

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

主管部屬交換關係及組織支持對情緒勞動之影響：主管顧客服務承諾與員工卓越服務內化之角色
研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 99-2410-H-034-011-
執行期間：99年08月01日至100年07月31日
執行單位：中國文化大學國際貿易學系(所)

計畫主持人：林少龍

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：林宛臻
碩士班研究生-兼任助理人員：孫克豪
碩士班研究生-兼任助理人員：紀婉萍
碩士班研究生-兼任助理人員：許宗達

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 100 年 09 月 04 日

主管部屬交換關係及組織支持對情緒勞動之影響：主管顧客服務承諾與員工卓越服務內化之角色

The effects of leader-member exchange and organizational support on emotional labor: The roles of the supervisor's customer service commitment and employee's excellent service internalization

壹、中英文摘要

本研究為一跨層級之研究，採用多層級線性模式(Hierarchical Linear Model, HLM)從事資料分析以檢驗研究假設，研究設計為員工巢套在個別主管之下，因此樣本包含主管及員工兩個不同層級。本研究主要在檢驗組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾以及員工正面與負面情感性如何經由卓越服務內化影響情緒勞動(表層及深層演出)。研究結果顯示：(1)卓越服務內化直接負向影響表層演出而正向影響深層演出，負面情感性的影響則反之；(2)組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾及正面情感性經由卓越服務內化的完全中介負向影響表層演出而正向影響深層演出，負面情感性經由卓越服務內化的部分中介正向影響表層演出而負向影響深層演出。本研究討論研究發現在理論以及管理實務上之意涵，同時對於未來的研究方向提出建議。

關鍵詞：顧客服務承諾、情緒勞動、人格特質

This study is a cross-level research. We use a hierarchical linear model to analysis the data and examine the research hypotheses. The samples include supervisors and employees nested in each of their supervisors. The study mainly examines how leader-member exchange (LMX), organizational support, supervisor's customer service commitment, and employee's positive and negative affectivity through excellent service internalization affect emotional labor (surface and deep acting). The results reveal: (1) supervisor's customer service commitment has directly negative effects on surface acting and positive effects on deep acting. The negative affectivity has directly positive effects on surface acting and negative effects on deep acting; (2) LMX, organizational support, supervisor's customer service commitment, and employee's positive affectivity completely through excellent service internalization negatively affect surface acting and positively affect deep acting. Negative affectivity partially through excellent service internalization positively affects surface acting and negatively affect deep acting. The study discusses the implication of our findings on theory and management, and the suggestions for the future study.

Key words: customer service commitment, emotional labor, personality

貳、前言

過往在組織行為與行銷的研究領域中，工作場所被視為理性的環境，而情緒對於員工工作的影響往往被忽視，近來的研究則逐漸重視員工在工作場所中的情緒表現 (Arvey, Renz, & Watson, 1998)，研究者逐漸聚焦於員工如何管理情緒以提升個人表現以及組織績效。一些研究顯示員工在服務互動的過程中，正面的情緒表達(如親切的表現)會正向影響消費者再購意願、向他人推薦意願、顧客對服務人員的滿意度以及服務品質的知覺(e.g., Pugh, 2001; Tan, Foo, & Kwek, 2004; Tsai, 2001)，因此，第一線員工如何在服務互動的過程中表現適當的情緒，日益成為組織行為與行銷學者以及企業重視的議題(Zapf, 2002)。

Hochschild (1983)首先提出「情緒勞動」(emotional labor)的概念以探討此一議題，Grandey (2000, p.97)整合 Hochschild (1983)、Ashforth and Humphrey (1993)以及 Morris and Feldman (1996)之觀點，將情緒勞動定義為「為了組織目標，對於內在感覺與外在表現加以調節的過程」。基本上，這些觀點都指出員工經由表層演出(surface acting)以及深層演出(deep acting)兩種形式從事情緒勞動，在服務的互動過程中將組織期望的情感傳遞給顧客。表層演出是指為了符合組織的表達規則，從事外在表現的改變，但是未改變內在感覺，是一種「不真誠的偽裝」表現 (fake in bad faith)，而深層演出則是指人們經由內在感覺的改變，以呈現出組織期

望的外在表現，是一種「真誠的偽裝」表現(fake in good faith) (e.g., Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005; Hochschild, 1983; Zapf, 2002)。

雖然 Grandey (2000)的理論性情緒勞動模型指出一些組織因素(包括工作自主性、上司及同事支持)會影響情緒勞動(表層及深層演出)，然而一直很少研究探討及檢驗這兩者的關係。一些少數的研究，例如，Totterdell and Holman (2003)曾檢驗工作自主性及上司支持對情緒勞動的影響，Brotheridge and Lee (2002)則檢驗社會支持(上司及同事支持)對情緒勞動的影響。除了工作自主與社會支持之外，近來一些學者漸漸注意到其他組織因素對情緒勞動的影響，例如 Rupp and Spencer (2006)指出，員工來自組織內其他來源(例如，制度、上司及同事等)的公平認知如何影響情緒勞動，值得進一步探討。主管部屬交換關係(LMX)、組織支持一直是組織行為研究中影響員工態度與行為的重要變數(e.g., Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Pappalardo & Guenzi, 2009; Riggall, Edmondson & Hansen, 2009)，而這兩個組織因素對情緒勞動的影響尚缺少研究加以釐清。

過往情緒勞動之相關研究都是由員工的角度去了解情緒勞動，近來學者的研究焦點則強調顧客的角度，例如，顧客的人格特質(親切性及負面情感性)如何影響員工的正面情緒表達(Tan, Foo, and Kwek, 2004)，以及顧客的不公平態度(interactional injustice)如何影響員工的情緒勞動(Rupp and Spencer, 2006)。然而少有研究由主管的角度去探討員工的情緒勞動，Wilk and Mynihan (2005)可能是少數例外，他們探討員工在從事情緒勞動時，主管的態度如何影響員工的情緒耗竭。綜合上述，與員工互動的個人，其人格特質與態度都可能影響員工的情緒勞動，因此第一線主管的顧客服務承諾這一態度可能對員工從事服務工作時的情緒勞動有所影響，然而其影響尚缺少研究加以探討。此外，一些研究發現員工的人格特質會影響情緒勞動，例如，正面及負面情感性(positive and negative affectivity) (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003)，然而其研究發現並不一致，本研究認為其原因為兩者關係受到一些外生變數的影響，有待進一步釐清。

基於上述，LMX、組織支持、主管的顧客服務承諾及員工的正面及負面情感性都可能影響情緒勞動，然而本研究認為這些變數可能不是完全直接，而是經由卓越服務內化這一變數的中介影響情緒勞動，因為個人的行為會受到態度的影響，因此這些變數會先影響卓越服務內化這一態度，再影響情緒勞動這行為。

基於以上研究問題的論述，本研究之主要目的將影響情緒勞動的三個層面:組織因素(LMX及組織支持)、主管態度(主管的顧客服務承諾)以及員工個人特質(正面與負面情感性)整合在一個研究中，以瞭解不同層面因素對情緒勞動的預測能力，其次，導入卓越服務內化作為中介變數，進一步瞭解這三個層面的因素如何影響情緒勞動的機制；尤其主管的顧客服務承諾為一跨層次的變數，此一變數與 LMX 及組織支持都是未曾被探討的重要前因變數，因此本研究擴大及補充及情緒勞動及服務品質相關知識的不足，並且對於現有文獻有所貢獻。

叁、文獻探討與研究架構及假設

情緒勞動是指為了組織目標，對於內在感覺與外在表現加以調節的過程(Grandey 2000)，人們從事情緒勞動是為了獲取期望的結果，例如增加認同以及達成較高的績效 (e.g., Fox & Spector, 2000; Pugh, 2001)。戲劇觀點指出第一線員工就如同在組織的指示下從事對顧客的演出，期望獲得顧客正面的回應，組織的情緒表現規則，規範員工可接受以及適當的表現(Grove & Fisk, 1989)，例如員工被期望呈現出親近及友善的行為 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) 或是熱誠及禮貌的行為 (Grandey, 2003)，表層及深層演出是第一線員工從事情緒勞動以符合組織目標的兩種方式 (Hochschild, 1983)。深層演出是從事內在感受的自我調節，而表層演出只是從事外在表現的調節以符合組織的預期。基本上深層演出是經由往好處想或事件再評估的方式經由內心感覺的調整，因此能在與顧客的互動中自然表現出適當的情緒。反之，表層演出只是虛假地，壓抑地或誇張地表現出被期望的情緒，因此深層演出謂之「真誠的偽裝」而表層演出謂之「不真誠的偽裝」(Grandey, 2000)。

LMX 及組織支持的研究是社會交換理論應用在組織情境的兩個主流。LMX 強調主管與員工交換關係的品質，此一關係建立在相互的情感支持以及價值資源的交換之上。組織支持則強調員工與組織交換關係的品質(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986)，社會交換理論主張的互惠規範(norm of reciprocity)是 LMX 與組織支持研究的主要理論基礎。互惠規範指出一個人受到其他人的有利對待時，將會覺得有義務正向反應或以某種方式的有利對待做為回報(Blau, 1964; Gouldner, 1960)。因此基於互惠規範，當員工感受到高組織支持或來自主管的高品質交換關係，將會心存感激而企圖以有利的態度或行為加以回報，LMX 的回報對像是主管，而組織支持的回報對象是組織 (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Settoon, Bennett and Liden, 1996)。

高 LMX 的主管會提供部屬有形或無形的利益，有形的利益包含生涯發展(Wakabayasi, Graen, Graen, and Graen, 1988)、加薪(Wayne, Liden, Kraimer and Graf, 1999)、賦權(Liden, Wayne and Sparrowe, 2000)以及決策影響力(Scandura, Graen and Noval, 1986)等；無形的利益包含與主管的溝通(Yrle, Hartman and Galle, 2002)、信任關係(Bauer and Green, 1996)、了解與友善(Erdogan and Enders, 2007)。高組織支持的員工相信組織會協助、支持及回報他們(Eisenberger, et al., 1986)，例如參與組織決策程序及被高階主管所嘉許(Wayne, et al., 2002)；高組織支持將有利於員工獲得資訊及一些協助，因此有助於提昇執行工作的能力(Rhoades and Eisenberger, 2002)。社會交換理論(Social exchange theory)主張高品質的交換將導致雙方互相提供有價值的資產(Blau, 1964)，互惠規範(norm of reciprocity)指出個人從交換夥伴獲得愈多的資源將愈覺得有義務回報對方(Gouldner, 1960)。因此組織支持及 LMX 影響員工表現的途徑至少有兩種。首先，高組織支持與 LMX 創造有利的環境以提昇部屬良好表現；其次，根據社會交換理論及互惠規範，高組織支持及高 LMX 的員工比兩者都低者覺得應該更努力回報組織或主管。為了回報主管及組織，員工將更努力培養有益於主管的情緒勞動，由於表層演出是不真誠的演出，是不受顧客接受的情緒表現，其結果對主管及組織不利，反之，深層演出是真誠的演出，是一種誠意、熱情、溫馨、禮貌及友善的演出，可以增加顧客滿意度，是主管及主管所期待的情緒表現；因此 LMX 與表層演出是負相關而與深層演出是正相關。

顧客服務承諾是指個人對顧客服務價值及規範的認同與投入(Heskett, 1987)，而表現在行為面上則是在員工與顧客互動過程中滿足顧客的需求(Saxe and Weiss, 1982)，基本上，行為途徑認為顧客服務承諾是社會行動(social action)的一種形式。在社會科學的相關文獻中社會行動的理論基礎包含情感的(affective)、規範的(hortative)以及計算的(calculative)三種不同的概念基礎(Etzioni, 1988; Coleman, 1990)。就情感的基礎而言，提供顧客高品質的服務工作及表現愉悅的情緒，將使得個人在情感上獲得顧客回報的內在滿足，因而更堅定其服務承諾。就規範的基礎而言，個人因為對於適當服務與愉悅性互動的社會價值及常規的內化，呈現於顧客服務的情境，因而強化其服務承諾。最後，就計算的基礎而言，提供高品質服務工作及表現愉悅情緒視為達到其他有利目標(如財務獎酬、被重視、升遷或工作安全等)的方法，因此個人為達成此一有利目標而實踐其服務承諾。情感的以及規範的基礎不同於計算的基礎；雖然三種基礎都將提供顧客高品質的服務工作與表現合適情緒為優先重要的目標，但是卻依循非常不同的理由；以情感為基礎的個人，他們不斷的改善其服務工作，努力為顧客爭取利益，並且盡力以愉悅的情緒與顧客互動，主要是因他們喜歡這麼做，他們因這些活動而感到內在的滿足與享受；以規範為基礎的個人，他們基於內在感覺認為他們應該盡力讓顧客滿意，因為他們覺得這是一種必須遵守的社會規模；以計算為基礎的個人，他們是在利益大於成本的考量上對顧客提供服務，他們認為如此的行動可以獲得某些利益或優勢。

一些文化變革的相關文獻顯示領導者在文化變革中扮演著一個重要的角色典範(Chin and Banne, 1985; Schein, 1992)，主管在顧客服務的過程中亦扮演一個類似的角色，一個主管經由身體力行的典範來影響員工的服務行為，例如，主管積極參與顧客服務訓練，經常與員工站在第一線服務顧客，往往同意給予顧客一般未曾有過的利益，並且在組織內散播這些故事，

進而對於顧客服務給予新的訊息及定義(Peccei and Rosenthal, 2001)。其次，主管基於顧客服務承諾，經由績效評估以及獎懲設定以彰顯顧客服務的重要性。基於此，依據期望理論，主管的這些作為將增強部屬對顧客服務的認知與執行，因此主管的顧客服務承諾，至少會影響部屬在規範及計算基礎上呈現出顧客導向的表現，換言之，員工將減少不符合顧客導向的表層演出而增加滿足顧客需求的深層演出，即主管顧客服務承諾負向影響表層演出而正向影響深層演出。此外，主管導向服務承諾可以作為部屬顧客導向表現的典範角色，根據社會交換理論及互惠規範，在高顧客服務承諾主管領導下，部屬除了在規範及計算基礎上呈現出顧客導向的表現，將更願意及努力去學習主管的顧客服務承諾的角色典範，因而增強顧客導向的深層演出而減少不符合顧客導向的表層演出。此外，一些研究發現員工的正面及負面情感性會影響情緒勞動(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003)，明確言之，正面情感性與表層演出呈負相關而與深層演出呈正相關，而負面情感性則反之。

卓越服務內化是指對卓越服務的了解與承諾以及卓越服務對於組織未來發展重要性的認知(Peccei and Rosenthal, 2001)；換言之，卓越服務內化可以視為員工對組織及主管的一種回報，因此高組織支持及 LMX 的員工，將呈現高卓越服務內化，即組織支持及 LMX 與卓越服務內化呈正相關；其次，主管的顧客服務承諾將經由上述三種基礎，正向影響員工卓越服務內化；最後，正面情感性的員工樂於服務工作，因此與卓越服務內化呈正相關，而負面情感性則反之。Peccei and Rosenthal (2001)之研究發現，卓越服務內化會正向影響員工的顧客導向服務行為，因此卓越服務內化應會影響情緒勞動，由於表層演出是不真誠演出，並非顧客導向的表現，因此與卓越服務內化可能呈現負相關，反之，深層演出為真誠演出是一種顧客導向的表現，因此與卓越服務內化可能呈正相關，綜合言之，組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾及正面情感性可能經由卓越服務內化的中介，負向影響表層演出而正向影響深層演出，而負面情感性則反之。

根據理論的推論，本研究提出下列假設：

假設 1：組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾、正面情感性及卓越服務內化正向影響員工的深層演出且負向影響員工的表層演出，負面情感性則反之。

假設 2：卓越服務內化將是組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾、正面情感性及負面情感性與深層演出及表層演出的中介變數。

肆、研究方法

一、研究樣本及資料收集程序

本研究擬以與顧客互動之第一線員工及其主管為研究對象，包括百貨專櫃、銀行、證券、旅行社的櫃檯人員等。主持人將先行拜訪抽樣公司的單位主管，取得他們同意後，再進行資料的收集工作。問卷將商請第一線主管發給其部屬，於休息時間填答，每份問卷分為兩部分，一部份由主管評估自身的顧客服務承諾，另一部份則由部屬評估他們的 LMX、組織支持、卓越服務內化、正面及負面情感性以及情緒勞動與控制變數，兩份問卷皆以匿名方式填答。為了達到配對之目的，先洽詢每位主管的部屬人數，再將主管與員工之問卷以暗碼建立連結，每一問卷將隨附貼有郵票及回信地址之信封，主管及部屬將已回答之問卷直接裝入信封後寄回，如此可以達到保密的效果，讓受訪者放心填答。本研究總計發放主管問卷 55 份，員工問卷 320 份，有效回收主管問卷 50 份，員工問卷 298 份。

二、衡量

衡量工具包括情緒勞動量表、LMX 量表、組織支持量表、卓越服務內化量表、主管的顧客服務承諾量表、控制變數量表以及個人背景資料等五部份。皆為自陳式量表，為避免共同方法變異(common method variance)，顧客服務承諾採用主管評估且情緒勞動(反應變數)採用李克特 7 點尺度，而 LMX 等其他獨立及控制變數則皆採用李克特 5 點尺度 (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003)，由非常不同意到非常同意，以各量表(分量表)之每一題得分加總平均計算個別變數的分數。所有量表皆採用國外現有具信度與效度之量表，並於翻譯

後請四位相關領域的學者先行進行內容效度之審查後再從事預試。

情緒勞動量表:本量表採 Diefendorff, Croyle, and Grosserand (2005)之量表，本量表包含兩個分量表，分別為表層演出分量表共計 7 題，在衡量受測者在與顧客互動時，只改變外在表現而不改變內在感覺的程度。深層演出分量表共計 4 題，在衡量受測者在與顧客互動時，同時改變其內在感覺與外在表現的程度。

LMX 量表:本量表採用 Liden and Maslyn (1998)之 12 題多構面的 LMX 量表，主要在衡量部屬與其主管交換關係的品質。本量表共計包含情感、專業尊重、忠誠以及貢獻四個分量表。本量表曾為一些研究所採用以衡量整體的 LMX (e.g., Bauer, Erdogan, Liden and Wayne, 2006; Erdogan and Enders, 2007)，這些研究都顯示此量表具有良好的信度與效度。

組織支持量表:本量表採用 Eisenberger, Cummings, Armeli, and Lynch (1997)發展之短版本組織支持量表，本量表共計 8 題，主要在衡量員工相信組織會協助、支持及回報他們的程度。

主管的顧客服務承諾量表:本量表採用 Peccei and Rosenthal (2001)發展之主管的顧客服務承諾量表，本量表共計 3 題，主要在衡量主管致力於提供顧客導向服務的程度。

正面及負面情感性:採用 Watson, Clark, and Tellegen (1998)之 PANAS 量表包含正面及負面各 10 題之情感相關項目。

卓越服務內化量表:本量表採用 Peccei and Rosenthal (2001)發展之卓越服務內化量表，本量表共計 3 題，主要在衡量對卓越服務的了解、承諾以及卓越服務對於組織未來發展重要性的認知程度。

控制變數量表:互動持續時間量表，共計 1 題，在衡量受測者每次與顧客互動所花費的平均時間；互動頻率量表，共計 3 題，在衡量受測者需要與顧客互動的頻繁程度；以上量表均採用 Brotheridge and Lee (2003)之量表。情緒表現規則知覺量表採用 Diefendorff et al. (2005)之量表，共計 7 題，在衡量受測者對於公司要求的情緒表現規則認知的程度。此外，亦衡量一些人口統計變數包含性別、年齡、教育程度、年資及職業。

本研究對於所有量表都進行因素分析，其分析結果顯示每一題目都唯一且歸於一個適當的構面(因素)，而且所有題目在唯一的一個構面之因素負荷量都大於 0.6，此一結果表示本研究之量表具有良好之效度。其次，所有變數之信度係數都在可被接受的 0.7 以上 (Nunnally,1978)。因此，整體而言，本研究之量表具有良好之效度與信度。

三、資料分析方法

由於本研究為一跨層級的研究，因此採用多層級線性模式(Hierarchical Linear Model, HLM)從事資料分析。HLM 特別適合分析來自不同層級的巢套設計(nested design)所收集的資料。本研究的設計即是員工巢套在個別主管之下，而且資料是分別來自主管及員工兩個不同層級。

為了分析卓越服務內化的中介效果，由於本研究以 HLM 來分析中介效果因此採用 Henderson, Wayne, Shore, Bommer and Tetrick (2008)之作法，以 Baron and Kenny (1986)及 Kenny, Kashy and Bolger (1998)所主張的方法，本研究運用截距預測模式(intercepts as outcome)分析組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾、正面及負面情感性及卓越服務內化與表層及深層演出的關係，以表層及深層演出為反應變數設立模式 1 及模式 2 等二兩個模式，層級 1 放入組織支持、LMX、正及負面情感性、卓越服務內化及控制變數（互動持續、互動頻率及情緒表現規則知覺）為自變數，而在層級 2 則於截距項放入主管的顧客服務承諾為自變數。其次，以卓越服務內化為反應變數設立模式 3，層級 1 放入組織支持、LMX、正及負面情感性及控制變數（互動持續、互動頻率）為自變數，而在層級 2 則於截距項放入主管的顧客服務承諾為自變數。根據 Kenney, et al. (1998)之主張，若模式 1 及 2 之卓越服務內化及模式 3 的自變數的迴歸係數都顯著，而且模式 1 及 2 的其他自變數的迴歸係數亦都顯著則為部分中介，反之若此這些迴歸係數不顯著則為完全中介。最後，由於 HLM 對於共線性的問題較敏感，因此為了降低共線性的問題並且增加變數的解釋力，本研究將採用 Kreft 及 Leeuw (1998)建議之方法，將層級 1 及 2 之變數先以平均數中心化加以處理。

伍、研究結果

多層級線性模式分析結果如表 1 所示，就表層演出而言，除了卓越服務內化顯著負向影響($\beta = -0.23, p < 0.05$)表層演出，而負面情感性顯著正向影響($\beta = 0.15, p < 0.05$)表層演出之外，組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾、正面情感性皆不影響表層演出；就深層演出而言，除了卓越服務內化顯著正向影響($\beta = -0.16, p < 0.05$)深層演出之外，組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾、正面情感性及負面情感性皆不影響深層演出，因此假設 1 大多未獲得支持，只有卓越服務內化負向影響表層演出且正向影響深層演出，而負面情感性正向影響表層演出。此外，組織支持($\beta = 0.16, p < 0.05$)、LMX($\beta = 0.10, p < 0.05$)、主管的顧客服務承諾($\beta = 0.18, p < 0.01$)、正面情感性($\beta = 0.34, p < 0.01$)及負面情感性($\beta = 0.15, p < 0.05$)皆顯著正向影響卓越服務內化，因此假設 2 獲得支持，就表層演出而言，有負面情感性是經由卓越服務內化的部分中介影響表層演出，而組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾、正面情感性等變數則經由卓越服務內化的完全中介影響表層演出；就深層演出而言，組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾、正面及負面情感性等變數則經由卓越服務內化的完全中介影響深層演出，並且所有的方向性均與假設預期相符。

表 1 多層級線性模式分析結果

	卓越服務內化	表層演出	深層演出
控制變數：			
互動頻率	0.05	-0.05	0.01
互動持續時間	-0.02	0.06	0.04
情緒表現規則知覺		0.27**	0.08
自變數：			
卓越服務內化		-0.23*	0.16*
主管的顧客服務承諾	0.18**	0.17 ⁺	0.04
主管部屬交換關係	0.10*	-0.02	0.02
組織支持	0.16*	-0.05	0.02
正面情感性	0.34**	-0.16	0.03
負面情感性	-0.10*	0.15*	-0.05

註：⁺= $p < 0.1$ ，*= $p < 0.05$ ，**= $p < 0.01$

陸、結論與建議

本研究主要在探討組織因素(組織支持、LMX)、主管人格特質(主管的顧客服務承諾)、及員工人格特質(正面及負面情感性)對情緒勞動(深層演出及表層演出)的影響，同時探討卓越服務內化是否為這些關係的中介變數。結果顯示卓越服務內化直接負向影響表層演出而正向影響深層演出，表示卓越服務內化愈高的員工愈能符合組織的需求提高深層演出而減少表層演出，進而提升員工的工作績效及組織績效；其次，負面情感性直接正向影響表層演出，表示負面情感性愈高的員工愈會從事表層演出，此一結果與 Brotheridge and Grandey (2002)及 Brotheridge and Lee (2003)之發現相符；組織因素的組織支持及 LMX)、主管的顧客服務承諾、及正面情感性則都不會直接影響表層及深層演出。本研究結果進一步顯示，卓越服務內化為組織因素(組織支持、LMX)、主管人格特質(主管的顧客服務承諾)、及員工人格特質(正面及負面情感性)對情緒勞動(深層演出及表層演出)的影響中介變數；其中，組織支持、LMX、主管的顧客服務承諾及員工正面情感性是經由卓越服務內化的完全中介負向影響表層演出且正向影響深層演出，負面情感性則是經由卓越服務內化的部分中介正向影響表層演出，且經由卓越服務內化的完全中介負向影響深層演出，此一結果顯示卓越服務內化扮演著重要的中介機制，因此強化員工內化卓越服務態度，不但有助於服務品質的提升，同時可以提升情緒勞

動。

上述研究發現在學術上的意涵如後：(1) LMX 及組織支持的研究是社會交換理論應用在組織情境的兩個主流，同時一直是組織行為研究中影響員工態度與行為的重要組織變數(e.g., Masterson et al., 2000; Pappalardo & Guenzi, 2009; Riggle, Edmondson & Hansen, 2009)，本研究檢驗這兩個因素對情緒勞動的影響，以彌補社會交換理論及情緒勞動相關研究之不足；(2) 本研究檢驗第一線主管的顧客服務承諾這一態度對員工從事情緒勞動的影響，將情緒勞動的知識擴充至主管的角色；(3) 卓越服務內化的中介角色的發現，將服務品質及情緒勞動的研究領域加以整合；(4) 本研究同時整合情緒勞動前因變數的三個層次組織因素(組織支持、LMX)、主管態度(主管的顧客服務承諾)、及員工人格特質(正面及負面情感性)，以了解不同層面相關因素對情緒勞動的預測力。

本研究的實證結果隱含著下列實務上的意涵：(1) 主管展示的特定態度及行為將有效影響員工卓越服務內化，這些態度及行為包含主管的顧客服務承諾及主管與部屬交換關係，因此主管可以加強服務訓練方案、績效評估與獎懲制度、情緒與印象管理方案以及表現愉悅與周到服務顧客的角色典範等實務以展現高度的顧客服務承諾，同時主管亦應提供員工良好的生涯發展、加薪、賦權以及加強溝通、信任、了解及友善等實務以強化其與部屬的交換關係，如此將有助於員工內化卓越服務；(2) 組織展示的支持行為將有效提升員工的卓越服務內化而，此一結果顯示加強一些組織支持的實務，例如讓員工參與組織決策程序及被高階主管所嘉許，提供員工充分及時與正確的資訊及一些協助(Rhoades and Eisenberger, 2002; Wayne, et al., 2002)，這些實務將增強員工相信組織會協助、支持及回報他們，因而覺得有義務以卓越服務內化來回報組織；(3) 在服務人員的甄選與發展上，應選擇及發展具有高顧客服務品質承諾及部屬交換關係的第一線主管，以及選擇具有高正面情感性服務員工將有助於提升員工卓越服務；(4) 卓越服務內化有助於提升適當的情緒勞動的發現，意謂著前述管理實務將經由卓越服務內化而提升適當的情緒勞動，所謂適當的情緒勞動是指增強深層演出及降低表層演出，有關情緒勞動的研究顯示第一線員工在與顧客互動時採用深層演出時將發揮正面的效果，例如，低工作倦怠及高互動品質績效，而採用表層演出則反之(Brotheridge & Lee, 2003; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey 2003)，因此本研究的發現顯示上述管理實務不但在服務品質同時在情緒管理上的重要性。

柒、參考文獻

- Arvey, R. D., Renz, G. L., & Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bauer T. N. and Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labor scale.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Chin, R. and Benne, K. (1985). General strategies for effecting change in human systems. In Bennis, W., Benne, K. and Chin, R. (Eds), *The Planning of Change*, New York: Holt, Reinhart and Winston, 22-45.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for The Behavioral Sciences*. New York: John Willy and Sons, Inc.
- Colcman, J. S. (1990). *Foundations of social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 945-959.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Grosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erdogan B. and Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: The Free Press.
- Fox, S. & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just G. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter, D., & Sin, H-P. (2004). The customer is not always right: customer verbal aggression toward service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Gross, J. J. & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 970-986.
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1989). Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 427-438). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., and Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychology contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1208-1219.
- Heskett, J. (1987). Lessons in the Services Sector. *Harvard Business Review*, 87(2), 118-26.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: the commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Howell, J. M., and Hall-Merenda, K. E. (1999). The tie that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower

- performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kenny D. A., Kashy, D. A. and Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 233-265). New York: McGraw-Hill.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Masteson, S.S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., and Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Paparoidamis, N. G. & Guenzi P. (2009). An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1053-1075.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Peccei, R. and Rosenthal P. (2001). "Delivering customer-oriented behavior through empowerment: An empirical test of HRM assumptions", *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Riggle, R., Edmondson, D., & Hansen, J. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-30.
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971-978.
- Saxe, R. and Weiss, B. (1982) The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing*, 19, 343-51.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., and Noval, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Settoon, R. P., Bennett, N., and Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Tan, H. H., Foo, M. D., & Kwek, M. H. (2004). The effects of customer personality trait of the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 287-196.

- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
- Wakabayasi, M., Graen, G., Graen, M., and Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73, 217-227.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., and Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation, and supervisor sponsorship, in prediction career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., and Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Wilk, S. L. & Moynihan, L. M. (2005). Display rule “regulator”: The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 9, 917-927.
- Yrle, A. C., Hartman, S., and Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6, 257-268.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.

國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2011/09/03

國科會補助計畫	計畫名稱: 主管部屬交換關係及組織支持對情緒勞動之影響: 主管顧客服務承諾與員工卓越服務內化之角色
	計畫主持人: 林少龍
	計畫編號: 99-2410-H-034-011- 學門領域: 組織行為與理論
無研發成果推廣資料	

99 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：林少龍		計畫編號：99-2410-H-034-011-					
計畫名稱：主管部屬交換關係及組織支持對情緒勞動之影響：主管顧客服務承諾與員工卓越服務內化之角色							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	4	4	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p style="text-align: center;">其他成果</p> <p>(無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	無
---	---

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

本研究為一跨層級之研究，採用多層級線性模式(HLM)從事資料分析以檢驗研究假設，研究設計為員工巢套在個別主管之下，因此樣本包含主管及員工兩個不同層級。研究發現在學術上的意涵如後：(1)LMX 及組織支持的研究是社會交換理論應用在組織情境的兩個主流，同時一直是組織行為研究中影響員工態度與行為的重要組織變數，本研究檢驗這兩個因素對情緒勞動的影響，以彌補社會交換理論及情緒勞動相關研究之不足；(2) 本研究檢驗第一線主管的顧客服務承諾這一態度對員工從事情緒勞動的影響，將情緒勞動的知識擴充至跨層級的主管角色；(3)卓越服務內化的中介角色的發現，將服務品質及情緒勞動的研究領域加以整合；(4)本研究同時整合情緒勞動前因變數的三個層次：組織因素(組織支持、LMX)、主管態度(主管的顧客服務承諾)、及員工人格特質(正面及負面情感性)，以了解不同層面相關因素對情緒勞動的預測力。

綜合言之，本研究擴大及補充情緒勞動、服務品質及社會交換理論相關知識的不足，並且對於現有文獻有所貢獻。