向與情緒勞務之關係

本研究就服務導向的三個因素來探討，發現三種因素分別代表著不同的涵義。從研究結果發現，當餐飲服務人員具有高關注顧客之態度時，會提高情緒努力程度。亦

即表示具有關注顧客程度高之餐飲服務人員會願意花更多的心力去滿足顧客需求的盡而使員工情緒失調程度降低。

在組織支持方面，有支持性氣候的組織之內部員工容易凝聚團隊向心力，正向的組織文化雖未能顯著降低情緒失調，但可以顯著提升情緒努力。反而言之，在組織內部向心力不佳的離散型團隊，易使員工降低情緒努力程度而提高情緒失調的頻率。

餐飲服務業的服務週期屬於極端性的，尖峰與離峰時段的工作忙碌程度非常明顯，本研究發現當員工在忙碌高壓的工作環境下，易顯著產生情緒失調，但對於情緒努力則未有顯著提高。

從研究結果發現，多數餐飲業者的管理制度雖不盡完善，但有正向的組織文化，主管在繁忙時也會協助服務人員，使得員工會努力去配合與調適情緒，表現符合組織之要求。

五、情緒勞務與服務破壞之關係

本研究主要欲了解影響服務破壞之因素。從研究結果發現，當員工情緒失調程度提高，也會使員工從事服務破壞行為的頻率提高。反之，當服務人員情緒努力程度提高會降低服務破壞的發生。而服務導向的結果會影響服務人員情緒表現。當餐飲服務人員關注顧客程度高時，會提高情緒努力程度，而降低情緒失調的程度也會減少服務破壞行為之頻率。服務人員會去觀察與滿足顧客的需求，也會調整自我情緒，使得情緒失調程度降低。而服務破壞是一種蓄意的員工負面行為，當員工會去體恤顧客的感受，就不易會有服務破壞行為。

在支持性氣候的組織內部，服務人員團隊向心力較為一致，員工願意致力於改變內在情緒去符合組織之要求，會使員工服務破壞行為發生的頻率降低。而在繁忙時服務人員依然要維持專業水準與情緒表現，易使服務人員情緒失調，而做出服務破壞行為。關注顧客與壓力之下的服務為人格特質與態度，而組織支持乃是企業文化的一部分，這三個構面皆分別會影響服務人員的情緒展現與從事服務破壞的行為。因此，服務導向與情緒勞務確實是服務破壞結果之前因。

第二節 研究建議與限制

一、給管理者建議

服務破壞與情緒勞務易發生在服務業，而餐旅業更易使兩者同時發生。而從研究結果得知，有高服務導向特質的員工較不易做出服務破壞行為。因此企業徵才就顯得相當重要。關注顧客方面，組織政策與制度不完善也容易發生服務破壞的情形，例如：不明確的標準作業流程，組織內部的管理層制定的政策未妥善考慮餐廳實際可能會發生之情形，易使員工違反標準作業流程造成服務破壞之行為。因此，完善的標準作業流程不僅是能夠降低服務破壞頻率，也能使服務更有效率。

根據 Harris 與 Ogbonna (2002)之服務破壞的研究曾提及服務破壞發生的頻率非常高。因此，組織該如何降低服務破壞行為是非常重要的。Hochschild (1983)指出誘導的改變是經過訓練的結果。從研究結果得知，關注顧客傾向高會藉由情緒努力而減少服務破壞頻率，因此，企業需要訓練與培養員工，適時觀察顧客與了解顧客需求，增加服務人員成就感與自我激勵，使服務人員情緒努力程度提高，降低服務破壞行為之發生。

當組織多數服務人員透過教育訓練，以增加關注顧客之態度，也會促使組織氣氛有正向循環，從研究更是發現組織支持也是影響服務破壞行為的因素。因此，企業管理的方針尤為重要，如何創造正向的企業文化，使員工願意為公司付出與貢獻。徵才時，可以使用情境面試、職涯適配測驗甚至是實作面試，篩選出合適人選。徵才時更是需明確列出工作說明書，讓求職者清楚工作職掌、環境與工作夥伴，讓求職者檢測自己是否適合此工作。

二、研究建議

文獻回顧中發現，負面的服務行為(bad service)與服務破壞行為之界定過於模糊，兩者皆屬於蓄意做出違反組織之行為。本研究發現 Harris 與 Ogbonna (2002)之服務破壞量表與國內研究者鄭筠瑄(2013)之服務破壞題項，對於服務破壞行為嚴重程

度不一，因此，建議後續研究者能以「嚴重程度」清楚釐清負面行為與服務破壞間的差異。

本研究針對服務破壞之前因探討服務破壞行為，建議後續研究者可以針對服務破壞之結果，探討對個人與組織層面之影響。

三、研究限制

1.文獻不足：以往針對關注顧客之研究與題項，尚且不足。本研究之關注顧客的問卷題項只有 4 題，而其中有 2 題過於相似，雖統計結果為佳，但關注顧客之文獻過於單一。

2.抽樣方法：本研究是使用非隨機的抽樣的便利抽樣，樣本代表不足。而抽樣的餐飲業者並無限制是連鎖或非連鎖，連鎖餐飲集團與獨立餐廳的經營管理方式並不相同。因此，易造成抽樣誤差。

3.研究範圍限制：本研究對象以餐飲一線服務人員為抽樣對象，範圍包含正職服務人員與就職滿 3 個月之服務人員，但考慮獨立餐廳的員工人數過少，因此，將實習 1 年的實習生也涵蓋至研究範圍，故可能增加樣本誤差。

4.樣本來源限制：本研究採用便利抽樣獲得 252 有效問卷數，並無特定限制地區，但資料收集多為中部，以致可能造成樣本結構之偏差。

參考文獻

- 王慶富與林溢霖(1999)。中西式速食業店長的工作滿意度，服務熱忱及離職傾向研究：
東海學報。
- 王志宏、駱香妃、鄧秀玉與林姿宛(2012)。餐旅產業第一線員工情緒勞務、工作倦怠
與工作滿意度之研究。餐旅暨觀光，9(3)，151-170。
- 王湘嵐(2014)。旅館櫃檯接待人員服務破壞行為。未出版之碩士論文，國立高雄餐旅
大學，高雄市。
- 田文彬(2012)。服務導向、信任與服務承諾、服務績效關聯性之探討。企業管理學報，
94，1-18
- 李欣怡(2005)。探討台灣觀光旅館內部行銷、心理依附與服務導向組織公民行為關係
之研究。未出版之碩士論文，國立高雄餐旅大學，高雄市。
- 吳宗祐(2003)。工作中的情緒勞務：概念發展、相關變相分析、心理歷程議題探討。
未出版之博士論文，國立台灣大學，新北市。
- 林尚平、湯大緯、劉桂苓與沈漢君 (2011)。服務導向與支持氣候對銷售績效之影響：
情緒勞務與適應性銷售行為的中介效果。中山管理評論，19(1)，179-206。
- 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響-以第一線
護理人員為例。未出版之碩士論文，國立嘉義大學，嘉義市。
- 林瑜珊(2011)。餐飲正值服務員服務破壞前因與行為研究。未出版之碩士論文，國立
高雄餐旅大學，高雄市。
- 郭懿萱(2010)。黑暗的關鍵時刻：餐飲業服務破壞行為探討。未出版之碩士論文，國
立高雄餐旅大學，高雄市。
- 陳欽雨、呂博裕與李星儀(2014)。情緒勞務、工作壓力與工作倦怠之關係—以幽默感
為調節變項。中小企業發展季刊，33，33-68。
- 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。未出版之碩士論

- 文，國立東華大學，花蓮縣。
- 陳泰維(2007)。影響第一線服務人員服務破壞行為意圖因素之探討-旅遊業為例。未出版之碩士論文，國立東華大學，花蓮縣。
- 張旭永(2011)。以管理者角度探討餐服人員服務破壞行為。未出版之碩士論文，國立高雄餐旅大學，高雄市。
- 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。
- 滿莉芳(2002)。情緒勞務工作者情緒勞務負荷與工作結果之研究-以情緒智力與工作特性為干擾。未出版之碩士論文，靜宜大學，台中市。
- 劉桂苓(2007)。以服務導向、情緒勞務、支持性組織氣候為前置因素探討零售服務業銷售人員之適應性銷售與銷售績效。未出版之碩士論文，國立雲林科技大學，雲林縣。
- 鄭筠瑄(2013)。萃取餐廳服務破壞行為構面。未出版之碩士論文，國立高雄餐旅大學，高雄市。
- 鐘幸倪(2011)。國際觀光旅館第一線從業人員之工作特性、情緒勞務與工作滿意度關聯性之研究。未出版之碩士論文，國立高雄餐旅大學，高雄市。

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour: SAGE Publications: Sage.*
- Analoui, F. (1995). Workplace sabotage: its styles, motives and management. *Journal of Management Development, 14(7)*, 48-65.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin, 103(3)*, 411.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review, 18(1)*, 88-115.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1)*, 74-94.
- Baydoun, R., Rose, D., & Emperado, T. (2001). Measuring customer service orientation: An examination of the validity of the customer service profile. *Journal of Business and Psychology, 15(4)*, 605-620.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 86(1)*, 29.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3)*, 365-379.
- Chu, H. L. (2008). The Impact of Service Orientation on Emotional Labor Among Hospitality Employees. *Asian Journal of Tourism and Hospitality Research, 2*, 78-87.

- Chu, H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management, 27*(6), 1181-1191.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review, 18*(4), 621-656.
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *Service Industries Journal, 14*(1), 34-44.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior, 18*(2), 159-180.
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 810.
- Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G., & Knight, P. K. (1991). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management, 11*(4), 331-346.
- Donavan, D. T. (2000). *Antecedents and consequences of the contact employee's service orientation: From personality traits to service behaviors*. ProQuest Information & Learning.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of*

Marketing, 70-87.

- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. E. (1997). *Antisocial behavior in organizations*: Sage Publications, Inc.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 1-23.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labour: Employee attitudes, stress and performance*.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Granovetter, M. (1981). *The strength of weak ties: A network theory revisited*: JSTOR.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Groves, J. L. (1992). Perceived service orientation of restaurant employees. *Hospitality & Tourism Educator*.
- Hair Jr, J. F. (2005). Black, WC/Babin, BJ/Anderson, RE & Tatham, RL (2006): *Multivariate Data Analysis. Auflage, Upper Saddle River*.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage the antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.

- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hochschild. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 551-575.
- Hochschild. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- International Labour Organization (2001). *Executive summary: The role of trade unions in promoting gender equality and protecting vulnerable workers: First report of the ILO-ICFTU survey*. Retrieved March, 31, 2006.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Hsieh, Y.-C., & Hiang, S.-T. (2004). A study of the impacts of service quality on relationship quality in search-experience-credence services. *Quality control and applied statistics*, 49(6), 687-688.
- James, N. (1989). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *The sociological review*, 37(1), 15-42.
- Jaworski, B. J., & Young, S. M. (1992). Dysfunctional behavior and

- management control: An empirical study of marketing managers. *Accounting, Organizations and Society*, 17(1), 17-35.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kim, H. J., McCahon, C., & Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 67-83.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y.-K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor The Heart of Hochschild's Work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 29(6), 791-815.
- Lee, J. J., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Luo, P., & Bao, Z. (2013). Affectivity, emotional exhaustion, and service sabotage behavior: The mediation role of rumination. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 651-661.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.

- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of managerial issues*, 257-274.
- Patah, M., Abdullah, R., Naba, M. M., Zahari, M. S. M., & Radzi, S. M. (2010). Workplace bullying experiences, emotional dissonance and subsequent intentions to pursue a career in the hospitality industry. *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 15-26.
- Perlow, R., & Latham, L. L. (1993). Relationship of client abuse with locus of control and gender: a longitudinal study in mental retardation facilities. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 831.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L., & Creamer, V. (1999). Customer service behavior: The interaction of service predisposition and job characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 421-435.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 252-267.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *The Journal of Marketing*, 99-111.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Watson, D., Pennebaker, J. W., & Folger, R. (1987). Beyond negative

affectivity: Measuring stress and satisfaction in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 141-158.

Yim, Y. C. F. (2014). An empirical study on the effects of emotional labour, perceived organisational support and perceived supervisor support on tour guides' role performance in Hong Kong.

Yoon, S.-J., Choi, D.-C., & Park, J.-W. (2007). Service orientation: Its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27(4), 371-388.

附錄 正式問卷

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：張競文敬上

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
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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
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"/>
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"/>
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"/>

第二部份：請依您目前工作領域的服務傾向，選出最合適的選項並在□內打✓。

我未曾接受服務品質的教育訓練.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
繁忙時我會無法滿足顧客之需求.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
即使顧客已經在排隊，主管仍允許我休息.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
公司的服務流程讓我能提供優質的服務給顧客.....	<input type="checkbox"/>	<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
在尖峰時，會因為忙碌而忘記微笑	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
公司主管會激勵我提供良好的服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
繁忙時服務品質會受到影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我並未竭盡所能提供良好的服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
公司主管會做出良好的服務示範	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在繁忙時主管會適時的協助支援我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在尖峰時，我們常會疏於維繫服務品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
繁忙時我無法適時的關注顧客需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
於尖峰時段(週五周末)過於忙碌，我無法提供良好的服務給顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：請依您工作的情緒狀態，選出最合適的選項並在內打✓。

	非常不同意			普通			非常同意
面對顧客時，我會偽裝我的情緒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上班前我常鼓勵自己迎接美好的一天	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我流露出的情緒常與真實的心情相左	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
面對顧客時我會努力表現出合宜的態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我內心能感受到這個工作所需要愉悅情緒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我在接待顧客時會抽離自己的情緒表現出專業的態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我常覺得自己與顧客的互動很機械	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
跟顧客互動時，我往往都是強顏歡笑	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會試著去體會工作所需要的愉快情緒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
準備上班時，我會想些令自己開心的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我表現出來的言行跟內心真實的感受並不相同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
和顧客應對時，我總要隱藏自己真實的心情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我試圖轉換自己的情緒以符合服務顧客應有的態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
接待顧客時我會嘗試表現出公司想要營造的形象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
為了表現出合宜的服務態度，我得戴著假面具去面對顧客 ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我表現的情緒與內心感受不同時，我會更加注意自己的言行 ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部分：此部分為您的個人基本資料，請您在適合的□內打✓

- 性別 男性 女性
- 年齡 20 歲(含)以下 21-30 歲 31-40 歲
 41 歲~50 歲 51~60 歲 60 歲以上
- 餐飲型態 中餐 西餐 日式料理
 韓式 東南亞料理 其他_____
- 部門/職稱 外場
 經理 正職服務員 其他_____
- 主任 兼職人員
 店長 實習生
- 服務年資 未滿 1 年 1-3 年 3-6 年以內
 6 年-10 年 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。

