

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)  
碩士學位論文

核心自我評價對努力行為與服務破壞影響之研究：  
以國際觀光旅館員工為例

**The effect of core self-evaluations on effort behavior and service sabotage: A case study on employees of international tourist hotels**

指導教授：陳志賢 博士  
戴有德 博士

研究生：紀涵茜 撰

中華民國 104 年 6 月

# 謝 誌

首先誠摯的感謝指導教授陳志賢博士及戴有德博士，兩位老師悉心的教導使我得以一窺核心自我評價領域的深奧，不時的討論並指點我正確的方向，使我在這些年中獲益匪淺。老師對學問的嚴謹更是我輩學習的典範。

本論文的完成另外亦得感謝莊文隆博士的大力協助。因為有你的體諒及幫忙，使得本論文能夠更完整而嚴謹。

在東海的日子裡，除了學問以外共多的獲得來自於陳澤雄老師，許恩德老師，謝登隆老師，老師們的處世價值觀和特質，是這幾年在工作和人生上學習的標竿和指引的明燈，另外東海的同學們的扶持，幫助讓我自己看到自己的缺失，所有的一切我銘記在心。

我的先生陳泳翰在背後的默默支持更是我前進的動力，感謝我先生的體諒和支持，包容我在家庭與學業工作中的取捨和不平衡，。

最後，謹以此文獻給我摯愛的雙親。

論文名稱：核心自我評價對努力行為與服務破壞影響之研究：以國際觀光旅館員工為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2015 年 06 月

研 究 生：紀涵茜

指導教授：陳志賢 博士

戴有德 博士

### 論文摘要：

本研究檢驗旅館員工的核心自我評價對於他們努力行為以及服務破壞的影響。本研究之問卷發放對象為台灣 8 家國際觀光旅館之員工，總計發出 500 份問卷，有效問卷數為 275 份，問卷回收率為 55%。研究結果顯示：(1) 員工的核心自我評價特質愈強，其有較多的努力行為；(2) 員工的核心自我評價特質愈強，其有較少的服務破壞行為。

【關鍵字】 核心自我評價, 努力行為, 服務破壞

Title of Thesis : The effect of core self-evaluations on effort behavior and service sabotage: A case study on employees of international tourist hotels

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( 06/2015 )

Student Name : Chi, Han-Chien

Advisor Name : Chen, Chin-Sheng Ph.D.

Dai, You-De Ph.D.

### **Abstract :**

This study investigates the impact of hotel employees' core self-evaluations on their effort behavior and service sabotage. This research subjects were selected from employees of eight international tourist hotels in Taiwan, 500 valid questionnaires were collected, and of which 275 are effective questionnaires, returns-ratio is 55%. The results are: (1) the stronger the employees' core self-evaluations are, the more their effort behavior will be; (2) the stronger the employees' core self-evaluations are, the fewer their service sabotage will be.

Key words: Core self-evaluations, effort behavior, service sabotage

# 目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻探討.....	3
第一節 核心自我評價.....	3
第二節 員工努力行為.....	4
第三節 服務破壞行為.....	8
第四節 核心自我評價對努力行為與服務破壞的影響.....	17
第三章 文獻探討.....	18
第一節 研究架構.....	18
第二節 研究抽樣設計.....	19
第三節 研究變項之操作型定義與衡量.....	19
第四章 研究結果與分析.....	27
第一節 敘述性統計分析.....	27
第二節 信度分析.....	31
第三節 驗證性因素分析.....	32
第四節 假設分析.....	35
第五章 結論與建議.....	36

第一節 研究結論 .....	36
第二節 研究發現與對實務之建議 .....	36
第三節 研究限制與後續研究建議 .....	37
參考文獻 .....	39
一、中文文獻 .....	39
二、英文文獻 .....	39
附錄一 正式問卷 .....	51

## 表 次

表 1 過去對「努力」的觀念性定義.....	6
表 2 過去有關「努力」的衡量.....	8
表 3 研究變數摘要表.....	20
表 4 編譯後核心自我評價(CSE)題項.....	22
表 5 編譯後員工努力行為題項.....	23
表 6 編譯後服務破壞行為題項.....	24
表 7 樣本結構分析.....	30
表 7 樣本結構分析(續).....	31
表 8 測量模式之驗證性因素分析表.....	33
表 8 測量模式之驗證性因素分析表(續).....	34
表 9 相關係數矩陣.....	35
表 10 核心自我評價對努力行為以及服務破壞之迴歸分析.....	35

## 圖 次

圖 1 服務破壞的類型 .....	11
圖 2 研究架構圖 .....	18



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在旅館業的環境中，第一線服務工作 (frontline service jobs) 存在著工時長、組織政治、情緒失調(emotional dissonance) 以及工作-家庭衝突的壓力 (Karatepe, Beirami, Bouzari, & Safavi, 2014)。此外，因為工作的關係，服務人員必須與顧客在服務接觸上有高頻率及近距離的互動，並且也被期望應付各式各樣的顧客需求與抱怨(Karatepe & Baddar, 2006)，而這些問題都將可能降低服務人員的工作表現 (Karatepe & Kilic, 2007)，或降低服務傳遞執行力 (Karatepe and Sokmen, 2006) 的問題。

Raub (2008) 認為，不論顧客在服務接觸上感到滿意或不滿意，員工在服務傳遞上與顧客的互動、服務態度及服務行為都是重要關鍵 (Fisher, McPhail, & Menghetti, 2010)。簡言之，員工對於服務上所做的努力(effort)將是影響工作績效的重要指標 (Brockner, Grover, Reed, & Dewitt, 1992) 及執行成功服務的關鍵要素 (Ha & Jang, 2009)。不過，儘管我們了解服務人員在服務傳遞與顧客互動上扮演著重要一角 (Bitner, 1990)，但並不是每一位員工皆會盡心盡力地傳遞高品質的服務 (Harris & Ogbonna, 2006)。在許多服務場景中，我們會見到員工有各式各樣的異常行為，甚至故意的破壞行為來影響服務傳遞的流程 (Harris & Ogbonna, 2002, 2006)。Harris and Ogbonna (2006) 將這種故意對服務傳遞的過程進行干擾與阻礙，使組織無法順利傳遞允諾的服務給顧客的行為稱為服務破壞行為 (service sabotage)。

由此可知，為了讓旅館營運更順利，旅館的經營者必須思考的是，什麼類型的員工會有高努力行為或不會有服務破壞行為？值得關注的是，核心自我評價 (Core self-evaluation, 縮寫為 CSE) 已被認為是許多工作結果 (workplace outcomes) 的重要預測因子 (e.g., Bono & Judge, 2003; Harris, Harvey, & Kacmar, 2009; Judge & Bono, 2001; Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe, & Locke, 2005)。然而，似乎仍未有

研究探討 CSE 對於員工努力行為與服務破壞行為的影響。令人驚訝的是，CSE 這種人格特質在餐旅領域的探討已經開始受到重視。例如有研究發現，高級旅館與休閒度假村員工的 CSE 會影響他們的工作績效 (Song & Chathoth, 2013)。本研究則認為旅館員工的 CSE 也許是努力行為與服務破壞行為的重要人格前因。

## 第二節 研究目的

綜上所述，本研究預期的貢獻包含：(1) 提供餐旅產業用人選才篩選工具的參考。(2) 提供政府相關部會制定政策的參考，例如勞動部職訓局在職業訓練課程內容的安排。(3) 填補過去餐旅領域文獻缺口，尤其是 CSE 在餐旅領域的探討仍少 (e.g., Song & Chathoth, 2013)。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 核心自我評價

核心自我評價 (Core self-evaluations, 縮寫為 CSE) 這種性格特質 (dispositional trait), 其定義為人類對於自己以及他們和環境之間關係的評價 (Judge, Bono, Erez, Locke, & Thoresen, 2002)。因此, CSE 可以說是由基本標準信念以及規範所建立而成, 能夠決定一個人對於幸福感與自我價值的認知程度。起初, Judge, Locke, and Durham (1997) 利用八個領域的文獻 - 哲學、臨床心理研究、臨床心理實務、工作滿足、壓力、兒童發展、人格及社會心理學 - 說明了 CSE 是一個整合性的原則, 能用來了解工作滿足的個人基礎。Judge et al. (1997) 界定出三個特質來衡量 CSE: 自尊、整體自我效能以及神經質。Judge 與其同事之後更提出了四個概念來界定 CSE: 自尊、自我效能、內外控傾向以及情緒穩定 (其相反概念為神經質) (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2002; Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998)。

值得關注的是, 一些研究以許多產業以及地區為研究場域, 檢驗 CSE 特質是否為工作滿足的重要預測因子 (Cheng, 1994; Nikolaou & Robertson, 2001; Piccolo et al., 2005; Schyns & von Collani, 2002), 並證實了四個 CSE 特質 (自尊、自我效能、內外控傾向以及情緒穩定) 對於工作滿足的重要性。

除了 CSE 和工作滿足之間的關係, 過去還有研究探討 CSE 和動機 (motivation) (Erez & Judge, 2001)、工作績效 (Judge & Bono, 2001; Song & Chathoth, 2013)、快樂與生活滿足 (Judge, Erez, et al., 2002)、目標承諾 (Erez & Judge, 2001)、外派社會網絡 (Chiu, Wu, Zhuang, & Hsu, 2009; Johnson et al., 2003)、自我協調目標 (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005) 以及回任調適 (Wu, Zhuang, & Hung, 2014) 之間的關係。

過去有研究檢驗 CSE 構念效度, 發現 CSE 是一個潛在因素, 由四個要素組成 (Judge, Bono, & Locke, 2000; Judge et al., 1998)。Judge、Erez、Bono 以及 Thoresen

(2003) 發展了一個 12 題項量表，名為核心自我評價量表(Core Self-Evaluation Scale，縮寫為 CSES)。CSES 有簡短以及預測效度的優勢。跨文化效度方面，CSE 的概念已在不同的國家被檢驗，像是中國(Song & Chathoth, 2013)、以色列(Judge et al., 1998)、日本(Piccolo et al., 2005)、希臘(Nikolaou & Judge, 2007)以及台灣(Wu et al., 2014)，都有非常良好的跨文化效度。

根據上述有關 CSE 的文獻可知，CSE 已被探討了將近二十年，也有非常多的文章刊登在期刊上。換言之，CSE 是一個非常成熟的人格特質變數。對於旅館員工而言，他們必須面對各式各樣的顧客需求與突發狀況。因此，若具備強烈的 CSE，將有助於他們因應工作上的挑戰。

## 第二節 員工努力行為

### 一、努力之定義與研究

第一線員工對組織貢獻的重要性已有許多研究進行探討(e.g., Danaher and Mattsson, 1994; Mengüç, 1996; Reynolds and Beatty, 1999)。領導與組織研究一直強調著組織的個人效能指標，包含有工作滿意度(job satisfaction) (Sparks and Schenk, 2001)、工作績效(job performance)(Ormond, 2005)與工作努力或額外的努力(work effort or additional effort)(Li and Shi, 2003)。關於此的研究貢獻中，研究發現到，員工在工作上的「努力(effort)」就好像一個有關組織成功的因素，舉例而言，員工的工作努力與高度的個人績效，以及企業之競爭力息息相關 (Kuczarski and Kuczarski, 1995)。在服務業中，「努力」是非常重要的構念，特別是當顧客所評估的服務品質直接與服務工作者有相關時，更為重要(Bettencourt and Brown, 1997)。員工的「努力」被認定是為用來預測工作績效重要指標(Brockner, Grover, Reed, and Dewitt, 1992)，以及銷售績效的重要指標(Krishnan, Netemeyer, and Boles, 2002; Sparks and Schenk, 2001)。而也有研究顯示，努力的擴展與工作績效之間存在著正相關(Gardner, Dunham, Cummings, and Pierce, 1987; Yeo and Neal, 2004)。Blau (1993)研究提到，銀行業者於工作上的努力將有相關於工作業績上的表現。

Porter and Lawler (1967)指出，員工對服務的「努力」將是影響服務品質的最重要因素。服務提供者於服務上所做的努力愈多，其所產出的服務品質愈高，進而使顧客知覺到更高的服務品質(Testa, 2001)。換言之，員工在服務上的行為將具有顧客對組織看法的決定性影響力(Gremler et al., 1994)。

Brown and Peterson (1994)指出，「努力」的定義為完成工作所付出的力量、精力或敏捷力，亦等同辛勤於工作(Porter & Lawler, 1967)。Parsons (1968)認為，將動機轉換為完成工作的方法即為努力。Sujan et al. (1994)說道，「努力」為堅持在一個期間內專心的工作並持續地嘗試面對失敗。Testa (1999)指出，服務人員的「努力」為嘗試提供高品質的服務，並滿足顧客所努力程度。Mohr and Bitner (1995)認為，服務人員的「努力」是一種能讓顧客與服務人員服務接觸時觀察到，且會影響服務結果之過程。Rangarajan, Jones & Chin (2005)認為，努力為投入大量的時間與能量於指定的工作任務當中。Cicero, Bonaiuto, Pierro, and Van Knippenberg (2008)則認為，某人知覺參與某工作活動所耗費的努力程度。整理如下表 2。由上述發現過去對於努力有許多的觀點，而本研究由於焦點在餐飲服務上所做的努力來做探討，因此，本研究參考 Testa (1999)的定義。本研究員工努力的定義為員工嘗試傳遞優質的服務，並滿足顧客所努力之程度。

表 1 過去對「努力」的觀念性定義

學者	年代	觀念性定義
Porter and Lawler	1968	高度辛勤於工作
Parsons	1968	將動機轉換為完成工作的方法
Sujan, Weitz, and Kumar	1994	在一期間內，堅持地專心工作並持續地嘗試面對失敗
Brown and Peterson	1994	完成工作所付出的力量、精力或活動
Mohr and Bitner	1995	服務人員的「努力」是一種能讓顧客與服務人員服務接觸時觀察到，且會影響服務結果之過程
Testa	1999	服務人員的「努力」為嘗試提供高品質的服務，並滿足顧客所努力程度
Rangarajan, Jones and Chin	2005	投入大量的時間與能量於指定的工作任務當中
Cicero, Bonaiuto, Pierro, Van Knippenberg	2008	某人知覺參與某工作活動所耗費的努力程度

資料來源：施勛憲(2011)。

## 二、努力構面分類

而服務上的努力係為影響服務品質的最重要因素(Porter and Lawler, 1967)。服務提供者在服務上所做的努力愈多，其所產出的服務品質愈高，進而使顧客知覺到的更高的服務品質(Testa, 2001)。有學者認為努力的程度係指一個人所投入的體力(vigor)(Cofer and Appley, 1964; Bandura and Cervone, 1986)、努力的幅度(amplitude)(Locke et al., 1981)及其持久力(persistence)(Locke et al., 1981; Jacobs et al., 1984)。此外，也有學者提出工作努力他是一個包含三個概念的構面(construct)，包括有努力的持久性(durable)(或時間的承諾 time-commitment)、努力的強度(force)(或力量的應用 force applied)，以及努力的方向性(direction)(Campbell and Pritchard, 1976; Kanfer, 1991)。努力的持久性指一個人的認知與身體資源致力於特定工作或活動的時間長度，亦是一個人於工作時間上的長短。努力強度係指個人於一定的時間內，努力於工作或活動之專注程度(Bettman et al., 1990; Kanfer, 1991;

Locke and Latham, 1990)，以及所投入資源的多少(Kanfer, 1991)。工作努力的方向性是為個人選擇所從事的工作或活動(Kanfer, 1991)，如：員工知覺到獎勵比當前的工作或活動有價值時，則會努力工作，以得到獎勵。而 Katerberg and Blau (1983) 將努力區分為兩個構成要素來做探討：努力水準(effort level)，以及努力方向(effort direction)；Blau (1993)與 Sujan (1986)也曾提到，努力水準(effort level)是指工作上的整體努力(the whole effort)(Sujan, 1986; Weiner et al., 1980; Katerberg and Blau, 1983)，有關於在工作上的力量的持續(durable)與力量的強度(force)(Sujan, 1986; Katerberg and Blau, 1983)；努力方向(effort direction/ working smart)定義為所配置到的力氣所產生的效能，亦指一員工的能力，於不同的活動間，達成目標的情況也不同(Katerberg and Blau, 1983)。Jaramillo and Mulki (2008)研究提到，努力水準係指長時間的工作以達到銷售目標、遇到難以銷出產品時，不輕言放棄、一天工作很多小時，這與其他學者所提出的工作持久性與工作強度類似，而努力方向是為，銷售互動中，遇到問題時，會構出策略與制定工作計畫。而 Chen and Quester (2007)則將員工的努力分成三個子構面，進行探討，分別為：個人化價值(individualized value)、經濟價值(economic value)與社交心理互動(social-psychological interaction)。整理如下表 2。

表 2 過去有關「努力」的衡量

學者	年代	衡量構面
Campbell and Pritchard	1976	花費在工作上的時間、工作的強度
Locke, Shaw, Saari & Latham	1981	所投入的精力、大小、持續力
Katerberg and Blau	1983	努力水準、努力方向
Sujan, Weitz, and Kumar	1994	努力水準、努力方向
Rapp, Ahearne, Mathieu, Schillewaert	2006	努力水準、努力方向
Chen and Quester	2007	傳達給顧客的個人價值、經濟價值，以及社交心理互動所做的服務努力
Jaramillo and Mulki	2008	努力水準、努力方向

資料來源：施勛憲(2011)。

依照表 2 可發現，過去在測量「努力」構念而言，較多學者將努力分為努力水準(effort direction/ working smart)與努力方向(effort direction/ working smart)來作探討，如：Katerberg and Blau (1983)、Sujan, Weitz, and Kumar (1994)、Rapp, Ahearne, Mathieu, Schillewaert (2006)，以及 Jaramillo and Mulki (2008)皆曾將努力分為努力水準與努力方向來作探討，再者，由於量表內容可涵括 Campbell and Pritchard (1976)、Locke, Shaw, Saari & Latham (1981)與 Chen and Quester (2007)的測量內容，因此本研究將採用包含有努力水準與努力方向的努力量表來做進一步的探討。

### 第三節 服務破壞行為

#### 一、服務破壞行為之內涵

過去工業社會學已探索過工作場所的偏差行為與破壞行為研究 (Ackroyd and Thompson 1999)。不過，值得注意的是，這些研究主要關注在員工動機(Crino, 1994)或因素上，像是小型犯罪(Ditton, 1977)、偷竊(Mars, 1982)、損害生產財產(means)(Hollinger and Clark, 1982)、偽造工作紀錄(Lupton, 1963)，以及故意地不按標準生產(Kombhiah, 1968)等。而員工破壞與偏差行為主要且普遍地被發現在製造



業相關研究中(Ackroyd and Thompson 1999)。Harris 與 Ogbonna (2002)指出，自從 Taylor 發表了「soldiering」一書後，紛紛有學者與工作階層接受產生不良後果行為(counterproductive behavior)或沒有生產行為(unproductive behavior)的論述，這也是關於破壞行為最初始的研究。而 2002 年時，Harris 與 Ogbonna 學者藉由探索性的訪談研究，並探討好幾個關於服務破壞的特質與結果；2006 年時，Harris 與 Ogbonna 學者進行前因後果探討並進行量化分析，深入了解第一線服務人員的服務破壞行為如何形成及發展。

第一線服務人員的行動與行為研究至今了解甚少且未充分被研究(Bettencourt, Gwinner, and Meuter 2001)；而員工破壞行為之研究一直是處於缺乏的狀態(continuing dearth of research)(Ackroyd and Thompson, 1999)。已有學者估計從事服務業的服務人員有高達 75%職場破壞行為(workplace misbehavior)(Harper, 1990)、85%服務破壞行為(service sabotage)(Harris and Ogbonna, 2002)與 96%循環性破壞及越矩行為(regular misbehavior and breaking rules behavior) (Slora, 1991)的發生，有別於例行性蓄意偏差行為或非尋常行為(deliberately deviant or intentionally dysfunctional)。Harris and Ogbonna (2002)指出，破壞行為並非立即直接影響到服務本身，且破壞行為被視為是很普遍的現象（在發表的實例中，顯示有 64%提出破壞行為，有別於服務破壞行為）(Harris and Ogbonna, 2006)。而 Harris and Ogbonna (2002, 2006)將服務破壞(service sabotage)定義為員工有知覺的行動，該行動將負面地影響到顧客的服務。該定義焦點於員工本身的意圖，而並非僅是顧客知覺到的感受(Harris and Ogbonna, 2006)。Crino (1994) 指出，破壞行為的主要目的是建立或是促進自我價值感，而該看法反應在 Analoui (1995)與 Harris and Ogbonna (2002)研究上，服務破壞雖然可能產生負面地影響，並影響到組織，但該破壞者亦可能可從中增加社會地位與自尊。以管理者的想法看來，主管們需要的是更多的努力與勞動，然而這將使他們的不滿成長，並追求他們自己的工作躲避行徑(Harris and Ogbonna, 2009)。人力資源管理研究中也提到，管理者企圖控制員工，將導致員工知覺到被抑制的感受，進而發生員工反抗行為(Harris and Ogbonna, 2009)。以這角度看來，發現服務人員經常有知覺地進行服務破壞行為，進而影響到服務標準；

簡言之，他們破壞了服務接觸(service encounters) (Harris and Ogbonna, 2009)。服務人員改變了服務速度（配合自己的需要）、惡作劇、將員工本身知覺到的挫折感受發洩在顧客身上，以及在同事間炫耀這些行為(Harris and Ogbonna, 2009)。這些行為並不限於只是因為一些不滿感受或不服感受而已，也包含了大多數的員工理所當然地感覺他們的行為是正常且合理的(Harris and Ogbonna, 2002)。

在服務方面的文獻指出，破壞行為已藉由顧客與員工服務接觸上，提出並發現到驗證(Crino 1994)。而 Harris and Ogbonna(2002)提到，顧客與低薪的第一線員工接觸間，與服務破壞有相關聯繫。而第一線服務人員是影響顧客對服務表現的感受(Sergeant and Frenkel 2000) 與組織生存的最重要因素(Singh 2000)。因此，Harris and Ogbonna (2002)認為服務破壞行為是故意設計去負面影響服務，更有可能不單只危害到服務接觸(encounters)，也會影響到企業利潤與成長。Harris and Ogbonna (2002)也提到，破壞行為很可能對員工於服務傳遞上，影響更甚。由上述可知，了解第一線人員之服務破壞行為是重要的。本研究參考 Harris and Ogbonna (2002, 2006)之定義。本研究定義為服務破壞為員工有意識的行動，而該行動將影響員工與顧客間服務傳遞的進行。

## 二、服務破壞行為的分類

Harris and Ogbonna (2002)根據 Bitner and Booms and Mohr (1994); Griffin et al. (1998)研究發現，將服務業之第一線人員工作上的服務偏差行為分成兩構面：隱藏－公然行為(covert-overt behaviors) 與習慣－間歇行為 (routinized intermittent behaviors)。隱藏行為是對顧客隱瞞，而公開行為則是蓄意地在許多觀眾（通常是工作同事）前展現出來。習慣性的行為是行為的基準已根深蒂固於服務文化與服務氣候中；偶發性的行為是指零星且非普遍的行為。大體而言，Harris and Ogbonna (2002)所提出的四種服務破壞行為類型相當接近此概念，並立基於破壞的概念上。敘述如下(圖 1)：



## 2. 習慣－公開的服務破壞 (Customary-Public Service Sabotage)

這類型的服務破壞亦是為習慣性行為的類型，異同之處為該行動通常會公開在愛好者面前表現（通常是工作同事）。這種類型是更普遍發生在破壞類型中，該類型佔有超過 47%的比率。(1) 顧客看起來很需要服務上的供給時，員工會蓄意地放慢服務速度。(2) 員工的服務破壞行為是刻意以恩人自居、貶低顧客等態度，而顧客卻沒有抱怨。如：有員工指出，與他們溝通時，認為顧客很愚蠢，並且把看他們做是四歲大的小孩，顧客也不會發現，該員工還提到，這真的是非常地有趣！(3) 員工歸因服務執行受到官僚體制與惱人的制度、規範，以及程序，而將導致負面地服務傳遞。如：耗時的信用卡真實性確認，是常見的手法。這類型的員工偏差行為關鍵特質有 (a) 服務破壞形式的特質，就如同是在行為上的表現。(b) 對該服務破壞行為有合理的解釋。

## 3. 偶發－私下服務破壞 (Sporadic-Private Service Sabotage)

這種類型的服務破壞行為是掩飾起來的(covert)，但也有間歇性的性質存在（亦指該行為沒有天天發生）。實際上，訪談中顯示，大約有 11%的服務人員都會出現這樣的行為。該類型可分為三種型態 (1) 在顧客毫不知情的情況下，暗地裡進行服務破壞的行動，如：從吐口水到消耗性備品上、將灰塵加入食物中，在不引人注意的情況下，破壞客房。(2) 這種類型的服務破壞行為會瞄準工作同事，但通常會以工作場合的幽默感來作為掩飾或是辯解，如：偶爾會故意地放慢服務速度。(3) 這種類型的服務破壞行為沒有針對任何一個人或團體，單純只是因為心情挫敗感所導致。

## 4. 偶發且公開的服務破壞 (Sporadic-Public Service Sabotage) :

該類型的服務破壞行為是明確的與蓄意的公開，與習慣－公開的服務破壞行為類型雷同，但並不是習慣性的行為，較不普遍，大約有 17%訪談者宣稱涉及。這行為服務破壞行為是最需要經驗，以及嚴謹地規劃與執行，這類型的服務破壞

行為可分為兩類：(1) 一位第一線員工公開且蓄意地破壞服務互動、損壞個人財產，或甚至傷害到顧客，接著隨即向顧客道歉，對員工本身的意外地笨拙行為 (accidental clumsiness)。一位服務人員說道，將燒燙的熱盤燙到某顧客的手、滷汁滴到 (顧客) 袖子上、飲料打翻在 (顧客) 背上，以及掀掉他人假髮，他已看過上千遍，他認為這是相當有趣的。(2) 員工集體共謀破壞服務，這類行為相對地較為罕見但會牽連許多人。與公開且習慣的破壞行為類似，而在偶爾且公開的破壞行為，則視其行為表現而定，該類行為試圖為同事做示範。這點看來，該類型之行為似乎與群體團結與社會化有關 (Barker 1993；McKinley and Taylor 1996)。

而在 2009 年，Harris 與 Ogbonna 學者又將服務破壞行為再次探討，並細分出主要的四大類型，但並不是包括服務破壞者類型的所有劃分(Harris and Ogbonna, 2009)。敘述如下：

#### 1. 尋求刺激者(Thrill Seekers)

員工將會蓄意地破壞服務，以解開心中的無聊感受，或是減緩他們所看到像是千篇一律的單調景象 (如：將客人用的鹽罐之罐中的鹽換成糖)。這類型的人佔服務破壞者裡的 30%。服務破壞的結果可能普遍地使服務人員感到愉快，但使顧客在服務上感受到痛苦是有害的，且該服務體驗將被減值。服務破壞的每個行為都是服務破壞者蓄意地去忽略的(Harris and Ogbonna, 2009)，且尋求刺激的活動，藉由同事的見證下，將提高破壞者的地位，當越察覺不出來的破壞行為功績，將提升自尊與減輕壓力(Harris and Ogbonna, 2006)。

#### 2. 低組織承諾且低工作涉入的漠視者(Apathetics)

這類型的人認為公司所製訂的標準服務是負擔(drain)，佔服務破壞者裡的 30%。上述提到的尋求刺激者，他是積極地追求他們的目標，這種情況是更容易觀察與計算的；而低組織承諾且低工作涉入的漠視者對於顧客的需求是漠不關心的，而且對於公司的規範與制度處怠慢狀態。對低組織承諾且低工作涉入的漠視者而言，他們會規避顧客所需服務的首要職責。為了他們自己的優先考量，滿意顧客是為次重要的項目。如果這可以被說成是一個目標的話，這將被視為工作躲

避的目標。他們心中理想的服務為工作不需有太多的麻煩、努力，以及滋擾(nuisance)。他們相信雇主對他們的要求是不合理且剝削的。他們的看法是「如果有更不費力服務顧客的途徑，他們將跟隨」；然而主管們需要的是更多的努力與勞動，這將使他們的不滿成長，並追求他們自己的工作躲避行徑。這樣的影響往往是間接的，但卻是不知不覺地危害到服務標準。當他們忽視顧客需求時，顧客的滿意將會直線下降(plummet)。

### 3.對顧客採取報復行動者(Customer Revengers)

第三類型破壞者稱為「對顧客採取報復行動者」，佔服務破壞者裡的25%。當顧客的行動在員工眼裡是不公平的，此類型的人將會採取報復顧客的行為。而令該類型的服務破壞者感到顧客給予的挫折時，他們會立即反應出服務破壞行為，其目的是蓄意地惡化他們的服務體驗，這相對於理想的服務人員。該類型的破壞者有別於對公司本體上，經常具成效與建設性，以及廣泛地被接受的員工。多數的員工宣稱，他們不喜歡像是令人實際地感受討厭的、好色的(lecherous)，或是不正直的顧客(Berry and Seiders, 2008)，而這個議題近來在 Business Horizons 期刊受到注目(Harris and Ogbonna, 2009)。這樣的服務人員並非被動，而是有傷害性的。特別的是，該類型服務破壞者會因為擔心假投訴，而耐心地安撫抱怨者，並採取報復行動。對顧客報復行為是可以被理解的，因他們知覺受傷的感受。報復行為分為兩類：(1) 報復行為是要滿足個人。在這種情況下，個人知覺到顧客對他的輕視，而導致個人仇殺(vendetta)。但當他們透過報復，滿足自己後，顧客也將感受到負面的影響。(2) 建立於不同的利益上。許多服務的研究指出，企業重視的是團隊精神(esprit de corps)，而他們強調對立關係(them-versus-us)，好比是員工與顧客的關係。工作機能的部分而言：員工身體與情緒是相互支持的，顧客的不合理與不可接受的辱罵，他們將會對辱罵體(teammates)進行折磨，而且受害者將會發現到該破壞者的服務變得很慢、額外費用增加、服務過程中出現失誤與意外事件、令人感到困窘的事件也出現，以及他們的財產受到破壞(如：一位侍者他坦承在一個特別高要求的晚宴上，他將奶油塗抹在顧客的皮衣背部上)，顯然地破壞

者的負面行動將有害顧客服務接觸與評價。該類型服務破壞者有別於具機能的服務互動(service encounters)，並蓄意地製造破壞體驗。

#### 4. 金錢掠奪者(Money Grabbers)

鑒於尋求刺激者為了刺激與高興(exhilaration)而產生具破壞功能的服務互動(encounters)，金錢掠奪者則有更多可作為手段的目標。他們的目標是增加它們的收入，不論是否對企業或他們的顧客有所影響。他們視為是合理的，只要他們能把錢放入他們的口袋，任何傷害到顧客對服務的體驗，他們都能有正當理由的；錢比顧客還重要。儘管他是少於尋求刺激者、低組織承諾且低工作涉入的漠視者，以及對顧客採取報復行動者，但還是佔有服務破壞者裡的 15%。如前所述，許多第一線服務人員賺得極低的工資或是相對少的薪水。因此，當收入有看似微不足道的增加時，這可能顯著地影響他們可支配的收入。在某些方面，金錢掠奪者可能等同於 Ketchen, Craighead, and Buckley (2008)所提及到的，被視為管理方面的時間強盜(Time Bandits)，當時間強盜有效地做兼職工作，為了有全職工作的薪水與追求更多的利潤，像是有薪工作。除此之外，他們以從雇主方追求更大的收入為目標，在全職工作上，有效地瞄準雙倍薪水。大多的行業都有嚴謹的監視員工行為程序與系統，但條件較差的小型企業較少會有該程序與系統，來監視金錢掠奪者。有一個酒吧侍者說道，在他擔任該工作時，他藉由榨取(skimming)現金，來補充他的收入，而榨取(skimming)顯然地是比起偷竊(stealing)是較不會受到良心譴責。而酒吧侍者提到，榨取金錢有很多種方法。帳單將增加額外的飲料額被誇大，在顧客付款完後，酒吧侍者會移除錯誤的標籤，這之間的差價將直入酒吧侍者的小費罐中。如果顧客注意到這樣的行為時，酒吧侍者將會毫不吝嗇地(profuse)道歉，也許會提供免費的飲料。儘管已經有顧客發現到這樣的行為，但顧客還是會以不同的形式來參與。這樣的行為粗略地估計，將增加金錢掠奪者每週收入的 75%，甚至更多。

綜合上述可發現，員工的服務破壞行為在餐旅服務產業中已是很普遍可發現到的現象，服務破壞行為不僅可能影響到員工與顧客間的服務接觸，且也可能影響組織的利潤成長，因此，本研究欲將服務破壞行為納入到本研究架構中來進行探討。



## 第四節 核心自我評價對努力行為與服務破壞的影響

Deci 與 Ryan (1985, 2000) 所提出的自我決定理論 (self-determination theory) 認為，自我決定 (self-determination) 乃重要的動機來源。自我決定程度可分為內在動機 (intrinsic motivation)、外在動機 (extrinsic motivation) 以及無動機 (amotivation)。其中，無動機乃缺乏意圖，亦即缺乏動機；外在動機指的是投入某項活動是為了達成某種目的的手段，並非活動本身；內在動機意指個體參與活動是因為個體對活動本身有興趣，其滿足感來自於對活動本身的探索、學習與瞭解、以及參與活動所體驗到的刺激感 (Vallerand, Blais, Briere, & Pelletier, 1989)。

自我決定理論也假定人們的行為會受到三個主要心理需求所影響，包含勝任感 (competence)、自主性 (autonomy) 與關係感 (relatedness) (Deci & Ryan, 2002)。勝任感意指個體知覺到對外在環境所能夠操控與掌握的程度。自主性則是個體知覺到自己對於控制個人行為、能為行為做主的程度。關係感意指個體感受到為他人所接受及在社交領域上的滿足程度。

根據自我決定理論的論點，旅館員工的努力行為與服務破壞行為會受到勝任感 (competence)、自主性 (autonomy) 所影響 (Deci & Ryan, 2002)。核心自我評價愈強的旅館員工，會有成敗操之在己的想法，所以對於掌控外在環境或控制個人行為是非常有信心的。從這個角度來看，這些高核心自我評價的旅館員工為了提高其勝任感以及自主性，會努力完成工作上的任務。而且為了避免遭到客訴，也不太可能有服務破壞的情形產生。綜上所述，本研究提出下列假設：

H1: 旅館員工的核心自我評價愈強，愈能提升其努力行為。

H2: 旅館員工的核心自我評價愈強，愈能降低其服務破壞的可能性。

## 第三章 文獻探討

本章節為解釋本研究所使用之研究方法，將分為四節，分別說明研究架構、研究抽樣設計、研究變項之操作型定義與衡量、資料分析方法，分節敘述如下。

### 第一節 研究架構

本研究架構如圖 2 所示。本研究將探討旅館員工的 CSE 對於其努力行為/服務破壞的影響。

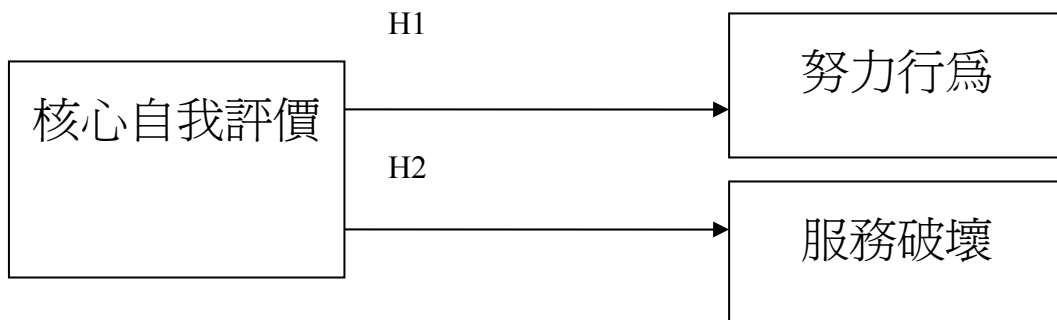


圖 2 研究架構圖

## 第二節 研究抽樣設計

### 一、抽樣對象

本研究以臺灣國際觀光旅館中，有直接互動的員工為主要抽樣對象（包含有餐飲部、客房部與客務部），目的係想了解員工的核心自我評價對於其工作上服務行為的影響。

### 二、抽樣方法與樣本大小評估

#### （一）問卷發放

問卷之抽樣對象為台灣 8 家國際觀光飯店中(金典酒店、亞都麗緻、長榮桂冠、日月千禧、全國大飯店、雲品酒店、臺北寒舍艾美酒店以及裕元花園酒店)，願意配合做調查之員工來做發放，所採用之方法為便利抽樣法與立意抽樣法。Patton (1990) 認為立意抽樣法可讓研究者小心的挑選出能夠提供最多與研究有關資訊的受測者。

在樣本數方面，依據 Tinsley & Tinsley (1987) 之觀點認為，如果樣本數為 100 份，就是一個不良的樣本數，若達到 200 份的樣本數則可稱作標準的數量，若能達到 300 份的樣本數則為一良好的樣本數，500 份的樣本數則是很好的數量，因此正式發放問卷數為 500 份。

## 第三節 研究變項之操作型定義與衡量

在調查問卷中，測量項目主要包含國際觀光旅館員工的性別、年齡、婚姻狀況、級職、月收入、教育程度、年資、總年資與職別等社會人口統計變項；此外，本研究以核心自我評價、努力行為、服務破壞行為以及領導—成員交換關係為研究變項，在測量尺度方面，採用李克特五點尺度作為測量根據（表 3）。以下說明各變項之操作型定義、各構面之問項以及衡量之標準。

表 3 研究變數摘要表

變數	測量尺度	尺度範圍
<b>社會人口統計變項</b>		
性別	名目	2 個類別
職業形式	名目	2 個類別
年齡	順序	7 個類別
教育程度	順序	6 個類別
婚姻狀況	名目	5 個類別
級職	順序	7 個類別
工作部門	名目	4 個類別
月收入	順序	5 個類別
年資	順序	7 個類別
總年資	順序	7 個類別
核心自我評價	區間	Likert 尺度 1-5，1 表示非常不同意；5 表示非常同意
員工努力行為	區間	Likert 尺度 1-5，1 表示非常不同意；5 表示非常同意
服務破壞行為	區間	Likert 尺度 1-5，1 表示非常不同意；5 表示非常同意

### 一、社會人口統計變項

#### (一) 性別

針對國際觀光旅館員工的性別，為名目尺度 (nominal scale)，男性為 0，女性為 1。

#### (二) 職業形式

針對國際觀光旅館員工工作形式所做的變項，依據名目尺度編碼，正職編為 1，兼職編為 0。

#### (三) 年齡

針對國際觀光旅館員工年齡所做的變項，依據順序尺度由小到大編碼：18-24 歲為 1，25-34 歲為 2，35-44 歲為 3，45-54 歲為 4，55 歲以上為 5。

#### (四) 教育程度

針對國際觀光旅館員工之教育程度的變項，依據名目尺度編碼，國小以下編為 1，國小為 2，國中編為 3，高中編為 4，大學（含專科）編為 5，研究所以上編為 6。

#### (五) 婚姻狀況

針對國際觀光旅館員工婚姻狀況所做的變項，依據名目尺度編碼：未婚為 0，已婚無小孩為 1，已婚有小孩為 2，離婚為 3，鰥寡為 4，其他為 5。

#### (六) 級職

針對國際觀光旅館員工所擔任的級職所做的變項，依據順序尺度，基層員工編為 1，組長或相當組長級職編為 2，領班或相當領班級職編為 3，主任或相當主任級職編為 5，經理或相當於經理級職編為 6，其他編為 7（開放式選項）。

#### (七) 工作部門

針對國際觀光旅館員工所擔任的工作部門所做的變項，依據名目尺度編碼，餐飲部編為 1，客房部編為 2，客務部編為 3，其他編為 0（開放式選項）。

#### (八) 月收入

針對國際觀光旅館員工之每月收入，由低至高，依據順序尺度編碼，20,000 元以下編為 1，20,001 元到 40,000 元編為 2，40,001 元到 60,000 元編為 3，60,001 元到 8,000 元編為 4，80,001 元到 100,000 元編為 5，100,000 元以上編為 6。

#### (九) 年資

針對國際觀光旅館員工工作時間所做的變項，便於了解其資歷，以年為單位，依據順序尺度編碼，一年以下編為 1，一年到兩年編為 2，三年到四年編為 3，五年到六年編為 4，七年到八年編為 5，九年到十年編為 6，十年以上編為 7。

#### (十) 總年資

針對國際觀光旅館員工工作時間所做的變項，便於了解其在飯店業界的總資歷，以年為單位，依據順序尺度編碼，一年以下編為 1，一年到兩年編為 2，三年

到四年編為 3，五年到六年編為 4，七年到八年編為 5，九年到十年編為 6，十年以上編為 7。

## 二、核心自我評價

### (一) 操作型定義

核心自我評價構面之操作型定義參考 Judge, Bono, et al. (2002)的定義。本研究定義為人們對自己本身及其和環境之間關係的評估。

### (二) 衡量

核心自我評價構面測量係根據 Judge、Erez、Bono 以及 Thoresen (2003)之核心自我評價量表。測量尺度則根據李克特五點尺度 (5-point Likert scale) 從 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)，共計題數為 12 題，第 1, 3, 5, 7, 9, 11 題為正向題，分數越高，則核心自我評價越高，而第 2, 4, 6, 8, 10, 12 題為反向題，分數越高，則核心自我評價越低，其題項如下表 4：

表 4 編譯後核心自我評價(CSE)題項

構念	題項
核心自我 評價 CSE	1. 我對自己有信心，想做的事情都能成功。
	2. 有時候我覺得很沮喪。
	3. 只要我肯嘗試，我通常會成功。
	4. 每當我失敗時，會覺得自己很沒價值。
	5. 我可以成功地完成任務。
	6. 有時候，我覺得自己無法控制工作的成敗。
	7. 整體而言，我對自己感到滿意。
	8. 我對自己的能力充滿懷疑。
	9. 我可以決定自己想要的生活。
	10. 職涯能否成功，我覺得自己無法控制。
	11. 我有能力可以處理發生在我身上的問題。
	12. 我有時候常會覺得前途渺茫、沒有希望。

### 三、員工努力行為

#### (一) 操作型定義

員工努力構面之操作型定義參考 Testa (1999)的定義。本研究定義為員工努力嘗試提供高品質的服務，並滿足顧客所努力的程度。

#### (二) 衡量

員工努力之衡量係參考 Sujjan, Weitz and Kumar (1994)的努力量表問項，包括「努力水準」及「努力方向」兩個次構面，並進一步修改其問項內容達符合本研究之要求。測量尺度則根據李克特五點尺度（5-point Likert scale）從 1（非常不同意）到 5（非常同意），共計題數 10 題。分數越高，則員工努力行為越高。題項如下表 5：

表 5 編譯後員工努力行為題項

構念	題項
員工努力 Employee effort	<b>努力水準</b>
	1.我會努力完成工作上的目標
	2.當我遇見難纏客時，我還是會努力地服務他們
	3.我會努力地服務顧客，直到顧客離開
	4.我會努力地執行工作任務
	<b>努力方向－規劃性</b>
	5.為了讓服務更順暢，我會事先做好規劃
	6.我會準備額外的備用方案，以防服務上出現無法預期的突發狀況
	7.為了讓我的服務表現更好，我會有自己的工作安排
	8.我心中會有一套工作計畫，好讓服務順暢
	9.我會依照工作的優先順序來進行服務
	10.為了達成工作目標，我會事先做好規劃
	<b>努力方向－適應性</b>
	11.我會根據不同的狀況來改變服務的方式
	12.我會用不同的方式來服務顧客
13.當我發現顧客不喜歡我的服務方式時，我會改變服務方式	
14.如果情況需要，我能改變服務方式	
15.如果有需要時，我能馬上更改我的服務方式	

#### 四、服務破壞行為

##### (一) 操作型定義

服務破壞之操作型定義係採用 Harris & Ogbonna (2002, 2006)的定義。本研究定義為員工有知覺的行動，而該行動將負面地影響到對顧客的服務。

##### (二) 衡量

服務破壞行為構面測量係根據 Harris & Ogbonna (2006)之服務破壞量表。測量尺度則根據李克特五點尺度 (5-point Likert scale) 從 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)，共計題數為 9 題，第 1, 2, 3, 4, 5, 7 題為正向題，分數越高，則服務破壞行為為越高，而第 6 與第 8 題為反向題，分數越高，則服務破壞行為越低，其題項如下表 6：

表 6 編譯後服務破壞行為題項

構念	題項
服務破壞 Service Sabotage	1.我會對無禮的顧客採取報復的行為
	2.當我想要順利進行下個服務時，我會催促客人
	3.有時候服務繁忙時，我會催趕顧客，讓服務能盡早結束
	4.我會忽視公司的服務標準規則，讓我在服務上更容易
	5.有時候我會私下聊顧客的八卦，讓同事們嘲笑顧客
	6.我從未在顧客面前展現出賣弄的行為
	7.當顧客看不到我服務的地方，我有時候會蓄意弄亂顧客需要的東西
	8.服務上，我從未故意地惡整顧客

#### 第四節 資料分析方法

##### 一、敘述性統計分析

受訪者樣本之基本資料，包含性別、年齡、婚姻狀況、級職、工作部門、月收入、教育程度與年資之基本敘述性統計分析。

##### 二、信度分析



本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數的信度檢驗，信度分析主要是針對整個測誦的穩定性(stability)及可靠性(trustworthiness)加以檢驗，本研究透過 Cronbach's  $\alpha$  檢測每一個構面，藉以了解國際觀光旅館之員工對問卷量表的內部一致性。目前社會科學最常使用的信度為 Cronbach's  $\alpha$  值，一般認為  $\alpha$  係數若大於 0.7 為高信度值，介於 0.3-0.7 之間為中等信度，若低於 0.3 則必須加以拒絕（陳順宇，2004），如果信度係數數值愈高，意謂此測量的內在信度是一致且可信的（Vogt, 1999）。在實際運用上，Cronbach's  $\alpha$  值至少要大於 0.5，最好能大於 0.7 (Nunnally, 1978)。

### 三、驗證性因素分析

驗證性因素分析又簡稱 CFA，其在結構方程模式整體的發展過程中佔有相當重要的地位，CFA 所檢驗的是觀察變項與潛在變項的假設關係，可以說是結構方程模式最基礎的部分，在結構方程模式中是為測量模型(measurement model)的部分。更可以獨立的應用在信效度的考驗與理論有效性的確認(Bentler, 1989)。驗證性因素分析(CFA)主要是用 AMOS 統軟體測試模型的再專一化(respecification)、單一構面性(unidimensionality)、收斂效度(convergent validity)、區別效度(discriminant validity)。採用 ML(maximum Likelihood)最大概似估計法完成了參數的估計。完成各項估計值後可參考標準化因素負荷量(SEL)、非標準化數值(USFL)、標準誤(SE)、t 值(t-value)以及各測量變項與潛在變項的多元相關平方(squared multiple correlations for X variables)，簡稱為 SMC 值。其中表中的 t 值必須大於 1.96( $P < 0.05$ )，才有達到顯著水準；SMC 值能反應出測量變項的信度。

單一構面性為確定每項測量題目只能測量一個構念，而不能再測量其他構念(Gerbing and Anderson, 1984)。可參考修正指標(modification index, MI)，當 MI 大於 5 表示兩個測量變項之間具有較高的相關性(McDonald, 1981；邱皓政，2008)。Bagozzi and Yi (1988) 認為潛在變項的成分信度(compositereliability, CR)為潛在變項所有測量變項信度組成，表示構念指標的內部一致性，信度愈高表示這些指標的一致性愈高，檢測標準在 0.6 以上足以採信(Fornell and Lacker, 1981)。潛在變異

抽取數(variance extracted, VE)是以個別的潛在變項為單位計算，數值透過觀察指標，能夠測得多少百分比的潛在變項，也就是說對該潛在變項的變異解釋能力，VE 越高表示該潛在變項有愈高的信度以及收斂效度(Fornell and Lacker, 1981)。以 0.5 以上為評鑑理想(Hair et al., 1998)。

#### 四、迴歸分析

本研究利用迴歸分析檢驗旅館員工核心自我評價對其努力行為以及服務破壞行為之影響。

## 第四章 研究結果與分析

本章節主要是針對抽樣資料進行各項統計方法分析，共分為五個節次做說明，第一節為敘述性統計分析；第二節為信度分析；第三節為驗證性因素分析；第四節為假設分析。各節分述如下：

### 第一節 敘述性統計分析

#### 一、問卷發放與回收

問卷的發放與回收於民國 103 年 12 月 11 日至 104 年 2 月 25 日進行，一共發放 500 份問卷，包含 8 家國際觀光旅館（金典酒店、亞都麗緻、長榮桂冠、日月千禧、全國大飯店、雲品酒店、臺北寒舍艾美酒店以及裕元花園酒店），而總回收 294 份，扣除無效問卷 19 份，有效問卷為 275 份，有效問卷比率為 55%，而無效問卷的扣除條件為填答不完整、空白、漏答、複選、未達抽樣標準，及填答問卷的所有分數皆為相似者，本研究皆將此類問卷視為無效問卷。

#### (一)樣本結構分析

本研究樣本之社會人口統計變項，主要包含了受測者之性別、年齡、婚姻狀況、級職、月收入、教育程度、目前該職年資、服務總年資與職別等，茲將各變項統計結果彙整於表 11，分述說明如下：

##### 1.性別

在受測者性別方面，受測者主要以女性居多，占整體樣本之 69.8%，共計有 192 人；男性則有 83 人，占整體樣本之 30.2%。

##### 2.職業形式

在受測者職業形式方面，受測者主要以正職居多，占整體樣本之 94.2%，共計有 259 人；兼職則有 16 人，占整體樣本之 5.8%。

##### 3.年齡

在受測者年齡方面，分佈於 18 至 24 歲，占整體樣本之 30.2%，共計有 83 人；而 25 至 34 歲為最多，共計有 115 人，占整體樣本之 41.8%；35 至 44 歲者有 49 人，占整體樣本之 17.8%；45 至 54 歲者共計 20 人，占整體樣本之 7.3%；55 歲以上者為 8 人，占整體樣本之 2.9%，是為最少數的族群。

#### 4.教育程度

在受測者教育程度方面，受測者教育程度為國小以下者為共計 1 人，占整體樣本之 0.4%；國小者共計 1 人，占整體樣本之 0.4%；國中者共計 3 人，占整體樣本之 1.1%；高中職則是占整體樣本之 5.8%，共計有 16 人；而大學（含專科）者共計有 241 人，占整體樣本之 87.6%；研究所以上者有 13 人，占整體樣本之 4.7%。

#### 5.婚姻狀況

在受測者婚姻狀況方面，受測者多以未婚為主，共計 213 人，占整體樣本之 77.5%；已婚無小孩者則是占整體樣本之 4%，共計有 11 人；而已婚有小孩者共計有 43 人，占整體樣本之 15.6%；離婚則有 3 人，占整體樣本之 1.1%；鰥寡則是占整體樣本之 0.4%，共計有 1 人。

#### 6.級職

在受測者級職方面，受測者職業多以基層工作人員為主，共計 157 人，占整體樣本之 57.1%；組長則是占整體樣本之 7.6%，共計有 21 人；而領班共計有 26 人，占整體樣本之 9.5%；主任共計有 32 人，占整體樣本之 11.6%；副理共計有 23 人，占整體樣本之 8.4%；經理則有 16 人，占整體樣本之 5.8%。

#### 7.工作部門

在受測者工作部門方面，受測者多以其他部門為主，共計 106 人，占整體樣本之 38.5%；餐飲部共計有 50 人，占整體樣本之 18.2%；客房部（房務部）共計有 73 人，占整體樣本之 26.5%；而客務部則共計有 46 人，占整體樣本之 16.7%。

#### 8.月收入

在受測者的月收入方面，月收入為 20,000 元以下者占整體樣本之 9.5%，共計 26 人；20,001 至 40,000 元則是占整體樣本之 77.8%，共計有 214 人；而月收入 40,001

至 60,000 元者共計有 23 人，占整體樣本之 8.4%；60,001 至 80,000 元則有 8 人，占整體樣本之 2.9%；80,001 元至 100,000 則有 1 人，占整體樣本之 0.4%；100,000 以上則是占整體樣本之 1.1%，共計有 3 人。其中以 20,001 至 40,000 元之族群為最多。

#### 9.目前這家公司的年資

在受測者的目前這家公司的年資方面，1 年以下者占整體樣本之 28.7%，共計 79 人；1~2 年者占整體樣本之 31.3%，共計 86 人；3~4 年則是占整體樣本之 15.6%，共計有 43 人；5~6 年者共計有 12 人，占整體樣本之 4.4%；7~8 年者共計有 20 人，占整體樣本之 7.3%；9~10 年者共計有 6 人，占整體樣本之 2.2%；10 年以上者則占整體樣本之 10.5%，共計有 29 人。其中以 1~2 年之族群為最多。

#### 10.飯店產業服務總年資

在受測者的飯店產業服務總年資方面，1 年以下者占整體樣本之 18.2%，共計 50 人；1~2 年者占整體樣本之 25.1%，共計 69 人；3~4 年則是占整體樣本之 15.6%，共計有 43 人；5~6 年者共計有 26 人，占整體樣本之 9.5%；7~8 年者共計有 22 人，占整體樣本之 8.0%；9~10 年者共計有 18 人，占整體樣本之 6.5%；10 年以上者則占整體樣本之 17.1%，共計有 47 人。其中以 1~2 年之族群為最多。

表 7 樣本結構分析

變項	內容	樣本數	百分比	排序
性別	男	83	30.2	2
	女	192	69.8	1
職業形式	正職	259	94.2	1
	兼職	16	5.8	2
年齡	18 歲至 22 歲	83	30.2	2
	25 至 34 歲	115	41.8	1
	35 至 44 歲	49	17.8	3
	45 至 55 歲	20	7.3	4
	55 歲以上	8	2.9	5
教育程度	國小以下	1	0.4	5
	國小	1	0.4	5
	國中(含)	3	1.1	4
	高中職	16	5.8	2
	大學(含專科)	241	87.6	1
	研究所以上	13	4.7	3
婚姻狀況	未婚	213	77.5	1
	已婚無小孩	11	4.0	3
	已婚有小孩	43	15.6	2
	離婚	3	1.1	4
	鰥寡	1	0.4	5
級職	基層工作人員	157	57.1	1
	組長	21	7.6	5
	領班	26	9.5	3
	主任	32	11.6	2
	副理	23	8.4	4
	經理	16	5.8	6
工作部門	餐飲部	50	18.2	3
	客房部(房務部)	73	26.5	2
	客務部	46	16.7	4
	其他	106	38.5	1

表 7 樣本結構分析 (續)

變項	內容	樣本數	百分比	排序
月收入	20,000 元以下	26	9.5	2
	20,001 至 40,000 元	214	77.8	1
	40,001 至 60,000 元	23	8.4	3
	60,001 至 80,000 元	8	2.9	4
	80,001 至 100,000 元	1	0.4	6
	100,000 元以上	3	1.1	5
目前在這家公司的年資	一年以下	79	28.7	2
	一年至兩年	86	31.3	1
	三年至四年	43	15.6	3
	五年至六年	12	4.4	6
	七年至八年	20	7.3	5
	九年至十年	6	2.2	7
	十年以上	29	10.5	4
	在飯店業服務的總年資	一年以下	50	18.2
一年至兩年		69	25.1	1
三年至四年		43	15.6	4
五年至六年		26	9.5	5
七年至八年		22	8.0	6
九年至十年		18	6.5	7
十年以上		47	17.1	3

## 第二節信度分析

在信度分析 (Reliability analysis) 方面，本研究主要根據各因素測量題目之 Cronbach's  $\alpha$  值做為評估依據。Cronbach's  $\alpha$  信度的範圍自 0.00 (毫無信度) 至 1.0 (近乎完美)，因此如信度係數數值愈高，意謂此測量的內在信度為一致且可信的 (Vogt, 1999)。Hair, Anderson, Tatham and Black (1998) 指出至少高於 0.7 是可以接受的。本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數 > 0.70 以及修正的項目總相關值 > 0.45 為衡量標準。而各因素測量題目之信度分別為：核心自我評價經剔除 4 題不符上述標準的題目，其信度之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.82；努力行為經剔除 1 題不符上述標準的題目，其信度之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.94；服務破壞經剔除 2 題不符上述標準的題

目，其信度之 Crobach's  $\alpha$  值為 0.90。由信度分析結果可知，本研究各構面之信度檢測皆具相當高之信度。

### 第三節 驗證性因素分析

在此部分，驗證性因素分析主要是運用 AMOS 6.0 統計分析軟體，分別測量模型之配適度、收斂效度以及區別效度等部分，詳細結果分述如下：

此測量模型的參數值 RMSEA 為 0.08，而根據 Steiger (1989)和 Brown & Mels (1990)認為 RMSEA 值小於等於 0.05 時，可稱為良好配適；0.05 至 0.08 為不錯的配適；0.08 至 1.0 屬於中度配適；CFI 為 0.85，略低於理想值 0.90。由以上配適度指標標準則，顯示本研究的模式適合度指標仍在可接受範圍。

本研究透過驗證性因素分析進行量表之效度檢測(詳見表 12)，由於本問卷設計具有理論基礎依據，符合內容效度；在量表效度方面，將因素負荷量小於 0.4 且未達顯著性之題項予以刪除後(Hair et al., 1998)，共有 28 個觀察變項達顯著水準 ( $t > 1.96$ ,  $p < 0.05$ )，且估計參數因素負荷量皆高於 0.40 之判定標準。當因素負荷量達顯著且具有高組成信度(composite reliability, CR)時，表示該量表具有收斂效度(Bagozzi & Yi, 1988)，且潛在變項與其對應之所有衡量問項間所萃取的平均變異抽取量(average variances extracted, AVE)若達 0.5 以上，亦表示具有收斂效度(Bagozzi & Yi, 1988)。關於本研究量表之 AVE 值，分別為核心自我評價的 0.38、努力行為的 0.51 以及服務破壞的 0.61。Fornell and Larker (1981) 指出 AVE 必須大於 0.50，若小於 0.50 表示有 50%以上變異來自測量誤，即收斂效度不足夠。但是該學者也說明「當測量構念顯示有 50%以上的變異是來自於測量誤時，然其個別觀察變項的因素負荷皆達顯著，且建構信度皆達到 0.60 以上之標準時，單就建構信度為基礎下，其收斂效度仍是適當合宜的」。由於本研究各題項的因素負荷量統計檢定達顯著水準，組成信度  $> 0.60$  以上，故本研究量表具有可接受之收斂效度。此外，區別效度為對兩個不同的構念進行量測，若此兩個構念經相關分析後，其相關程度很低，即表示兩個構面具有區別效度(Anderson & Gerbing, 1988; Fornell &



Larcker, 1981), 判定準則為每一個構面的潛在變異抽取數(AVE)平方根需大於該構面與其他構面之間的相關係數(Hair et al., 1998; Vogt, 1999), 經由區別效度顯示 AVE 的平方根介於 0.62-0.78(詳見表 8), 均大於構面間的相關係數, 表示本研究之量表具有良好區別效度。

表 8 測量模式之驗證性因素分析表

代號	測量變項	SFL	SE	t-value	AVE	CR
	<b>核心自我評價</b>				0.38	0.83
X1	我對自己有信心, 想做的事情都能成功	0.75	--	--		
X2	只要我肯嘗試, 我通常會成功	0.65	0.08	10.18		
X3	每當我失敗時, 會覺得自己很沒價值	0.42	0.10	6.43		
X4	我可以成功地完成任務	0.71	0.08	11.12		
X5	整體而言, 我對自己感到滿意	0.64	0.08	9.91		
X6	我對自己的能力充滿懷疑	0.57	0.10	8.86		
X7	我有能力可以處理發生在我身上的問題	0.62	0.08	9.70		
X8	我有時候常會覺得前途渺茫、沒有希望	0.51	0.12	7.89		

表 8 測量模式之驗證性因素分析表 (續)

代號	測量變項	SFL	SE	t-value	AVE	CR
	<b>努力行為</b>				0.51	0.94
X9	我會努力完成工作上的目標	0.73	--	--		
X10	當我遇見難纏客時，我還是會努力地服務他們	0.72	0.09	11.95		
X11	我會努力地服務顧客，直到顧客離開	0.77	0.09	12.81		
X12	我會努力地執行工作任務	0.72	0.08	12.03		
X13	為了讓服務更順暢，我會事先做好規劃	0.77	0.10	12.78		
X14	我會準備額外的備用方案，以防服務上出現無法預期的突發狀況	0.63	0.10	10.32		
X15	為了讓我的服務表現更好，我會有自己的工作安排	0.76	0.10	12.72		
X16	我心中會有一套工作計畫，好讓服務順暢	0.68	0.09	11.22		
X17	我會依照工作的優先順序來進行服務	0.70	0.10	11.52		
X18	為了達成工作目標，我會事先做好規劃	0.64	0.09	10.53		
X19	我會根據不同的狀況來改變服務的方式	0.72	0.09	11.86		
X20	當我發現顧客不喜歡我的服務方式時，我會改變服務方式	0.75	0.09	12.47		
X21	如果情況需要，我能改變服務方式	0.71	0.09	11.82		
X22	如果有需要時，我能馬上更改我的服務方式	0.72	0.10	11.96		
	<b>服務破壞行為</b>				0.61	0.90
X29	我會對無禮的顧客採取報復的行為	0.81	--	--		
X30	當我想要順利進行下個服務時，我會催促客人	0.87	0.07	16.74		
X31	有時候服務繁忙時，我會催趕顧客，讓服務能盡早結束	0.88	0.07	17.16		
X32	我會忽視公司的服務標準規則，讓我在服務上更容易	0.77	0.08	14.32		
X33	有時候我會私下聊顧客的八卦，讓同事們嘲笑顧客	0.68	0.08	12.13		
X34	當顧客看不到我服務的地方，我有時候會蓄意弄亂顧客需要的東西	0.65	0.08	11.44		

表 9 相關係數矩陣

變數名稱	平均數	標準差	核心自我評價	員工努力行為	服務破壞行為
核心自我評價	3.48	0.50	<b>0.62</b> 1		
員工努力行為	3.95	0.46	0.59	<b>0.71</b> 1	
服務破壞行為	1.96	0.68	-0.32	-0.43	<b>0.78</b> 1

註：正對角線之數值(斜線粗體部分)即代表 AVE 之平方根；其下面的數值為標準化相關係數。

#### 第四節 假設分析

為了驗證假設 1 與假設 2，本研究採強迫進入的方式，以努力行為與服務破壞為依變項，並將核心自我評價設為自變項加入迴歸式中，結果列於表 14。根據分析結果，核心自我評價對於努力行為以及服務破壞的預測能力達到顯著效果( $\beta=0.59$ ,  $p<0.001$ ) ( $\beta=-0.32$ ,  $p<0.001$ )。因此，假設 1 與假設 2 皆獲得支持。

表 10 核心自我評價對努力行為以及服務破壞之迴歸分析

自變項	依變項	
	努力行為	服務破壞
核心自我評價	0.59***	-0.32***
R <sup>2</sup>	0.35	0.10
Adjusted R <sup>2</sup>	0.35	0.10
F	147.80***	31.40***

註：n=175；\*\*\* $p<0.001$ ；\*\* $p<0.01$

## 第五章 結論與建議

本章首先針對研究假設分析結果加以說明，再根據研究發現，進一步提出相關之實質建議，並給予後續研究相關建議，以供日後研究參考；最後，則針對本研究限制加以說明。

### 第一節 研究結論

本節將根據研究假設逐一進行假設成立原因之細部推論，並解釋其內涵，以下即以研究問題為發展主軸進行說明，分述如下：

H1：旅館員工的核心自我評價愈強，愈能提升其努力行為。

假設成立，旅館員工的核心自我評價特質會正向影響其努力行為，表示若員工的核心自我評價特質越強時，其在工作上愈是盡心盡力；若旅館員工的核心自我評價特質越弱時，其在工作上相對會比較沒那麼盡心盡力。

H2：旅館員工的核心自我評價愈強，愈能降低其服務破壞的可能性。

假設成立，旅館員工的核心自我評價特質會負向影響其服務破壞行為，若員工的核心自我評價特質越強時，其服務破壞行為發生的可能性愈小；若員工的核心自我評價特質越弱時，其服務破壞行為發生的可能性就愈大。

### 第二節 研究發現與對實務之建議

本研究發現具有重要的實務意涵，特別是國際觀光旅館新進員工的遴選。本研究發現旅館員工的高核心自我評價特質有助於提升其努力行為，並且降低服務破壞行為。由於人格特質很難在短時間之內塑造，國際觀光旅館可透過鼓勵的方式來形塑員工的高核心自我評價特質。此外，目前國際觀光旅館在挑選新進員工時，多半著重於這些候選人是否具備外向、活潑、開朗、平易近人等特質，但在核心

自我評價這種重要的選才指標，往往無法因問招募時間的緊迫與相關資源的不足，無法對於新進員工的核心自我評價有精準的判斷，往往只能藉由不同的面試人員的經驗法則與面試技巧來判斷。因此，國際觀光旅館在遴選新進員工時，須再對於面試問題進行多方面的設計，挑選具備高核心自我評價特質的人選。此外，員工核心價值評價有時也會因外在環境而有所差異，再加上目前在國際觀光旅館不斷的擴張的情況下，人員招募有時也會因人力的缺乏而導致降低招募的標準，因此核心自我評價有時也可藉由公司文化的感染力，藉由相關的教育訓練與員工活動提高核心自我評價，並於公司的核心價值中也加入員工核心自我評價這一環，藉由潛移默化互相激勵的方式來達到增加或持續讓員工提高獲保有核心自我評價。

### 第三節 研究限制與後續研究建議

由於研究時間、經費等資源的限制，縱然本研究在設計上力求嚴謹且符合科學的原則，但是由於以下限制，故尚存未臻完善之處，因此，針對本研究不足之處，提供幾點建議，以作為後續研究者未來探討方向。

#### 一、目前服務破壞行為相關研究鮮少

Harris and Ogbonna (2006)指出，員工在服務上的破壞行為已是很普遍的現象。舉例而言，服務人員經常偷偷地繞過以顧客為導向的服務程序，破壞管理理念所期望的服務接觸(Harris and Ogbonna, 2002)。但相關服務破壞的文獻鮮少，且大多數的文獻僅僅只著墨於餐飲服務上，因此，本研究建議後續研究可加以探討員工的這種服務破壞行為的前因後果，並運用於其他服務產業中，如：航空業、旅行業；或是不同研究對象中，如：難纏客，以求研究之多樣性，並填補當前研究不足處。

#### 二、增加變數，以求研究架構之完整性

本研究主要是探討國際觀光旅館中員工的核心自評價特質對於其努力行為以及服務破壞行為的影響，並未考量到可能產生影響的情境變數。後續研究可探討

一些情境變數所產生的調節效果，像是領導-成員交換關係、師徒關係或轉換型領導。

# 參考文獻

## 一、中文文獻

1. 邱皓政 (2008)。量化研究與統計分析。台北：五南。
2. 施勛憲 (2011)。領導－成員交換關係、相對剝奪感與員工行為之研究：兼論員工在乎與主管間工作關係之程度為干擾－以臺北市國際觀光旅館員工為例，國立嘉義大學觀光休閒管理研究所碩士論文。
3. 陳順宇 (2004)。多變量分析。台北：華泰。

## 二、英文文獻

1. Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehavior*. London: Sage.
2. Analoui, F. (1995). "Workplace Sabotage: Its Styles, Motives and Management." *Journal of Management Development*, 14(7): 48-65.
3. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
4. Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1 (Spring), 74-94.
5. Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113.
6. Barker, J.R. (1993), "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self Managed Teams," *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-37.

7. Bentler, P. M. (1989). EQS structural equations program manual. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.
8. Berry, L. L., & Seiders, K. (2008). Serving unfair customers. *Business Horizons*, 51, 29–37.
9. 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): 29-41.
10. Bettencourt, L., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction, and prosocial behaviors. *Journal of Retailing*, 73(2), 39-61.
11. Bettman, J. R., Johnson, E. J., & Payne, J.W. (1990). A componential analysis of cognitive effort in choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 111–139.
12. Bitner, M., Booms, B., Tetreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54(1), 71-84.
13. Bitner, M.J., Booms B. H., and Mohr L. A. (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's View," *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
14. Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover, *Personnel Psychology*, 46, 313-330.
15. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(S1), S5-S18.
16. Brockner, J., Grover, S., Reed, T., & Dewitt, R. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.



17. Brown, S. P., & Peterson, R.A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58 ( 2 ) , 70-80.
18. Browne, M. W., Mels, G., & Coward, M. (1994). Path analysis: RAMONA: SYSTAT for DOS: Advanced applications (Version 6, pp. 167-224). Evanston, IL: SYSTAT.
19. Campbell, J.P., & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand-McNally.
20. Chen, S.C. and Quester, P. G. (2007), Implementation and Outcomes of Customer Value: A Dyadic Perspective, *The Service Industries Journal*, Vol.27(6), pp.779–794.
21. Cheng, Y. C. (1994). Locus of control as an indicator of Hong Kong teachers' job attitudes and perceptions of organizational characteristics. *Journal of Educational Research*, 87(3), 180–188.
22. Chiu, Y. P., Wu, M., Zhuang, W. L., & Hsu, Y. Y. (2009). Influences on expatriate social networks in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 790-809.
23. Cicero, L. , Bonaiuto, M. , Pierro, A. , Van Knippenberg, D. (2008), Employees' work effort as a function of leader group prototypicality:the moderating role of team identification, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 58, 117–124.
24. Cofer, C.N., & Appley, M.H. (1964). *Motivation Theory and Research*. New York: John Wiley and Sons.
25. Crino, M.D. (1994), "Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon?" *Journal of Management Issues*, 6, 311-30.
26. Danaher, P. J. and Mattsson, J. (1994), Customer satisfaction during the service delivery process, *European Journal of Marketing*, 28, pp.5-16.

27. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
28. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
29. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
30. Ditton, J. (1977), *Part-Time Crime: An Ethnography of Fiddling and Pilferage*. London: Macmillan.
31. Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6),1270–1279.
32. Fisher, R., McPhail, R., & Menghetti, G. (2010), Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China, *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397-404.
33. Fornell, Claes and David F. Larcker, (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No.1, pp. 39-50.
34. Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L., and Pierce, J. L. (1987). Employee Focus of Attention and Reactions to Organizational Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 23(3), 351-370.
35. Gerbing, David W. and Anderson, J. C. (1984), "On the Meaning of Within-Factor Correlated Errors," *Journal of Consumer Research*, 11 (June), 572-580.
36. Gremler, D.D., Bitner, M.J. and Evans, K.R. (1994) The internal service encounter, *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), pp.34 – 56.
37. Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., and Collins, J. (1998). "Dysfunctional Work Behaviors in Organizations." In *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 5. Eds. Cary L. Cooper and Denise M. Rousseau. New York: John Wiley, 66-82.

38. Ha, J. & Jang S.C. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 319-327.
39. Hair, J., Anderson, J. R. (1998). Tatham, R. and Black, W. *Multivariate data analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, pp. 97-104.
40. Harper, D. (1990). "Spotlight Abuse--Save Profits." *Industrial Distribution*, 79 (10): 47-51.
41. Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core-self evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153-164.
42. 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.
43. 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.
44. Harris, L.C., & Ogbonna, E. (2009), Service sabotage: The dark side of service dynamics, *Business Horizons*, 52, 325-335.
45. Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982), "Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance," *Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
46. Jacobs, B., Prentice-Dunn, S., & Rogers, R. W. (1984). Understanding persistence: An interface of control theory and self-efficacy theory. *Basic and Applied Social Psychology*, 5 (4) , 333-347.
47. Jaramillo and Mulki, (2008), Sales effort: The intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 28(1), 37-51.

48. Johnson, E. C., Kristof-Brown, A. L., Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Klein, M. R. (2003). Expatriate social ties: Personality antecedents and consequences for adjustment. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 277–288.
49. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations, traits – self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability– with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
50. Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2),237–249.
51. Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268.
52. Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., Locke, E. A., & Thoresen, C. J. (2002). The scientific merit of valid measures of general concepts: Personality research and coreself-evaluations. In J. M. Brett, & F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 55–77). New Jersey: Mahwah.
53. Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693–710.
54. Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303–331. Judge, T. A., & Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): Relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining worksuccess. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 849–863.

55. Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
56. Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
57. Kanfer, R., (1991). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (second ed., Vol. 1).
58. Karatepe, O. M., & Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict. *Tourism Management* 27(5), 1017-1028.
59. Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238-252.
60. Karatepe, O. M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255-268.
61. Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 14-22.
62. Katerberg, R., & Blau, G. (1983). An examination of level and direction of effort and job performance. *Academy of Management Journal*, 26, 249-257.

63. Ketchen, D.J. Jr., Craighead, C.W., & Buckley, M.R. (2008). Time bandits: How they are created, why they are tolerated, and what can be done about them. *Business Horizons*, 51(2), 141-149.
64. Kumbhik, J. L., (1968), *Rebel Voices: An I. W. W. Anthology*. (Eds.), Ann Arbor, MI: Free Press.
65. Krishnan, Balaji C , Richard G. Netemeyer, and James S. Boles (2002), "Self-Efficacy, Competitiveness, and Efforts as Antecedents of Salesperson Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 4 (Fall), 285-295. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 75–170.
66. Kuczarski, S., Kuczarski, T., (1995), *Value-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance, and Productivity*. Prentice Hall, Paramus, NJ.
67. Li, C., Shi, K. (2003), Transformational leadership and its relationship with leadership effectiveness. *Psychological Science, (China)*, 26, 115–117.
68. Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
69. Locke, E.A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). *Goal Setting and Task Performance: 1969-1980*. *Psychology Bulletin*, 90(1), 125- 152.
70. Lupton, T. (1963), *On the Shopfloor: Two Studies of Workshop Organization and Output*. Oxford, UK: Pergamon.
71. Mars, G. (1982). "Dock Pilferage." In *Deviance and Social Control*. Eds. Paul Rock and Mary McIntosh. London: Tavistock.
72. McDonald, R.P. (1981). The dimensionality of tests and items. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 34, 100-117.
73. McKinley, A. and Taylor, P. (1996), "Power, Surveillance and Resistance: Inside the 'Factory of the Future.'" in *The New Workplace Trade Unionism: Critical*

- Perspectives on Work and Organization, P. Ackers, C. Smith, and P. Smith, eds.  
London: Routledge.
74. Mengüç, B. (1996). The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes: further empirical results, *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp.277–91.
75. Mohr, L.A. & Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
76. Nikolaou, I., & Judge, T. A. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 206–219.
77. Nikolaou, I., & Robertson, I. T. (2001). The five-factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 161–186.
78. Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, 2ed. New York: Methuen.
79. Ormond, W.E. (2005), Taking ahead: a system approach to understanding individual leadership capacity and performance effectiveness in organizations. Abstracts International: Section B: The sciences and Engineering, Vol. 65, pp. 4327.
80. Parsons, T. (1968). *The Structure of Social Action*. New York: Free Press.
81. Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
82. Piccolo, R. F., Judge, T. A., Takahashi, K., Watanabe, N., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations in Japan: Relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 965-984.
83. Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industry Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.

84. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
85. Rangarajan, Deva, Jones, E. & Wynne Chin (2005), "Impact of Sales Force Automation on Technology-Related Stress, Effort, and Technology Usage Among Salespeople," *Industrial Marketing Management*, 34 ( May ) , 345-354.
86. Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., Schillewaert, N. (2006), I The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol.23, 279–293.
87. Raub, S., (2008). Does bureaucracy kill individual initiative: the impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179-186.
88. Reynolds, K.E. and Beatty, S.E. (1999) Customer benefits and company consequences of customer–salesperson relationships in retailing, *Journal of Retailing*, 75(1), pp.11–32.
89. Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219–241.
90. Sergeant, A. and Frenkel, S. (2000), “When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers? ” *Journal of Service Research*, 3, 18-34.
91. Slora, K. B. (1991). “An Empirical Approach to Determining Employee Deviance Base Rates?” In *Preemployment Honesty Testing: Current Research and Future Directions*. Ed. J. Jones. Westport, CT: Quorum Books.
92. Song, Z., & Chathoth, P. K. (2013). Core self-evaluations and job performance: The mediating role of employees’ assimilation-specific adjustment factors. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 240-249.



93. Sparks, John R., and Schenk, J. A. (2001), "Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 22, 849-869.
94. Steiger, J. H. (1989). *Causal modeling: A supplementary module for SYSTAT and SYGRAPH*. Evanston, IL: SYSTAT.
95. Sujan, Harish, (1986), "Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salesperson Motivation," *Journal of Marketing Research*, 23 (February), 41-49.
96. Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58 (July), 39–52.
97. Testa, M.R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 154-162.
98. Testa, M.R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
99. Tinsley, H.E.A. and Tinsley, D.J. (1987), "Use of factor analysis in counseling psychology research," *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), pp.414-424.
100. Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M., & Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'échelle de motivation en education (EME). *Canadian Journal of Behavioural Science*, 21(3), 323-349.
101. Vogt, C. A., & Fesenmaier, D.R.(1995). Tourists And Retailers' Perceptions Of Services. *Annals of Tourism Research*, 22(4). pp. 763-780.
102. Vogt, W. P. (1999). *Dictionary of statistics and methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

103. Weiner, Bernard (1980), "A Cognitive (Attribution) Emotion Action Model of Motivated Behavior: An Analysis of Judgments of Help-Giving," *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 186-200.
104. Wu, M., Zhuang, W. L., & Hung, C. C. (2014) The effects of mentoring functions on repatriate adjustment – Moderating role of core self-evaluations. *International Journal of Intercultural Relations*, 43, Part B, 177-188.
105. Yeo, G. & Neal, A. (2004). A multilevel analysis of effort, practice and performance: Effects of ability, conscientiousness and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 231-247.

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙之中協助此一調查。這是一份學術問卷，目的是要瞭解您對自己工作上的看法為何。本研究僅供統計分析之用，並無對錯之分，所有資料絕對保密，請安心地填答。您寶貴的意見將對本研究有極大的幫助，再次感謝您。

東海大學 高階經營管理碩士在職專班  
 紀涵茜 研究生  
 指導教授：陳志賢 博士  
 戴有德 博士

【第一部份】本部份問項主要是想瞭解您對 <u>自己的看法</u> ，請 在適當的☐內打勾(請單選)。	非常 不同意 1	不同 意 2	普 通 3	同 意 4	非 常 同 意 5
我對自己有信心，想做的事情都能成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有時候我覺得很沮喪。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
只要我肯嘗試，我通常會成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
每當我失敗時，會覺得自己很沒價值。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我可以成功地完成任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有時候，我覺得自己無法控制工作的成敗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
整體而言，我對自己感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我對自己的能力充滿懷疑。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我可以決定自己想要的生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
職涯能否成功，我覺得自己無法控制。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我有能力可以處理發生在我身上的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我有時候常會覺得前途渺茫、沒有希望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會努力完成工作上的目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
當我遇見難纏客時，我還是會努力地服務他們	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會努力地服務顧客，直到顧客離開	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會努力地執行工作任務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
為了讓服務更順暢，我會事先做好規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會準備額外的備用方案，以防服務上出現無法預期的突發狀況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
為了讓我的服務表現更好，我會有自己的工作安排	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我心中會有一套工作計畫，好讓服務順暢	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會依照工作的優先順序來進行服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
為了達成工作目標，我會事先做好規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會根據不同的狀況來改變服務的方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會用不同的方式來服務顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
當我發現顧客不喜歡我的服務方式時，我會改變服務方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

如果情況需要，我能改變服務方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
如果有需要時，我能馬上更改我的服務方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>【第二部份】本部份問項主要是想瞭解您 <u>對於服務與工作團隊的想法</u>，請在適當的☐內打勾(請單選)。</b>	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
我會對無禮的顧客採取報復的行為	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
當我想要順利進行下個服務時，我會催促客人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有時候服務繁忙時，我會催趕顧客，讓服務能盡早結束	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我會忽視公司的服務標準規則，讓我在服務上更容易	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有時候我會私下聊顧客的八卦，讓同事們嘲笑顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
我從未在顧客面前展現出賣弄的行為	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
當顧客看不到我服務的地方，我有時候會蓄意弄亂顧客需要的東西	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
服務上，我從未故意地惡整顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 性別：男 女

2. 職業形式：正職 兼職

3. 年齡：18~24 歲 25~34 歲 35~44 歲 45~54 歲 55 歲以上

4. 您的教育程度：國小以下 國小 國中 高中職 大學(含專科) 研究所以上

5. 婚姻狀況：未婚 已婚無小孩 已婚有小孩 離婚 鰥寡 其他\_\_\_\_\_

6. 級職：基層工作人員 組長(或相當級職) 領班(或相當級職) 主任(或相當級職) 副理(或相當級職) 經理(或相當級職) 其他\_\_\_\_\_

7. 居住地區：台灣\_\_\_\_\_縣/市 其他\_\_\_\_\_

8. 工作部門：餐飲部 房務部(客房部) 客務部 其他\_\_\_\_\_

9. 月收入：20,000 元以下 20,001~40,000 元 40,001~60,000 元 60,001~80,000 元 80,001~100,000 元 100,000 以上

10. 您目前在這家公司的年資為：  
1 年以下 1~2 年 3~4 年 5~6 年 7~8 年 9~10 年 10 年以上

11. 您在飯店業界的總服務年資有：  
1 年以下 1~2 年 3~4 年 5~6 年 7~8 年 9~10 年 10 年以上