

國立政治大學企業管理學系

博士學位論文

員工正向情緒表達影響因素之研究：

交易層次分析與個人變數之

跨層次干擾效果

Exploring Antecedents of Positive Affective Displays: The
Examinations of Within-person and Between-person
Moderating Effects of Employee Characteristics

指導教授：蔡維奇 博士

研究生：陳 皓 怡

中華民國一〇一年七月

謝 誌

回顧七年的博士生涯，除了心中滿是感謝、感動與豐盈的收穫外，現在的最想說的是：「我終於完成博士學業了！」。有好多話想說，有好多人要感謝！如同今年我在 6 月 2 日參加 100 學年度畢業典禮上的自白一樣，當下心情仍是激動不已！一路上的求學生涯，要感謝的人太多，感謝一路提攜指導我的師長們、給我溫暖關懷的朋友們，以及時時鼓勵、張開雙手擁抱支持我的家人們，也要謝謝自己在這過程中，堅定信念永不放棄。

經過多年學習，「終於等到這一刻了！」企管系博士班畢業生陳皓怡很高興，總算完成學術生涯中最重要的階段。面對學生生活的結束，除了暫時沉澱自己，目前擔任兼任老師教授管理學的她說，「教書真的滿好玩的！」未來她將持續在教職工作上前進，發揮所學貢獻社會。

---內容摘至「政大校訊 112 期」

首先，感謝我的指導教授蔡維奇教授，從大學一年級就認識老師了，老師除了是我大學的專題指導老師，亦是我在人管領域上的啟蒙老師，在 10 幾年的相處與互動中，總感覺與老師有種特別的緣分，我真的很珍惜！同時，我想說的是：「老師，謝謝您！您辛苦了！」。謝謝您總是細心教導、諄諄教誨，不論在課業、研究、教學與生活上，都提供我很多的方向與建議，此外，老師無時無刻地關心，也是我最感溫馨難忘的。

在此，更要感謝我的口試委員，在三次論文口試過程，每一次都不辭辛勞的到政大給予皓怡論文許多提點與建議，讓我的研究構想能更加嚴謹落實。謝謝戚樹誠教授啟發我對論文研究架構與構念有不同的思考方向，讓我能對研究主題有更寬廣的認識。謝謝張火燦教授協助我從理論層次與管理實務貢獻上更深刻的思考，提升論文理論與實務價值；謝謝吳宗祐教授在理論方向與假說推導上提供明確與實質的評論。謝謝莊瓊嘉教授與劉念琪教授，兩位老師也是我在大學與研究所階段的人管老師，老師們幽默風趣的課堂教學，認真嚴謹的研究態度，更使我對人管產生濃厚的興趣，並立志成為跟老師一樣學有專精的研究者與教育家，為社會貢獻，謝謝兩位老師除了在口試場合上給我論文實質建議外，私底下也時常分享研究與生活心得，鼓勵我繼續堅持下去。最後，謝謝韓志翔教授與黃家齊教

授，謝謝老師們在我論文撰寫與完成過程中，總是細心地對於我的論文給予的指正與指導，每次在商院碰到老師，老師總會停下腳步關心我、給我鼓勵，讓我在完成論文過程中，更有信心去面對挑戰！

另外，還要感謝我的同門學長姐、同窗與學弟妹，謝謝你們每次給我的加油打氣，也謝謝我的朋友，你們給我的關懷與鼓勵，每一位我都記得；謝謝你們在生活中帶給我歡樂與力量，因為有了大家的相互扶持、相互學習，才有今天的我，真的謝謝你們。在此也要特別謝謝陳建丞學長，在與學長多次的學術合作與私下互動相處過程中，學長總是時時為我加油，您幽默的言語互動，除了帶給我歡笑、化解研究壓力外，更在過程中學習到許多學術與做人處事的成長。

最後，我要感謝我的父母親與先生峰民，總是默默地在背後支持著我，讓我無後顧之憂地完成學業，你們是我最強而有力的後盾與原動力，我非常非常地愛你們！同時，也要謝謝我的公公婆婆、哥哥、嫂嫂、妹妹，還有我兩位可愛的姪子與親愛的家人們，謝謝你們總是為我加油。要完成一本完整的論文，絕非一人之力可達成，要感謝的人太多，過程中許多值得珍藏的回憶與酸甜苦辣的感受，我都會一輩子好好珍藏。感謝一路上大家的幫助，也祝福我所有的師長們、同學與朋友們，未來的路都能一切健康平安喜樂！

陳皓怡 謹誌

民國一〇一年七月十五日於星巴克

中文摘要

過去探討影響員工正向情緒表達之前因的實證研究，已累積相當豐富，但在前因變數間之交互作用，以及情緒表達概念上，仍有以下兩大類議題尚未處理：首先，鮮少研究同時探討個體內層次（交易層次）與個體間層次（員工個人層次）之跨層次研究，即檢視單一員工服務多位顧客時之巢狀的影響（nested effects），故本研究提出的理論模型包含兩個層次變數之間的關係：個體內層次（交易忙碌程度、顧客負向情緒表達）與個體間層次（知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持、情緒穩定性特質），以試圖彌補此研究缺口。再者，過去有關情緒表達之研究，大多探討員工於每筆交易時所展現之正向情緒表達之強度，因此，本研究另一個研究興趣探討員工個人變數與員工正向情緒表達之平均強度間的關係。

本研究以 76 位中華郵政第一線儲匯服務人員，及與其互動之 434 位顧客為研究對象，階層線性模式分析結果發現顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達具有顯著負向關係；而在員工個人變數之跨層次干擾效果探討上，本研究結果發現，當員工知覺工具型主管支持較高時，會削弱顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係；且當員工情緒穩定性特質較高時，也會使交易忙碌程度與員工正向情緒表達間之負向關係減弱。最後，階層迴歸分析結果亦指出員工知覺情感型主管支持與員工正向情緒表達之平均具有顯著正向關係。整體而言，本研究所提之研究假說部分符合理論預期，而研究結果可對情緒表達、情緒勞動、與社會支持相關研究提供理論貢獻與實務意涵。

關鍵詞：員工正向情緒表達、顧客負向情緒表達、交易忙碌程度、主管支持、情緒穩定性

ABSTRACT

Although most of previous studies have explored the antecedents of employee positive affective displays, the issues of examining the main effects of transaction cues and the moderating effects of employee characteristics on employee positive affective displays from the perspective of within-person and between-person analysis remain relatively unexplored so far. Therefore, this study examined whether transaction defining cues (ex., transaction busyness and client negative affective displays) affected employee positive affective displays. Besides, this study examined whether employee characteristics would moderate the relationships between transaction defining cues and employee positive affective displays.

Results from 76 postal clerks of 32 post offices and 434 clients partially supported our hypotheses and showed that client negative affective displays negatively predict employee positive affective displays. With regard to the moderating effects of employee characteristics, when the postal clerks perceived high level of supervisor instrumental support, the negative effect of client negative affective displays on employee positive affective displays was minimized. Moreover, employee with high level of emotional stability would weaken the negative relationship between transaction busyness and employee positive affective displays. In addition, the study also indicate that employee perceived high level of supervisor emotional support would increase the employee average performance of positive affective displays. In conclusion, these findings provide not only further understanding how to improve employee affective displays, but also guidance for the organizations to select and train appropriate employees .

Key Words: positive affective displays, negative affective displays, transaction busyness, supervisor support, and emotional stability

目 錄

謝 誌.....	I
中文摘要.....	III
ABSTRACT.....	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與其重要性	5
第二章 文獻回顧與假說推導	11
第一節 員工情緒表達的內涵與構面	11
第二節 交易情境線索對員工正向情緒表達之影響	13
第三節 員工個人變數之跨層次干擾效果	16
第四節 員工個人變數之預測效果	23
第三章 研究方法	27
第一節 研究架構與假說	27
圖 3-1 研究架構與假說.....	27
第二節 研究對象與研究程序	28
第三節 研究變項與衡量工具	32
第四節 統計分析方法	39
第四章 研究結果	41
第五章 研究結論與討論	48
第一節 交易情境因素對員工正向情緒表達之影響	48
第二節 員工個人變數之跨層次干擾效果	52
第三節 員工個人變數之預測效果	56
第四節 研究限制	59
第五節 綜合討論	63
參考文獻.....	67
附錄	77

圖目錄

圖 3-1 研究架構與假說.....	27
圖 4-1 員工知覺工具型主管支持 X 顧客負向情緒表達之交互作用圖.....	46
圖 4-2 員工情緒穩定性 X 交易忙碌程度之交互作用圖.....	46

表目錄

表 3-1 員工填答量表之各構念模式間的驗證性因素分析.....	39
表 4-1 描述性統計與相關係數矩陣.....	42
表 4-2 個體內層次 (交易情境線索)之主效果階層線性模式分析.....	43
表 4-3 員工個人變數之干擾效果階層線性模式分析.....	45
表 4-4 員工個人變數對正向情緒表達平均之主效果階層迴歸分析.....	47

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來，組織行為學者對於服務性組織第一線服務人員，在服務顧客過程中所展現的情緒表達行為感到興趣。員工情緒表達 (employee affective displays) 意指員工在服務顧客過程中，表現出組織所要求情緒的程度 (Ashforth & Humphrey, 1993)。舉例來說，服務人員會藉由表現一些面部表情 (如：微笑)、說話內容 (spoken words) (如：致謝詞) 等行為，來試圖影響顧客的行為 (Rafaeli & Sutton, 1989)。而在服務情境當中，服務人員經常與顧客有面對面互動的機會，使得顧客容易因為員工於交易過程中所表現的情緒行為 (如：微笑)，提升其知覺的服務品質與滿意度 (Barger & Grandey, 2006; Pugh, 2001)，因此，員工如何在與顧客互動過程中，表現出合宜的情緒行為，對服務性組織而言是很重要的。

目前針對情緒表達的概念內涵，學者通常將員工情緒表達分為正向情緒表達 (positive affective displays) 與負向情緒表達 (negative affective displays) 兩類 (Rafaeli & Sutton, 1989)。正向情緒表達 (如：微笑、與顧客眼神接觸、打招呼等) 一般被要求於服務性職業中，包括：銀行行員 (Pugh, 2001)、餐廳服務人員 (Barger & Grandey, 2006)、鞋店銷售員 (Tsai, 2001) 等；反之，負向情緒表達 (如：皺眉、厭惡等) 則大多被要求於特定行業 (如：帳款催收員 [Rafaeli & Sutton, 1989; Sutton, 1991]、殯葬業者 [Rafaeli & Sutton, 1987] 等)；但由於實務上，組織要求員工在服務顧客時展現負向情緒行為的行業相對地較少，故相關的研究便相對地少見 (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005)。為了能和大多數正向情緒表達文獻對話，並助於情緒表達研究成果的累積，故本研究旨趣在於討論員工正向情緒表達之相關議題。

過去有關員工正向情緒表達之重要性也已被許多實證研究所證實，包括：員工於服務交易中，展現出愈多親切、友善的微笑、並會與顧客眼神接觸等行為，

皆可以有效影響顧客對服務品質的評估 (Barger & Grandey, 2006; Pugh, 2001)、顧客再度光臨的意願、顧客向他人推薦的意願 (Tsai, 2001)、延長顧客於店內停留時間 (Tsai & Huang, 2002)等。因此，探討影響員工正向情緒表達行為之前因，以及如何有效提升員工在工作中之正向情緒表達行為，亦是情緒表達學者重視的課題。而對於服務性組織而言，為了讓員工於服務顧客過程中，能展現出合宜的正向情緒表達行為，組織會制訂一套標準，即情緒表達規則 (display rules; Ashforth & Humphrey, 1993)，來規範員工在工作中所展現的情緒行為，以期望員工在每天的工作場合中，與顧客多打招呼、表現出更多親切友善的情緒，並以微笑對待顧客，為組織帶來好處 (Rafaeli & Sutton, 1989)。然而，從員工觀點思考時，員工則必須在每天的工作中，持續不斷地面臨工作環境帶來的挑戰 (如：有時會碰到店內尖峰時段，要處理的交易數比較多，必須在顧客與時間的壓力下，處理好每一筆交易)，意即員工必須於每次服務顧客交易中，花費努力，調整自己的行為，去呈現組織所要求的情緒行為 (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2003)。

Rafaeli 與 Sutton (1989)針對員工情緒表達提出完整的概念內涵與其影響因素，為之後的研究立下基礎。過去研究所探討影響員工正向情緒表達的因素大致可分為四大類，亦即組織規範 (norms) (如：組織所制訂的情緒表達規則 [Diefendorff & Richard, 2003])、個人特徵 (characteristics of role occupants) (如：員工的情緒表達特質 [emotional expressiveness; Pugh, 2001])、顧客方面之線索 (cues from the target person) (如：顧客前期購買意願 [蔡維奇、黃櫻美，2002])與情境方面之線索 (cues from the setting) (如：店內的氣氛 [Tsai & Huang, 2002])。回顧過去有關員工正向情緒表達之影響因素研究，大多著重於「單筆交易層次」現象的探討，此文獻脈絡讓我們瞭解每一筆交易發生時，當下顧客與情境線索 (如：顧客要求、交易忙碌程度 [Rafaeli & Sutton, 1990]、顧客負向情感特質 [Tan, Foo, & Kwek, 2004])對於員工情緒表達行為的影響關係；且以交易層次為分析單

位時，其研究重點會認為員工服務的每一位顧客都是獨特、有意義的。因此第一線服務人員如能在當下與顧客交易互動過程中，對顧客展現更多正向情緒行為，則可以有效影響此位顧客的購買行為 (Tsai & Huang, 2002)，這些研究可視為探討員工個體內 (within-person) 每筆交易之現象。另一方面，也有一些研究著重於「員工個體層次」現象的探討，研究者欲瞭解員工個人穩定之特徵變數 (如：員工具備情緒表達特質 [Pugh, 2001]、外向性特質 [Tan, Foo, Chong, & Ng, 2003]) 對於員工情緒表達行為的影響關係；此外，以員工個體為分析層次時，研究者在員工情緒表達構念之統計處理上，會將每一位員工於每次交易之情緒表達分數，加總至員工個人層次，並計算出平均值，以代表員工正向情緒行為之平均強度 (average intensity)，亦可視為個人差異變數 (Rafaeli & Sutton, 1989; Pugh, 2001)，這些研究的焦點著重於員工個體間 (between-person) 所展現之情緒行為的差異。歸納上述，情緒表達學者會隨著欲探討研究問題不同，而將研究焦點著重於交易層次分析或員工個人層次分析的探討。

綜上所述，雖然過去探討影響員工正向情緒表達之前因的實證研究，已累積相當豐富，但在前因變數間之交互作用，以及情緒表達概念上，仍有以下兩大類議題尚未處理：首先，目前鮮少研究同時探討個體內層次 (交易層次) 與個體間層次 (員工個人層次) 之跨層次研究，即檢視單一員工服務多位顧客時之巢狀的影響 (nested effects)。Fisher (2008) 認為，根據歸因理論 (attribution theory) 的看法，影響員工工作績效不穩定的因素 (unstable causes) 可能是工作努力、運氣、疲勞或突發的環境機會與限制等，而不可否認地，長期影響員工平均之工作績效表現可能是人格特質、工作知識技術等；換句話說，同時探討個體內層次下員工在面對當下環境所表現之情緒表達行為，與個體間層次下員工展現平均之情緒表達行為皆是重要的議題。然而，過去多數情緒表達研究將研究焦點關注於員工每次交易所展現之情緒行為時，認為工作環境下各交易情境線索 (如：交易忙碌程度) 都有可能影響員工每次在與顧客互動時的行為表現，且員工的每次對不同

顧客之行為展現對組織而言都是重要的，因為被服務之顧客有可能因為員工單次服務不佳，而對組織造成負面影響（如：顧客向他人推薦意願低與再次光臨意願低；Tsai & Huang, 2002），但鮮少研究同時檢視員工於每次交易時所展現之行為與整體而言，員工之平均行為表現。再者，Barnes 與 Morgeson (2007)研究發現專業的籃球員之年薪與籃球員跨比賽之投籃命中率變異 (shooting variability across games)具有顯著負向關係，換句話說，球隊出資者關注的焦點在於籃球員是否能因應不同狀況，持續保持好的績效表現。綜上所述，本研究認為對服務性組織而言，同時關注員工之平均表現、員工每一次在面對顧客時的服務表現，以及其影響之前因對情緒表達理論發展是重要的，故本研究提出的理論模型包含兩個層次變數之間的關係：個體內層次（交易忙碌程度、顧客負向情緒表達）與個體間層次（知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持、情緒穩定性特質），以試圖彌補此研究缺口。

根據個人資源消耗 (personal resource drain or depletion; Hobfoll, 1998)的觀點，服務人員因為要符合外在工作要求，必須進行行為的調節與改變，且每個人擁有的資源其實是有限的，而這些有限的資源會決定他們是否有能力去調節每一個時間點的行為。當個人資源耗竭時，則會使得當下或下一個時間點的行為調節變得困難。因此，當第一線服務員工擁有與工作有關的正向個人特徵或資源時（如：知覺主管支持較高、擁有較高情緒穩定性特質等）(Hobfoll, 1998)，可幫助員工持續不斷地去因應每次外在交易情境帶來的挑戰 (Ashforth & Humphrey, 1993)，而表現出組織所要求員工之正向行為。綜上所述，本研究第一大類研究問題即著重於「跨層次分析」議題，即探討員工擁有與工作有關之正向個人特徵，是否會減緩每筆交易面臨之情境線索對員工正向情緒表達之負向影響。

另一方面，研究顯示當個人擁有與工作有關的正向資源時，亦會直接影響到每位員工於工作中的行為表現 (Hobfoll, 1998)，即員工正向情緒表達 (Troughakos, Beal, Green, & Weiss, 2008)。根據 Rafaeli 與 Sutton (1989)認為員工情緒表達是一

種傳送者與接收者之間的溝通方式，因此組織成員的情緒表達行為，可用三種向度來表示：情緒表達內容 (content)、情緒表達的強度 (intensity)、以及情緒表達之多樣性 (diversity)；其中，情緒表達強度意指組織成員表達出情緒的程度。然而，過去有關情緒表達之研究，大多探討員工於每筆交易時所展現之正向情緒表達之強度¹ (如：Tsai, 2001; Tan et al., 2003)，因此，本研究另一個研究興趣著重於「個體間層次」之研究問題，意即探討員工個人變數與員工正向情緒表達之平均強度間的關係。

第二節 研究目的與其重要性

綜合上一節所述，本研究根據兩大類研究問題，具體列出以下三個研究目的：首先，本研究第一個研究目的為：在個體內層次方面，探討員工在服務顧客過程中，每筆交易之情境線索 (transaction defining cues) (如：交易忙碌程度 (transaction busyness)、顧客負向情緒表達 (customer negative affective displays)) 是否會影響員工表現正向情緒表達行為。探討此類研究目的重要性在於，過去情緒表達學者大多會將研究興趣著重於顧客正向行為 (如：顧客前期購買意願 [蔡維奇、黃櫻美，2002]、顧客於交易時展現的微笑行為 [Barger & Grandey, 2006]) 對員工情緒表達行為的影響，然而，來自顧客端所引發之負向事件 (negative events; Grandey, 2000) (如：顧客的言語攻擊 [Grandey, Dickter, & Sin, 2004]、表現出不高興的表情、或是不講理、抱怨的顧客 [吳宗祐、鄭伯璦，2006]等)，所引起員工負向情感反應、對員工產生威脅 (threatening) 的感受、以及壓力對員工行為的影響應是更大的 (Frijda, 1988; Grandey et al., 2004)，因此本研究將再進一步討論每筆交易情境下，顧客與員工人際互動過程中，顧客所展現之「負向」情緒行為是否會負向影響員工於交易過程中所展現之正向情緒行為，這可彌補過去

¹ 過去情緒表達的研究，在衡量員工於每筆交易下，所展現之正向情緒行為的強度，大多以「1」(有微笑、眼神接觸等)與「0」(沒有微笑、或眼神接觸等)來衡量。

文獻尚未清楚探討的議題 (Pugh, 2001)²。

過去仍有一些研究已證實有關顧客負向事件對於員工會造成影響，如：Tan 等人 (2004) 研究指出在速食連鎖商店內，當員工碰到具有負向情感特質 (negative affectivity) 較高的顧客時，由於顧客容易生氣、緊張，因此在交易過程中，會透過情緒感染的過程，降低員工展現正向情緒行為的頻次；吳宗祐與鄭伯璦 (2006) 研究發現，銀行行員遇到難應付客戶頻次愈多的話，則員工所需付出心力來調節工作中的行為也愈大；Grandey 等人 (2004) 發現對客服人員而言，顧客的言語攻擊行為 (如：責備) 與員工情緒耗竭具有顯著相關。而本研究所探討顧客負向情緒表達與上述研究已探討之顧客負向事件，在構念本質上皆試圖探討顧客負向行為是否會對員工在工作上的表現有所影響，然而，本研究在研究方法上，相較於過去研究請員工回憶在工作中碰到顧客負向行為之頻率 (如：吳宗祐、鄭伯璦，2006；Grandey et al., 2004)，本研究參考 Glomb 與 Tews (2004) 之作法，由情緒展現者 (顧客) 透過問卷自評方式，於交易結束後，立即回憶交易過程中，所展現負向情緒之頻率；由於在人際互動過程中，負向情緒行為涉及細微之行為展現 (nuanced behaviors) (如：抿嘴、鼻孔放大等)，因此較難透過他人使用行為紀錄的方式 (behavioral coding systems)，捕捉交易當下發生的現象 (Segrin, 1998)，故相較於使用他評方式衡量或由觀察員實地觀察顧客負向情緒表達，本研究採用顧客自評於交易過程中所展現之負向情緒頻率，其優點在於，可從顧客端提供、了解獨特之交易互動資訊 (a unique aspect of service interactions)。

而本研究第二個研究目的為：在跨層次交互作用方面，探討這些交易情境因素 (交易忙碌程度、顧客負向情緒表達) 對員工正向情緒表達之負向影響，是否會因為個人擁有某些正向資源，來削弱這些情境帶來的負向影響。探討此類研究目的之重要性在於：首先，Ashforth 與 Humphrey (1993) 指出服務工作者在面對

² Pugh (2001: 1026) 指出顧客情緒表達行為 (customer-displayed emotion) 亦會影響員工情緒表達，但目前實證證據鮮少觸及此議題。

每次服務交易之動態環境下，欲表現出符合組織要求之情緒行為以提供顧客良好的服務時，通常會受限於身體 (physical)與資源的限制，例如：在尖峰或離峰時間上，員工面對不同顧客時，每個顧客對於服務角色的期望不盡相同，可能會產生模糊的角色要求等，導致服務提供者可能沒有能力回應這些環境的變化 (Rafaeli, 1989a)。而這樣的結果會導致顧客在服務交易過程中，產生多種認知偏誤，以致於顧客認為本次交易接收到的服務態度是不友善的。然而，過去研究鮮少著重於探討組織可提供何種資源，或個人擁有那些特徵，來幫助員工在每天工作處理多筆交易下，緩衝 (buffer)每次交易情境帶來的負向影響，以有效處理好每一筆交易。

根據個人資源消耗的觀點 (Hobfoll, 1998)，個人資源大致可分為兩大類：外部資源 (即個體外所擁有的資源，如：主管支持、經濟條件等)與內部資源 (即個體內所擁有的資源，如：人格特質、工作技能等)。本研究認為員工知覺外在工作環境所提供之正向資源 (知覺主管支持 [perceived supervisor support; Kottke & Sharafinski, 1988])，或是個人擁有與工作有關的正向個人特質 (情緒穩定性特質; Bono & Vey, 2007)，可減緩交易情境線索對員工情緒表達行為造成之負向影響。探討此研究問題可以幫助我們瞭解員工如何在每天面對不同顧客、交易環境下，透過社會環境與個人資源 (social and personal resources)修補消耗的資源，表現出組織要求之正向情緒行為 (Troughakos et al., 2008)。

再者，探討此議題亦可彌補過去研究尚未探討的缺口，即影響情緒表達之前因變數間是否存在交互作用，而此對於情緒表達領域之理論的累積是重要的 (Whetten, 1989)。另一方面，在人格與社會心理學領域中，有關個人與情境的爭論一直是研究者重要探索的議題。當研究者傾向個人觀點時，認為個體的行為大部分決定於特質，因此個體會在大部分的時間表現出相類似的行為，然而，當研究者傾向情境觀點時，認為當下的情境 (immediate situation)才是行為重要的決定因子，因此，個體會針對不同的情境而有不同的行為反應 (Fleeson, 2004)。而本

研究認為不論交易情境因素、個人特徵或者是兩者之交互作用，皆可解釋員工於當下交易時所展現之正向情緒行為 (Tan et al., 2003)。

最後，本研究第三個研究目的為：在員工個體間層次方面，探討員工知覺到外在工作環境所提供之正向資源 (知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持)，以及員工個人擁有與工作有關之個人特質 (情緒穩定性特質) 是否能有效預測每一位員工於多筆交易下，所表現情緒表達行為之平均強度 (average intensity)。探討此類研究問題重要性在於：如同上一節所提及，目前已有許多實證文獻證實，在服務情境下，員工在處理每筆交易時，對顧客展現更多的正向情緒行為，則可有效影響顧客的行為 (如：顧客於店內停留時間 [Tsai & Huang, 2002])。然而，當站在管理者角度思考時，這些研究結果尚未回答，平均而言每位員工是否可在服務過程中，面對交易情境挑戰時，展現符合組織期望之正向情緒行為，並符合組織所規範之情緒表達規則 (如：面對顧客時，展現更多的親切微笑、眼神接觸等行為)。因此，對於服務性組織而言，組織應希望雇用員工能在不同交易上，表現高度且合宜的正向情緒表達行為，即員工情緒行為平均強度 (average intensity) 較高的員工 (Pugh, 2001)。此外，Tan 等人 (2003) 曾探討員工個人特徵對於員工正向情緒表達行為的影響，並透過補充分析，將每位員工每次單筆交易之情緒表達分數，加總至員工個人層次，並計算出平均值，但因樣本不足 (觀察值僅使用 42 位員工) 造成統計檢定力 (statistical power) 的下降，以致於研究結果並未完全支持；由此可以看出學者們已經開始注意到單一員工在處理多次交易時之情緒表達現象，即一段時間觀察員工服務顧客所表現出情緒行為之平均強度程度多大。

此外，本研究認為個人差異變數 (individual differences) 可作為預測個人行為傾向之重要變數 (Fleeson, 2001)，以試圖瞭解是否具有什麼樣特徵的員工 (如：知覺主管支持較高的員工) 在處理的每筆交易時，平均而言，可表現較高层次的正向情緒表達行為；換句話說，根據 Hobfoll 提出個人資源消耗的觀點，認為與

工作相關之正向個人資源可幫助員工，在面對交易情境要求下，表現更多符合組織要求之情緒表達行為。綜上所述，本研究探討員工在進行多筆交易時，所展現之情緒表達行為現象（如：一段時間觀察員工於每筆交易所表達之情緒行為），其有助於瞭解員工情緒表達行為在工作環境中，處理多筆交易時所表現的行為平均強度與員工知覺到外在工作環境所提供之正向資源（知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持），以及個人特質（情緒穩定性特質）之間的關係。

歸納上述，本研究目的在探討影響第一線服務人員正向情緒表達行為之前因，並同時針對員工個體內層次（交易層次分析）、個體間層次（員工層次分析）、以及員工個人特徵之跨層次干擾效果之相關議題進行深入的了解。回顧過去研究，目前僅三篇研究探討類似的研究問題。首先，在員工個體內層次的部分，Tan 等人 (2004) 曾探討速食連鎖店之 432 筆交易紀錄，研究發現在員工面對顧客負向情感特質較高的時候，由於顧客比較容易生氣、緊張、有抱怨的情況產生，因此員工容易經歷到情感失調，導致他感受的心情與組織期望的情緒行為有所不符，因此會表現低程度的正向情緒行為，最終造成顧客對服務人員滿意度降低。而在員工個體間層次與跨層次干擾效果的部分，Pugh (2001) 探討 131 銀行行員，發現具有情緒表達性特質較高的行員，在面對顧客多筆交易下，能表現出較多組織期望之正向情緒行為；而 Tan 等人 (2003) 延伸 Pugh 等人的研究，收集 42 位新加坡速食連鎖店之收銀員之交易資料，研究結果顯示：外向性特質較高之收銀員，平均而言，在面對顧客時能展現較多的正向情緒行為；然而，在探討員工個人特質在跨層次干擾效果上，並沒有獲得預期結果。

歸納上述，相較於 Pugh (2001) 以及 Tan 等人 (2003; 2004) 的研究，本研究有以下特點：首先，相較於上述研究分別僅探討員工個人特質變項，本研究尚納入了員工知覺外在工作環境所提供之正向資源（如：工具型或情感型主管支持）；根據 Hobfoll (1998) 的看法，在面對員工需要花費心力來表現組織之工作要求之工作，如能同時考量員工擁有個人之外部資源與內部資源，應能更廣泛性地探討

個人在資源消耗過程中，如何透過正向資源的調節，幫助員工持續不斷地面臨工作上的挑戰。其次，過去有關探討情緒表達前因之研究，雖可協助我們瞭解有一些可能影響員工在當下所展現之正向情緒表達的因素存在，但過去研究仍未能清楚交代這些因素之間是否存在交互作用 (Tan et al., 2003)，而交互作用的探討是有意義的，因為可以幫助我們去發現、改善會對員工正向情緒表達造成負向影響的方法，同時，對於情緒表達理論之累積亦是重要的工作 (Whetten, 1989)。最後，在研究方法上，上述三個研究所探討有關情緒表達之相關議題，大多僅著重於單一層次的討論，本研究採用階層線性模式 (hierarchical linear modeling, HLM) 來檢測員工個人層次變數之跨層次干擾效果，如同前述，若使用傳統的統計方法 (如：階層迴歸分析) 來估計迴歸係數，將會違反了一些迴歸方法的假設，而導致變數估計偏誤，而本研究樣本屬於一位員工多筆交易的巢套式 (nested) 資料，HLM 將能在處理此類型資料時，提供較為精確的估計 (Raudenbush & Bryk, 2002)，且能同時瞭解交易情境因素與個人特徵變數對於員工於當下交易時所展現之正向情緒行為之解釋量。

第二章 文獻回顧與假說推導

第一節 員工情緒表達的內涵與構面

一、員工情緒表達的內涵

在過去有關情緒表達的研究中，員工情緒表達 (employee affective displays) 意指服務人員在服務顧客過程中，表現出組織所要求情緒的程度 (Ashforth & Humphrey, 1993)。而員工情緒表達也可被視為一種個人的控制手段 (control moves; Goffman, 1969)，意即服務人員試圖藉由表現一些面部表情 (如：微笑)、說話內容 (spoken words) (如：招呼語、致謝詞)、聲調 (如：愉悅的口氣)、肢體動作 (如：點頭) 等行為上的改變，來試圖影響顧客的行為，使顧客產生購買行為，或是令顧客感受到正向心情 (Rafaeli & Sutton, 1989; 1990)。因此，對於組織而言，員工情緒表達其實是一項影響顧客行為非常有效的工具，且根據 Rafaeli 與 Sutton (1989) 的看法，員工表現出適當或不適當的情緒行為，會為組織帶來正面利益或負面的傷害 (expressed emotions that lead to preferred unwanted outcomes)。

目前針對情緒表達的概念內涵，學者通常將員工情緒表達分為正向情緒表達 (positive affective displays) 與負向情緒表達 (negative affective displays) 兩類。而正向情緒表達常被要求在一般的服務業內的服務人員，如：銀行行員、便利商店服務的收銀員、速食餐廳的櫃檯服務人員、百貨公司的專櫃小姐、航空公司的空服員等；反之，負向情緒表達大多則被要求於特定行業 (如：帳款催收員 [Hochschild, 1983])，其需要員工展現一些負向情緒行為 (如：皺眉、噘嘴、厭惡等)，來為組織帶來利益 (Rafaeli & Sutton, 1989)。但在目前服務業情境中，大多數的消費者都認為服務人員在工作中表現出正向情緒是有利於組織以及顧客本身，因此本研究探討員工情緒表達行為著重於「正向情緒表達」。

二、員工正向情緒表達的構面

Rafaeli 與 Sutton (1989)對員工情緒表達提出完整性概念內涵，認為員工情緒表達是一種傳送者與接收者之間的溝通方式，而傳送者可透過一些情緒行為的展現，來影響接收者的內在情感 (inner feelings)。而組織成員的情緒表達行為，可用三種向度來表示：內容 (content)、強度 (intensity)、多樣化 (diversity)。首先，情緒表達「內容」意指情緒傳送者透過一些臉部表情、身體姿勢、語調與語言，來表現所要傳達的情緒，為情緒傳送者的一種複雜行為展現 (complex behaviors)，且這些行為是可以直接被觀察出來的。而情緒表達的「強度」意指這些被組織成員表達出情緒之程度，此與情緒表達的內容無關 (the strength of the emotion expressed, regardless of its content)；舉例來說，牙醫診所的接待員，會用溫和的 (mildly)正向情緒來對待病人，而披薩店的服務人員會為了要賺取更多的小費，他們會展現高程度 (more intense)的正向情緒來試圖影響顧客行為。目前情緒表達研究，大多以「有」(如：有微笑、或有眼神接觸等)「無」(如：沒有微笑、或沒有眼神接觸等)的觀念，來衡量情緒表達之強度，意即當服務人員在服務顧客交易過程中，有展現微笑行為、使用親切地口吻詢問顧客需求時，則該員工在正向情緒表達構面上得分會較高，即展現愈高強度的正向情緒行為。

最後，在情緒表達之「多樣性」向度上，Rafaeli 與 Sutton(1989)認為多樣性包含兩種概念，一種為角色傳達者 (role occupants)情緒表達內容的變異 (variation in *content* of expressed emotions)，另一種為情緒表達強度的變異 (variation in *intensity* of expressed emotions)。所謂「情緒表達內容的變異」意指員工會在不同時間點下，表現不同情緒內容，例如：醫院裡的護士，在與病人或家屬溝通時，會表現出具有同情心 (empathy)、但有時候在手術室執行手術時，則會表現出謹慎 (solemnity)、尊敬 (respect)的樣子。而另一方面，「情緒表達強度的變異」則代表，在不同時間下，表達相同的情緒的強度不同。而 Tan 等人 (2004)也認為，速食餐廳連鎖店工作的服務人員，在面對不同顧客時，其所展現之正向

情緒行為是存在變異的 (variations)，因為員工可能會因面對顧客具備不同特徵，而改變其服務顧客時所展現的正向情緒行為，如：在服務交易過程中，面對具有負向情感特質較高的顧客時，顧客可能展現皺眉、不開心的情緒行為，減弱員工在服務這名顧客時所表現之正向情緒行為的強度，即對顧客展現較少的微笑、招呼語等行為。

綜上所述，Rafaeli 與 Sutton (1989)對員工情緒表達提出完整性架構，主要包含三大向度，而本研究旨在探討員工在個體內層次時，於每筆交易時所展現之「正向情緒表達之強度」。另一方面，在探討個體間層次時，瞭解員工「正向情緒表達之平均強度」之前因；特別一提的是，本研究在後續的討論，將以員工個體內層次之「員工正向情緒表達」與以員工個體間層次之「員工正向情緒表達之平均」代表上述兩個欲探討之重要變數。

第二節 交易情境線索對員工正向情緒表達之影響

本研究研究目的一即探討在個體內層次方面，員工在服務顧客過程中，每筆交易之情境線索 (如：交易忙碌程度、顧客負向情緒表達)是否會影響員工表現正向情緒表達行為。如前所述，過去研究探討影響員工情緒表達的因素，大致可分為四大類：組織規範、個人特徵、顧客方面之線索、與情境方面之線索，其中前兩者可稱之為角色基礎規則 (role ground rules)，而後兩者可稱之為交易情境線索 (transaction defining cues)，其差別在於角色基礎規則屬於較穩定的一般性原則，具有通則的性質，是不容易消逝 (transiency)的，而交易情境線索則會因為面臨顧客及情境的不同而有所差別，意即會因為每一場交易情況不同而有所改變 (Rafaeli & Sutton, 1989)。有些研究認為，「交易的情境線索」對於員工情緒表達的影響更勝於組織因素，因為這些交易線索會隨著顧客及情境不同而有所改變，員工會在交易前段的時間觀察顧客或情境，並根據這些線索提供員工瞭解此次交

易應該表現什麼樣的情緒，以及隱藏什麼樣的情緒 (如：Rafaeli & Sutton, 1990)。有鑒於此，本研究選擇來自於交易情境線索之兩大類影響因素 (顧客方面之線索、交易情境方面之線索)，作為本研究主要探討影響員工正向情緒表達之前因。

歸納上述，本研究進一步提供實證證據，來瞭解來自於情境線索 (交易忙碌程度)以及顧客線索 (顧客負向情緒表達)對於員工正向情緒表達的影響關係。選擇此兩變項主要原因為：回顧過去對於員工於每筆交易下，服務人員所展現之正向情緒表達之影響因素研究，有些影響因素會對員工情緒表達產生正面的影響 (如：店內氣氛 [Tsai, 2001]、顧客交易時之微笑行為 [Barger & Grandey, 2006] 等)。然而，有一些影響因素可能會抑制員工於服務顧客時，展現正向情緒行為發生的頻次，其中交易忙碌程度與顧客負向情緒表達皆有可能對員工正向情緒表達造成負向的影響。而本研究試圖從個人資源消耗的觀點，來解釋為何這些影響因素，會抑制員工於服務顧客時展現正向情緒表達行為。

一、交易忙碌程度與員工正向情緒表達間的關係

本研究依據 Rafaeli 與 Sutton (1990)的看法，將店內交易忙碌程度(transaction busyness)定義為店內的步調快速，以及擠滿顧客的程度。Ashforth 與 Humphrey (1993)曾指出服務工作者在面對每次服務交易之動態環境下，如皆需表現出符合組織要求之情緒行為，以提供顧客良好的服務時，通常會受限於資源的限制。因此，在交易忙碌程度愈高時，員工會感受緊張，因為對於擁擠的環境，以及感受到顧客因為店內忙碌，而造成等待時間過長的壓力，其都會超出員工認知負荷 (cognitive overload)，且因為服務人員要同時兼顧符合組織要求 (即情緒表達規則要求之面對顧客時，員工必須表現出合宜的正向情緒行為)，也必須快速處理每一筆交易，減少顧客等待的時間，因此根據資源保存理論³認為，當人們經驗到

³ 資源保存理論 (Hobfoll, 1998)建議人們具有獲得 (obtain)、保存 (retain)、保護 (protect)、以及建立 (foster)有價值的資源，並降低任何對於資源損失的威脅。而資源損失的威脅來自於工作角色的要求，以及因為要符合工作要求而花費的精力 (energy)與努力 (efforts)。

壓力時，會感受到個人資源的喪失（如：專注力 (attention) 的下降、耗損精力等資源），造成沒有多餘的心力去符合組織要求表現的正向情緒，以致於在交易時，無法表現出組織要求的正向情緒行為，而影響工作上的表現。

另一方面，Sutton 與 Rafaeli (1988) 指出當員工意識到店內交易忙碌狀況時，會自動修正自己的情緒表達行為。如：在忙碌的便利商店內，員工在面對眾多顧客的壓力上，會比較傾向任務導向，並要求自己專注於工作中，減少微笑、眼神接觸等正向情緒表達發生的頻次，以滿足大部分顧客的期望，即能快速完成每一筆交易 (Isenberg, 1981)；而 Pugh (2001) 實證研究發現，當每筆交易忙碌程度愈高的時候，會減少員工表現正向情緒表達之行為。歸納上述，本研究提出假說 1：

假說 1：交易忙碌程度與員工正向情緒表達呈負向關係。

二、顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達間的關係

根據 Rafaeli 與 Sutton (1989) 針對組織中情緒表達發展出的完整模式指出，顧客方面之線索也是重要的交易情境線索，而本研究認為顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達呈負向關係。所謂顧客負向情緒表達如前一章節所述，意指個體於服務交易情境下，表現出不開心、皺眉、抿嘴 (licking lips)、避免眼神接觸 (avoiding eye contact) 等行為 (Scherer & Ceschi, 2000)。吳宗祐與鄭伯璦於 2006 年之研究，從情緒勞動的觀點指出，當第一線服務人員在面對難以應付的顧客時，需要花費相當的心力來運用各種策略應付這些難纏的顧客，因此員工需要情緒勞動的程度也愈大。換句話說，根據資源保存理論 (Hobfoll, 1998) 的看法，當員工面對顧客表現負向情緒表達行為時，其透過情緒感染過程⁴，讓員工產生工作上之負向的情感反應，而為了處理這些負向的情感反應，員工必須耗費原本可在工作活動上的資源，以致於剩下較少的注意力與精神，來做出符合情緒表達

⁴ 根據 Hatfield、Cacioppo 和 Rapson (1994) 提出認為在人際互動過程中，互動的雙方會無意識地、自動地 (automatic) 模仿另一方的非口語行為，如：面部表情、語調 (vocalizations)、手勢 (postures) 等，並使得雙方都經驗到相類似的情緒狀態。

規則所要求的行為。

此外，過去研究已發現 (如：Pugh, 2001)顧客會無意識地 (unconsciously)注意到服務提供者所展現的正向情緒，進而影響到顧客交易滿意度或行為表現。因此，對服務人員來說，組織會要求員工必須表現開心、微笑等情緒行為，努力創造具感染性的交易環境 (infectious environment)。相反地，員工情緒也有可能被潛在的環境無意識的影響到，如：與皺眉、不開心的顧客眼神接觸、或口語溝通 (Rafaeli & Sutton, 1989)；且員工與顧客在服務交易過程中，顧客不只受到服務提供者的情緒行為所影響，而是在雙向互動過程中 (bidirectional interactive process)，員工也有可能受到顧客表達的情緒所影響 (Tan et al., 2004; Pugh, 2001)，換句話說，員工與顧客彼此會相互影響 (double interact; Weick, 1996)。綜上所述，當員工注意到顧客的情緒展現時，顧客展現負向情緒表達是有可能削弱員工工作上應使用之正向情緒資源，導致員工表現低程度的正向情緒表達，故本研究提出假說 2：

假說 2：顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達呈負向關係。

第三節 員工個人變數之跨層次干擾效果

本研究第二個研究目的著重在跨層次交互作用的探討，即交易情境因素 (交易忙碌程度、顧客負向情緒表達)對員工情緒表達之負向影響，是否會因為個人擁有某些正向資源，來削弱這些情境帶來的負向影響。換句話說，服務工作者每天都要面對交易的動態環境，因此，長時間工作的情況下，員工可能沒有能力去回應這些環境的變化 (Rafaeli, 1989a)；舉例來說，員工於每日工作中，有時會面對店內很忙碌的情況，有時則會在店內步調較慢的情境下處理交易，或者是在與顧客服務交易過程中，有可能此次交易遇到比較挑剔、愛抱怨、難纏的顧客，下一次交易則遇到親切、熱情回應的顧客。而這些交易情境線索都會影響員工當下

的情緒表達行為 (Ashforth & Humphrey, 1993)。然而，第一線員工代表著服務企業的形象，因此被要求於服務交易過程中，必須要表達出符合社會期望的情緒，即表現出友善的正向情緒，故造成員工於每個工作天中、每筆交易下，需擁有一些與工作相關的正向資源來調節個人在面對交易環境時所需資源的消耗。

如前一節所述，員工在面對交易忙碌程度較高時，或者是面對顧客表現負向情緒行為時，員工都有可能知覺到個體有限心理資源的喪失，如：認知資源 (cognitive resource) (如：專注力)、動機資源 (motivational resource) (如：精力)、或情緒資源 (emotional resource) (Hobfoll, 1998)。因此，當員工知覺到受到交易環境的威脅時，會產生壓力，進而對員工心理或生理產生不良的壓力反應 (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001)。而 Hobfoll (1998) 曾指出，從個人資源消耗與修補 (resource depletion and enhancement) 的觀點來看，每位員工在因應壓力源的過程中，如能夠獲得資源，則可以減緩個人資源消耗對個人行為造成的不良影響 (如：缺席、對工作缺乏承諾感、工作倦怠等 [Dorman & Zapf, 2004])；舉例而言，當第一線服務人員在服務顧客時，因某次交易面對脾氣、態度不佳的顧客，造成當下心情低落 (資源消耗)，則可透過主管的支持、認可與協助 (資源的取得)，來使得個人內在資源得以補充。因此，個人擁有與工作相關的正向資源或許可以補充在面對交易環境時所造成的資源消耗，進而減緩交易環境線索對員工正向情緒表達行為帶來的負向影響。

一般而言，個人資源大致可分為兩大類：外部資源 (即個體外所擁有的資源，如：工作上社會支持之資源等) 與內部資源 (即個體內所擁有的資源，如：人格特質、行為模式等) (Hobfoll, 1998)。本研究認為員工知覺到外在工作環境所提供之正向資源 (知覺主管支持 [Halbesleben, 2006])，或是個人擁有與工作有關的正向個人特質 (情緒穩定性特質 [Bono & Vey, 2007; Kammeyer-Mueller, Judge, & Scott, 2009])，可減緩交易情境線索對員工情緒表達行為造成的負向影響。

本研究選擇知覺情感型主管支持、知覺工具型主管支持、與情緒穩定性特質

等三項個人工作有關之正向內、外部資源，其主要原因有四：首先，情感型主管支持與工具型主管支持皆屬於社會支持 (social support) 的一環 (Caplan, 1974)，且過去多數學者一致性認同社會支持可有效減緩工作壓力帶來的緊張與不適，並可取代 (replace) 與強化 (reinforce) 工作上缺乏的資源 (如：Caplan, 1974; Fenlason & Beehr, 1994; Halbesleben, 2006)。一般來說，社會支持主要來源包括：主管、同事和親友 (Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinneau, 1975)，其中與工作直接相關之主管支持最可直接針對員工工作上面臨的壓力源具有減緩的效果，因為主管提供的支持大多偏向完成任務或工作上的協助 (如：提供指導、提供資訊、認同員工工作上的表現等) (Schaubroeck & Fink, 1998)。然而，Caplan 進一步將社會支持分為工具型社會支持 (instrumental social support) 與情感型社會支持 (emotional social support) 兩大類功能，工具型支持的特性是藉由提供實質性解決問題的協助，而情感型支持的特性則是提供關心、與傾聽員工的不愉快，使個人的心情獲得紓解與放鬆 (Fenlason & Beehr, 1994)。而本研究依循社會支持文獻脈絡 (如：Fenlason & Beehr, 1994; Kaufmann & Beehr, 1986)，選擇知覺工具型主管支持與知覺情感型主管支持作為主要的研究變項，且多數學者亦認同工具型支持與情感型支持是有關社會支持文獻中，較全面性也最能解釋社會支持功能性的分類 (如：Fenlason & Beehr, 1994)。

次者，從實務的角度切入，由於服務業中的第一線服務人員代表公司對外服務的形象，因此，組織會透過管理制度加以規範，有直接、正式的控制方式 (如：制訂情緒表達規則規範在服務顧客時，員工應該表現哪些情緒行為，來直接影響顧客行為 [Ashforth & Humphrey, 1993])，也有比較間接、非正式的控制方式 (如：創造具支持性的工作環境，讓員工感受到受到主管認可與情感上的支持，進而使員工工作心情愉快，因而有能力表現出較佳的工作績效 [Karasek & Theorell, 1990])；且根據 Hobfoll (1998) 個人資源消耗與修補的角度認為，創造具支持性的社會環境是一非常有效的支援工具，因為其可以協助個人擴展有用的資

源 (available resources)，並且可取代或補充其他資源的缺乏。因此，為了確保本研究在郵局金融場域下進行研究之情境特定性與真實性，本研究在進行正式研究前，先諮詢三位熟悉郵局第一線服務人員工作內容的議題專家，希望藉由實務現象確認本研究選擇之變數是否適用於郵局情境。三位業界先進的看法相當一致，大致歸納出以下結論：首先，郵局行員於工作時間中，彼此工作互賴性低、自主性高⁵，櫃臺行員各自處理自己業務、彼此互動較少；因此，在工作中，如遇交易繁忙時段或遇到突發事件（客戶等待不耐煩）時，主管通常會第一時間出面協助處理（安排其他櫃員開櫃處理交易、或協助與客戶溝通協調等）。故在郵局屬金融交易場域下，與工作相關之社會支持網絡中 (work-related social resources; Hobfoll, 1998)，主管支持相較於同事支持，在工作中提供實質的幫助較大。再者，目前郵局組織較屬科層式組織，在正式工作時間中，主管與員工仍具有上對下關係，然而，在一般休息時間、下班後，主管與員工亦有可能發展成朋友關係，彼此互相鼓勵成長，獲得足夠的人際支持。歸納上述，在個人外部正向資源的部份，本研究選擇員工知覺工具型主管支持與知覺情感型主管支持，應是合適的研究變項。

另外，在員工內在資源的部份，目前已有許多組織行為的學者將研究焦點置於探討員工個人特質在心理壓力反應上扮演的重要角色，或解釋為什麼有些人比其他他人經驗到較少的心理壓力，且能成功的適應有壓力的情境（如：Cohen & Edwards, 1989; Kammeyer-Mueller et al., 2009）。其中 Kammeyer-Mueller 等人 (2009)認為個體擁有高度情緒穩定性特質時，不但能同時降低個體知覺到壓力來源，以有效適應有壓力的情境，亦能調節（減緩）壓力情境對於個人壓力反應的正向影響。

另一方面，根據 Bono 與 Vey (2007)提出人格特質中有關情感性人格特質

⁵ 本研究根據美國勞工局 O'Net 網站上資料，發現「金融業行員 (bank teller)」職稱之 45% 的工作內容，強調自己解決問題、獨立決策，其工作具備工作獨立性高 (independence)、工作自主 (autonomy) 等工作特性。

(affective personality trait) (如：情緒穩定性)與需要情緒調整的工作績效表現 (emotional performance or performance in emotional regulation tasks)較有關連性。因此，本研究選擇五大人格特質 (Big Five personality)中情緒穩定性特質作為主要研究變項之一，以發展後續假說；同時，亦可擴展五大人格理論至工作情緒表達領域之應用。

一、工具型主管支持之干擾效果

根據 Fenlason 與 Beehr (1994)針對工具型主管支持的定義為：主管提供實質的協助 (如：身體力行上的協助、針對完成任務，提供工作上的知識與建議)。本研究認為，從 Cohen 與 Will (1985)針對社會支持提出支持的功能面來看，當員工知覺工具性主管支持程度高時，會透過工具性功能機制 (如：多開交易窗口，直接降低員工感受到因店內忙碌而感受到的認知負荷)，來協助員工減緩交易忙碌狀況對員工正向情緒表達行為之負向影響。換句話說，由於員工在工作場合中知覺工具型主管支持程度較高時，會讓工作環境增加更多彈性、訊息的提供與實質的協助，而由於個體可用在工作上的時間與心力是有限的 (Hobfoll, 1998)，因此，當第一線服務人員在服務顧客時，碰到店內較忙碌的狀況，會面臨一些來自顧客的壓力，而感到心情緊張，因而消耗員工對現有工作任務認知資源 (專注力下降)。然而，當員工在工作環境中，知覺工具性主管支持程度較高時，會感受到主管願意提供工作上相關實質資源 (如：安排工作中休息、提供相關諮詢服務、或增加服務窗口，提高整體服務效率)，幫助他們補充因調節壓力源所需耗損的資源 (Cohen & Will, 1985; Fenlason & Beehr, 1994)。另一方面，對於員工碰到顧客負向情緒行為展現時，可能需要花費心力來運用各種策略應付這些難纏的顧客，因此，當員工知覺工具型主管支持較高的話，容易感受到主管可能可以在當下提供實質的幫助 (如：協助處理當下顧客提出之不合理之任務或情緒上問題)，而讓員工感覺到主管提供一個安心與隨時提供協助解決問題之工作環境，以致於降低工作上帶來情緒消耗的可能性 (Hobfoll & Freedy, 1993)。故本研究提

出假說 3a 與假說 3b：

假說 3a：當員工知覺工具型主管支持程度愈高，交易忙碌程度與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

假說 3b：當員工知覺工具型主管支持程度愈高，顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

二、情感型主管支持之干擾效果

所謂情感型主管支持意指主管提供關心、與具有同情心聆聽他人說話 (Fenlason & Beehr, 1994)。在服務環境中，第一線服務人員知覺情感型主管支持愈高，會讓員工感覺到組織提供溫暖像家一般之工作環境，讓員工有信心相信自己能完成每一項工作要求的任務，以致於幫助個體有效調節壓力 (如：與主管宣洩壓力、訴說因碰到難纏顧客，導致不開心的情緒反應)，降低工作上帶來情緒耗竭的可能性 (Hobfoll & Freedy, 1993)。

Cohen、Towbes 與 Flocco (1988) 研究也指出當員工知覺情感型支持程度愈高的話，容易引發員工的正向心情。而 Burke、Brief 和 George (1993) 認為，正向心情的員工會傾向將碰到的失敗歸因於外在環境的影響，因此她們更能忍受外人的看法而繼續投身於工作中，且在面對店內擁擠的環境、客人等待時間過長的時間壓力時，能避免將環境因素帶來的挑戰，全部歸因於自我能力不足的狀況產生；且在交易中，因為要加快交易處理速度，而導致資源不足，忽略了符合組織要求展現之正向情緒行為的展現，因此，情感型支持提供之正向情緒資源，正協助員工在碰到環境挑戰時，仍展現與組織要求相符之正向情緒行為。

最後，知覺情感型主管支持高由於主管會提供員工安慰與關心，使員工知覺與主管的關係是互動良好的，且工作上的不滿也可透過主管的傾聽與關心獲得舒緩。因此，個體也因擁有豐沛的人際資源，讓其感受到有歸屬感，因而讓員工減少關注一些壓力事件或環境本身帶來的負向影響 (Cohen & Will, 1985)。舉例來

說，在服務環境中，員工與顧客雙向互動過程，員工可能因為要專注於處理每一次例行性之交易，導致員工在工作中與顧客互動所建立的人際關係品質是不佳的，因此無法滿足員工人際關係需求 (Rafaeli, 1989a)。然而，當員工知覺高度情感型主管支持，可正向帶來相關的情緒、人際資源，因而緩衝負向交易情境線索對員工工作表現帶來的負向影響。綜上所述，本研究提出假說 4a 與假說 4b：

假說 4a：當員工知覺情感型主管支持程度愈高，交易忙碌程度與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

假說 4b：當員工知覺情感型主管支持程度愈高，顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

三、情緒穩定性特質之跨層次干擾效果

本研究認為員工情緒穩定性會干擾交易情境線索與員工正向情緒表達之間的關係。因為，從個體資源消耗的觀點來看，情緒穩定性較高的員工，由於他們相較於情緒穩定較低的員工，擁有更多情感資源（如：正向心情；Watson, 2000）等，因此，可減緩外在交易環境所產生的壓力對於員工正向情緒表達所帶來的負向影響，補足因為要面對忙碌交易情境所帶來的資源消耗，更願意投入更多的心力來處理每一筆交易，表達更多正向情緒，以符合顧客的期望。而在面對不開心的顧客時，可能迫使員工將一些注意力、精神等資源，從原本的工作活動中移走，讓員工花費心力來處理這些負向情感 (Weiss & Cropanzano, 1977)，因此，當員工情緒穩定性較高時，由於相較於低情緒穩定性的員工，則擁有較多的正向資源，來補充因為行為調節帶來的資源的消耗，而減損顧客負向情緒行為對員工帶來的負向影響。

另一方面，情緒穩定性較低的個體，會經常感受到負向情感狀態，如：焦慮、沮喪等，且情緒較不穩定；由於缺乏正向的心理調適機制，因此特別容易受負面事件的影響，而倍感壓力，進而產生負面的情緒與行為 (McCrae & Costa, 1987)。

反之，具有高度的情緒穩定性的個體，相較於低情緒穩定性的員工，則會較少經驗到因為工作要求而帶來的壓力 (Parkes, 1990)。因此，對於情緒穩定性較高的個體，在忙碌的服務情境中，雖然需要同時面臨時間與顧客的壓力，且快速有效率的完成每一筆交易，但他們會視為其工作任務為一種可以克服的挑戰，而非危機、並使用較樂觀的態度，去面對外界交易環境的要求 (Watson, David, & Sules, 1999)，仍對顧客回應微笑與眼神接觸等行為，增加互動品質。也由於高情緒穩定性的員工，由於容易經驗到高程度的正向情感狀態 (Watson, 2000)，且知覺工作環境會傾向比較正向 (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997)，因此在面對負向事件帶來的威脅時，較不會採取逃避式的處理方式 (avoidance coping) (Kammeyer-Mueller et al., 2009)。因此，在交易互動過程中，面對顧客表現出負向情緒表達行為時，該員工相較於低情緒穩定性的員工，能更有效率處理這樣的工作任務，且擁有正向資源補充為了處理工作上產生之負向情感反應，而減緩顧客負向情緒表達行為對員工正向情緒行為之負向影響。歸納上述，本研究提出假說 5a 與 5b：

假說 5a：當員工情緒穩定性程度愈高，交易忙碌程度與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

假說 5b：當員工情緒穩定程度愈高，顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

第四節 員工個人變數之預測效果

本研究第三個研究目的為：在員工個人層次方面，探討員工擁有一些正向個人特徵 (知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持、情緒穩定性特質)，是否能有效預測每一位員工於多筆交易下，所表現正向情緒表達行為之「平均」。根據 Trougakos 等人 (2008)曾檢視營隊教練 (instructors)於工作中獲得短暫的休息，能協助自己修復工作中喪失的資源，因而經驗到更多的正向心情，進而在面對學員時，表現更多的正向情緒行為；此研究結果顯示員工可透過工作中短暫的

休息帶來的正向情緒資源（正向心情），而彌補工作中消耗的資源（Hobfoll, 1998）。而本研究認為員工知覺到工作環境有提供一些正向資源（知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持），或是員工擁有與工作有關的正向個人變數（情緒穩定性特質），不但可以協助員工修補工作行為所需資源之喪失，降低交易情境線索對員工正向情緒表達行為之負向影響外，也可以直接增強員工表現出工作所需之行為。因此，接下來將分別說明相關假說的推導：

一、知覺工具型/情感型主管支持與員工正向情緒表達之平均的關係

Singh (2000)針對第一線服務人員所做的研究發現，主管支持會正向影響員工的工作績效，其主要因素來自於知覺主管支持較高的員工，在每一次面對工作上的挑戰與壓力時，相較於知覺主管支持程度較低的員工，較容易感受到自己擁有較多的因應資源（如：認知、動機、情感資源），來協助自己表現出組織期望之正向行為。

工具型主管支持意指主管會針對工作上的問題提供實質的協助，來幫助員工解決問題，因而造成員工有更高的工作效率，因此，本研究認為當員工知覺工具型主管支持程度較高的時候，相較於知覺工具型主管支持程度較低的員工，較容易感受到主管在工作上願意提供實質資源，因此讓員工感受到組織提供安心與回饋的工作環境，來協助員工順利完成組織交代之工作任務；同時，在工作中，員工知覺工具型主管支持程度較高時，也會讓員工有信心完成工作要求的任務，應而較容易表現出組織期望之正向情緒行為，平均而言展現較好的工作表現 (Cohen & Will, 1985)。

另一方面，情感型主管支持則是主管會對員工提供安慰與持續性的關心，提供員工一處具支持性的工作環境。Rafaeli (1989a)曾提到第一線服務人員在服務傳遞過程中必須接觸許多的顧客，且對於例行化交易而言，由於每天持續性與每位顧客進行互動的時間很短，有些顧客可能並不會與員工進行人際上的交流，造

成第一線服務人員的人際需求，長久下來，在工作上並沒有獲得滿足 (Rafaeli, 1989a)。如同上一小節所述，當員工透過與主管互動，從工作中得到一些人際上的資源 (Browenell & Shumaker, 1984)，以滿足個人的需求，以及增進適應環境的能力，因此如果員工知覺情感型主管支持程度較高，相較於知覺情感型主管支持程度較低的員工，可容易感受到與工作相關的伙伴 (主管)的關心與協助，並知覺在工作網絡中尋求他人的認同與協助的機會較多，因而增加員工在服務顧客時服務動機，平均展現較多的正向情緒行為。歸納上述，本研究推論出假說 6 與假說 7：

假說 6：員工知覺工具型主管支持與正向情緒表達之平均呈正向關係。

假說 7：員工知覺情感型主管支持與正向情緒表達之平均呈正向關係。

二、員工情緒穩定性特質與員工正向情緒表達之平均的關係

對於一般工作任務較屬例行化的工作而言，雖然員工情緒表達行為會隨著情境不同而有所變化，但相對而言，此變異仍隱含穩定之人格特質的影響 (Fleeson, 2001; Larsen, 1987)，因為工作上在面對外在情境時，所經驗到的情感反應，都會經由個體使用相類似的情感處理機制所控制，進而影響到行為。因此，本研究推測情緒穩定性特質與員工正向情緒表達行為之平均有正向關係。

如同前述，情緒穩定性特質在員工面臨工作上之壓力調節時扮演重要的角色 (Kammeyer-Mueller et al., 2009)，因為情緒穩定特質高的員工擁有豐富的個人資源來面對外在環境的威脅與挑戰 (Lee & Ashforth, 1996)，且員工也會有信心去回應與處理壓力源造成的負向情感與行為反應，因而造成情緒穩定性特質高的員工，相較於情緒穩定性特質較低的員工，整體而言在工作上的表現較好 (Judge & Bono, 2001)。且本研究認為情緒穩定性特質較高員工，由於擁有較豐富的動機資源 (Judge & Bono, 2001)，因此在面對顧客時，平均而言會展現更多的親切、熱情的行為表現，以符合工作上的要求。

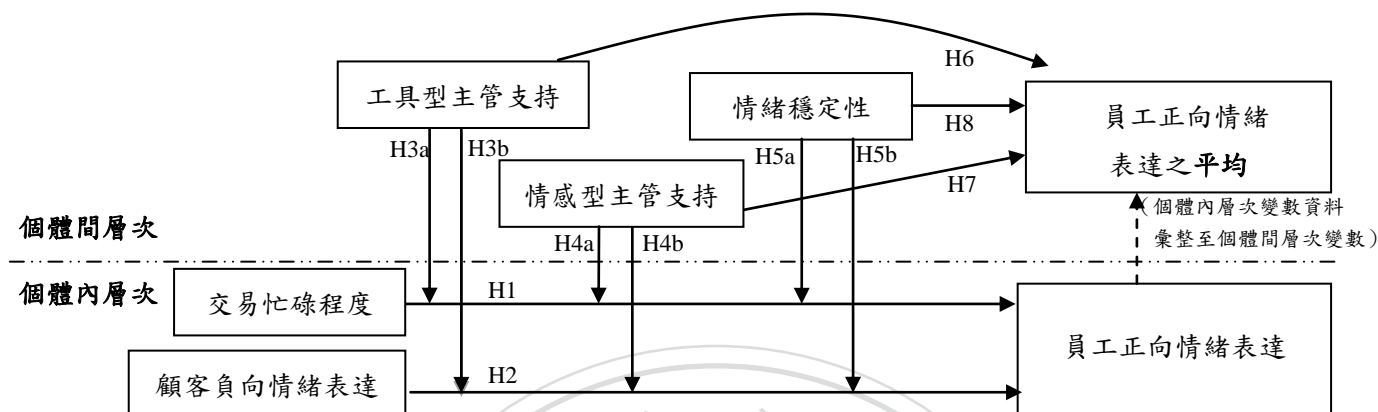
最後，心理學家認為，情緒穩定性屬於在遺傳與環境交互作用下，個體所表現出獨特的心理特質，而其心理特徵表現於行為上時，具有相當的持續性和一致型，為個體行為表現之平均傾向 (average tendencies) (Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Fleeson, 2001)。綜上所述，本研究推論出假說 8：

假說 8：員工情緒穩定性特質與正向情緒表達之平均呈正向關係。



第三章 研究方法

第一節 研究架構與假說



研究假說 1~8

[個體內層次分析]

H1：交易忙碌程度與員工正向情緒表達呈負向關係。

H2：顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達呈負向關係。

[跨層次干擾效果分析]

H3a：當員工知覺工具型主管支持程度愈高，交易忙碌程度與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

H3b：當員工知覺工具型主管支持程度愈高，顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

H4a：當員工知覺情感型主管支持程度愈高，交易忙碌程度與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

H4b：當員工知覺情感型主管支持程度愈高，顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

H5a：當員工情緒穩定性特質愈高，交易忙碌程度與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

H5b：當員工情緒穩定性特質愈高，顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係將變得更弱。

[個體間層次分析]

H6：員工知覺工具型主管支持與正向情緒表達之平均呈正向關係。

H7：員工知覺情感型主管支持與正向情緒表達之平均呈正向關係。

H8：員工情緒穩定性特質與正向情緒表達之平均呈正向關係。

第二節 研究對象與研究程序

一、研究對象

本研究以中華郵政第一線儲匯服務人員，及與其互動之顧客為研究對象，而選擇郵局第一線儲匯服務人員作為主要員工正向情緒行為之行為展現者，主要原因有三：首先，郵局第一線服務人員必須經常與顧客進行面對面接觸，因此，對郵局行員而言，正向情緒表達是組織重要的規範 (Goodsell, 1976)，且為情緒表達規則規定下的行為⁶。其次，郵局行員在一天上班的工作時段中會持續處理每一筆交易，因此，有以利於本研究後續的資料收集 (即觀察員一天可觀察多筆資訊)。最後，吳宗祐與鄭伯璦 (2006) 在情緒勞動的研究中，發現一般金融界第一線服務行員，不僅需要花費心力來調整自己的臉部表情，也會在工作中碰到難應付客戶 (如：抱怨、不講理的客戶)；而在郵局情況裡，根據前述訪問 3 位中華郵政資深窗口人員提到，郵局情境的確蠻常會碰到顧客抱怨、或遇到心情不開心的顧客，且亦提供顧客抱怨申訴管道 (如：信箱、服務電話等)，由此可見，顧客負向情緒表達在此交易場域下是具有變異的；另一方面，根據郵局官方網站所提供之訊息，每間郵局皆有尖峰 (中午時段或遇週一、週五及假期前、後一日) 與離峰時刻，歸納上述，本研究之交易忙碌程度、顧客負向情緒行為變項在此場域下進行研究，是具有變異的。另一方面，本研究使用中華郵政作為本研究之單一研究場域，亦可控制不同行業會有情緒表達規則的異質性，因此使用相同的正

⁶ 根據「中華郵政公司全面提升窗口服務效能方案」規劃中，第一線窗口除會人員必須落實顧客導向之服務理念，提供可靠、親切、效率的服務。同時，每位行員亦針對「郵局窗口人員服務標準話術」(如：面對顧客時，要尊稱、打招呼、雙手接取物品等口語及非口語規範)，進行教育訓練，使行員熟悉服務應對用語與禮節。

向情緒表達指標去觀察店員的情緒表達是有意義的；同時，也可降低因不同組織而有不同的人力資源管理措施（如：教育訓練、績效考核標準、薪資福利等）對員工正向情緒表達之影響。

本研究主動接洽了位於台北市、新竹市與台中市之 69 家郵局分局，其中有 32 家郵局同意本研究針對該分局之第一線服務員工進行研究之調查。本研究總計發放 98 份員工問卷及 498 份顧客問卷，共回收 76 份員工問卷及 434 份顧客問卷。然而，本研究樣本屬於一位員工進行多筆交易之巢套式 (nested) 資料，為確保個體內層次變數具有變異，本研究刪除每位員工僅進行 3 筆以下之交易資料⁷，最後得到個體間層次 (員工) 有效樣本為 67 位第一線服務人員 (平均每位員工蒐集 6 筆交易資料； $SD = 1.46$)，而個體內層次 (交易層次) 有效樣本為 411 筆交易資料；因此，員工問卷有效回收率為 68.36%，顧客問卷有效回收率為 82.53%。

在人口統計特性方面，男性顧客有 151 位，佔整體顧客的 36.74%；女性顧客有 260 位，佔整體顧客的 63.26%；男性員工有 10 位，佔整體員工的 14.9%；女性員工則有 57 位，佔整體員工的 85.1%；而員工現職工作年資平均有 16.38 年 ($SD = 11.14$)。顧客年齡 20 歲以下佔整體 8.5%；21-30 歲佔 42.4%；31-40 歲佔 20.7%；41-50 歲佔 13.4%；51 歲以上佔 15.0%；而員工平均年齡為 42.5 歲 ($SD = 10.79$)。

二、研究設計與程序

在研究設計與施測程序方面，為了達到本研究提出之研究目的，變數需要跨時間收集單一員工內 (within individuals) 多筆情緒表達行為之資料，而經驗抽樣法 (experience sampling methodology) 之研究設計可幫助研究者達成此目標。一般在組織行為的研究領域內，經驗抽樣法之研究設計，要求研究參與者必須回答自己暫時性 (momentary) 所經驗到、主觀的情感狀態等資訊，因此，此研究設計可

⁷ 根據 Hektner、Schmidt 與 Csikszentmihalyi (2007) 建議，對於經驗抽樣法中，個體內應重覆量測的次數，並沒有嚴格的限制，而本研究考量的重點則在於，重覆量測的次數應該盡量涵蓋變數之所有現象，以確保欲衡量的變數具有足夠的變異。

以被應用於實地研究中 (field study)。雖然經驗抽樣法已被廣為應用於一般組織行為與情緒相關領域上 (如：Ilies, Scott, & Judge, 2006)，但尚未被應用在服務業員工情緒表達之相關議題。

歸納上述，本研究需成功地在不同時段蒐集到同一位行員服務不同顧客之情緒表達行為，以及每一位顧客在交易時之情緒表達行為，才算是一筆成功的交易資料。本研究採用經驗抽樣法之隨機訊號為主的抽樣法 (signal-contingent sampling; Wheeler & Reis, 1991)來收集資料，此方式目前已普遍使用於組織行為學者欲研究組織場域中之員工工作行為 (Alliger & Williams, 1993)。一般來說，研究者會使用已設定完成之傳呼器 (beepers programmed)，透過隨機發出聲響提醒觀察者，針對當下現象進行資料收集；然而，此作法對本研究在實際操作上有一定的困難，因此，在確保在郵局場域進行研究時，不會受到週一至週五每日交易忙碌情況不同，而影響本研究結果 (本研究訪談前述 3 位議題專家，發現在郵局場域下進行研究，可能會面臨週一或週五工作天，郵局內交易較忙碌的狀況；因為客戶週末累積需處理的案件，直至週一才處理；或者週五為每週最後一天工作天，客戶急需於週末前處理完案件)，因此本研究採取針對每一組觀察員觀察之每一特定行員，安排 15 組隨機時間，並請每組觀察員針對每位觀察行員選取方便觀察之 3-8 筆交易；而如指定時間該行員並未有交易互動產生，則觀察下一位顧客與行員互動之交易情況 (限指定時間後 10 分鐘內之交易狀況)，而觀察員針對員工與顧客於交易時所展現之情緒表達行為與其相關資料加以收集。

本研究依循 Rafaeli 與 Sutton (1989)之作法，以「觀察法」觀察每位員工與顧客之情緒表達行為。本研究招募與訓練 41 位研究助理擔任觀察員，每筆交易記錄需有一組 (每組 2 人)觀察員，共分為 23 組 (有些觀察員有重覆與其他觀察員配對)。為了確定本研究所使用之觀察法，具有可信度 (reliability of the observational measure)，首先，本研究根據 Tsai 和 Huang (2002)的作法，在進行正式收集資料程序之前，每位觀察員需先接受兩個半小時的訓練課程，此課程提

供觀察員有機會練習如何正確紀錄與觀察員工正向情緒表達行為、交易環境與顧客特徵；同時，在訓練過程中，本研究參考 Rafaeli 與 Sutton (1990)文獻兩步驟作法：(1) 研究者先實地帶領觀察者至郵局觀察與記錄員工與顧客的交易過程，直至達到滿意的同意度 (satisfactory levels of agreement) 為止；(2) 為了檢測觀察者間信度 (interobserver reliability)，本研究要求已受訓練觀察者先實地到郵局分行練習收集 23 筆交易記錄 (此交易記錄不用於正式收集樣本中)，檢測觀察者間信度達可接受之標準，本研究之觀察者間分數相關係數達 .89。另一方面，當行員與顧客之服務接觸 (service encounter) 時，觀察行員行為的兩位觀察員，採取了秘密顧客的做法，觀察員站立至櫃臺兩旁，假裝在等朋友或察看、填寫書面資訊，並暗中觀察儲匯人員與顧客的互動情況，偷偷做成記錄 (觀察員之觀察表請參閱附錄一)。此外，本研究亦限定觀察員每天僅可針對同一行員隨機收集 2 筆交易記錄，其目的在於以不多次打擾郵局實際營運流程為原則。

歸納上述，研究流程進行步驟如下：首先，研究者經過電話與各分局相關單位主管聯繫，說明本研究之目的、研究方法及預期實務貢獻，並徵得其同意本研究對於該分局之窗口員工進行問卷調查 (如：員工個人變數) (員工問卷請參閱附錄二) 後，派員前往蒐集儲匯窗口員工之問卷，並且根據員工所填之值班時間，確認觀察員可前往分局進行觀察與顧客問卷施測之時間。最後，再由兩名觀察員根據選取之指定時間，前往該分局進行資料收集作業，同時，觀察指定員工以及與該員工交易之顧客之互動狀況，交易結束後，一位觀察員尾隨顧客步出郵局店外，並請顧客進行問卷的填答 (顧客問卷請參閱附錄三)。此外，為確保觀察員於指定時間有到場進行資料收集，研究者採實地隨機抽查以及每日透過簡訊提醒觀察時間，以確保觀察員能夠順利完成資料的收集。

第三節 研究變項與衡量工具

一、變項衡量工具

1. 員工正向情緒表達 本研究參考 Rafaeli 與 Sutton (1989)研究，使用四個指標衡量員工正向情緒表達：招呼語 (greeting)、微笑 (smiling)、致謝詞 (thanking)、眼神接觸 (establishing eye contact)。而本研究在正式施測前，訪問 13 位大台北地區郵局第一線窗口服務人員與其主管，以及參考中華郵政官方提供之「郵局窗口人員服務標準話術」書面文件，結果發現根據郵局情境，新增「禮貌行為」與「禮貌用語」兩種指標；但由於禮貌用語定義為當顧客與行員互動過程中與結束互動時，行員有適當使用「請」、「對不起」、「麻煩您」與「謝謝您」皆包含在內，因此過去文獻常使用之致謝詞，本研究將其歸納至禮貌用語範疇內。歸納上述，本研究共包含五種指標來衡量員工情緒表達，其定義與統計計算方式如下：

- (1) 招呼語：當顧客開始與行員互動時，行員若對著顧客打招呼，表示歡迎之意者，即得 1 分，如說「先生/小姐，您早」、「先生/小姐，您好」、「您早」、「您好」、「早」...等；若未說上述招呼語者，得 0 分。
- (2) 微笑：在顧客與行員的互動過程中，若行員有對顧客表現出很親切的微笑 (有露出牙齒微笑)者，得 2 分，若出現淺微笑者 (嘴角上揚，沒有露出牙齒的微笑)者，得 1 分；若面無笑容則得 0 分。
- (3) 眼睛的接觸：在顧客與行員的互動過程中對話時，若行員眼睛有多次目視顧客、抬頭注視顧客，即得 2 分，若行員眼睛僅目視顧客一次，即得 1 分，若無得 0 分。
- (4) 禮貌用語：當顧客與行員互動過程中或結束互動時，行員有適當使用「請」(如：請稍等一下，好嗎？請您在這裡蓋個章、請多指教...)、

「對不起」、「抱歉」(如：對不起，耽誤您的時間、抱歉讓您久等了...)、
「麻煩您」(如：麻煩您在這邊簽個名，謝謝、您的印章蓋不清楚，麻煩
再蓋一次好嗎？謝謝！...)

「謝謝」、「再見」...等禮貌用詞，得 1 分；若無得 0 分。

- (5) 禮貌行為：當顧客與行員互動過程中，行員在接受、奉還顧客存摺、單據時，有雙手接納或退還，或起立接東西以示禮貌者，得 1 分；若無得 0 分。

本研究會提供每位觀察員一份觀察表（見附錄一），記錄行員於每一種指標上觀察到此表情發生的頻次；最後，本研究將個別分數加總的，得一總分，接著再將兩位觀察員所給的總分求平均，分數愈高，代表行員正向情緒表達愈親切、熱情。本研究針對這五個指標進行主軸因子萃取法之因素分析後，結果顯示這五個指標可以被一因素解釋 40.02% 的變異。而員工正向情緒表達之內部一致性 Cronbach's α 係數為 .61。

2. 員工正向情緒表達之平均 在本研究參考 Pugh (2001) 與 Tan 等人 (2003) 的作法，將員工每次單筆交易之情緒表達分數，加總至員工個人層次，並計算出平均值。而本研究則把每位員工 3-8 筆交易記錄所展現之正向情緒表達行為，計算出平均數，代表員工於多筆交易情況下，平均而言，員工正向情緒表達之平均強度的概念。

然而，在進行員工個體內之員工正向情緒表達變數資料整合之合理性，必須確認員工每一筆交易所展現之正向情緒行為是否具備組內一致性，且員工正向情緒表達之平均具有統計性的意義，故本研究參考 James、Demarree 與 Wolf (1984) 等人發展 r_{wg} 指標來檢驗同一位員工在每筆交易所展現之正向情緒表達是否具有_一致性。本研究結果顯示平均個體內層次之員工正向情緒表達構念之 r_{wg} 值為 .87，大於一般建議的標準 .70 (James et al., 1984)，顯示同一員工在不同筆服

務交易過程中，所展現正向情緒表達強度頗為類似 (homogeneity within a group)。而本研究個體間之員工正向情緒表達之內部一致性之相關係數 (Interclass Correlation (2); ICC (2)) 為 .75。

3. 交易忙碌程度 本研究採用 Pugh (2001) 與 Rafaeli 與 Sutton (1990) 之計算方式，以兩個指標來衡量：(1) 計算有幾個銀行櫃檯在處理相類似的交易 (開放處理「郵政儲匯」工作之櫃檯有幾個?)、以及(2) 計算為有抽號碼牌之顧客數，即店內顧客等待人數。最後，將顧客數除以櫃檯數即得交易忙碌程度之得分，得到的分數愈高，則表示銀行內交易愈忙碌；反之，若是得分愈低，則表示銀行內交易忙碌程度較低。此外，此指標亦由觀察員直接記錄 (觀察記錄表請參閱附錄一)，同時，為避免本研究探討之交易忙碌程度與員工正向情緒表達間的關係，會產生因果推論的疑慮，本研究要求觀察員於指定時間觀察交易前三分鐘，直接記錄觀察交易前郵局店內之交易忙碌程度。

4. 顧客負向情緒表達 過去研究在檢視人際互動過程中，人們展現負向情緒行為，如：煩躁不安 (dysphonia)，大多採用自評的行為 (self-report of interpersonal behaviors) 檢視 (如：Cole, Lazarick, & Howard, 1987)，或是使用第三方觀察行為展現者之情緒行為 (如：Andersen & Bowman, 1990; Gaebel & Woelwer, 1992)。然而，社會互動過程中包括人們細微地情緒行為展現，如：微小的嘴角下滑、鼻孔微張等負向情緒行為，Segrin (1998) 認為使用第三方觀察行為展現者之情緒行為較難掌握負向情緒展現的全貌，且本研究考量在郵局場域中，如需透過第三方 (如：交易行員、或觀察員) 觀察顧客之情緒行為展現，則必須於每筆交易結束後，請每一位行員回想顧客於交易過程中所展現之情緒行為，此資料收集過程必會打擾郵局行員實際工作狀況，故本研究排除由交易行員他評顧客之情緒行為；再者，如透過觀察員蒐集顧客於交易過程中，所展現之負向情緒行為，則必須請觀察員進入交易櫃台之後方，以方便清楚觀察顧客之情緒行為。

歸納上述，考量在郵局場域收集資料之可行性，本研究衡量顧客負向情緒行為展現，參考 Glomb 與 Tews (2004)⁸研究作法，請顧客自己在交易結束後，立即回想在與窗口服務人員互動過程中，展現負向情緒的頻率，透過「自評」方式來蒐集顧客負向情緒表達之研究資料；而在細部的負向情緒 (discrete negative emotion) 之選擇上，本研究採用 Watson、Clark 與 Tellegen (1988) 所發展的正、負向情感量表 (PANAS)，其中內容包括 10 個負向情感形容詞。然而，本研究在訓練觀察者先實地到郵局分行練習收集 23 筆交易記錄過程中，多數的顧客表示有些負向情緒行為，在與郵局行員互動過程中，較少發生這些負向情緒行為 (如：憤世嫉俗、害怕、有罪惡感)，故本研究在正式蒐集資料之前，事先調查 30 位顧客，詢問與郵局行員交易過程中，經常性發生哪些負向情緒行為，最後選擇「苦惱 (distressed)」、「心煩 (upset)」、「緊張 (nervous)」、「神經緊繃 (jittery)」、「擔心 (scared)」五個負向情緒形容詞，而其正式施測問卷指導語為：「請您回想剛才在與窗口服務人員互動過程中，您個人表現出每一種情緒的頻率」(1=從未如此、5=總是如此)。本研究進行進行主軸因子萃取法之因素分析後，萃取出一個因素，五個負向情緒行為指標共可解釋 59.41% 的變異。而此量表之 Cronbach's α 係數為 .84。

5. 工具型/情感型主管支持 本研究採用 Doeglas 等人 (1996) 研究之 9 個題項，其中 3 題衡量工具型主管支持，另外 6 題衡量情感型主管支持。本研究以 Likert 式五點量表衡量 (1=非常不同意、5=非常同意)。同時，本研究參考張火燦、劉嘉雯與楊輝南 (2010) 之中文翻譯版本。而知覺工具型主管支持量表之 Cronbach's α 係數為 .96、知覺情感型主管支持量表之 Cronbach's α 係數為 .97。

6. 情緒穩定性特質 五大人格特質之情緒穩定性特質之衡量，本研究採用 Goldberg (1992) 發展之雙極 (bipolar) 五大人格特質之情緒穩定性之分量表，每個

⁸ Glomb 與 Tews (2004) 研究參考 Ashforth 與 Humphrey (1993) 對情緒行為展現 (behavioral display) 之定義，發展情緒展現者自評自己，在人際互動過程中所展現情緒行為，因此，本研究參考其作法，請顧客自評填答於交易過程中，所展現負向情緒之頻率。

人格特質各 10 個形容詞，請員工填答這些形容詞描述自己人格特質的同意程度，共計 10 題，其每個題項皆以兩個相對稱的形容詞來描述面試官人格特質，並同時以雙極尺度予以衡量面試官人格特質是否較接近某一端的形容詞，「1」表示最接近左欄的特質，「5」表示最接近右欄的特質。範例題項如：「情緒不穩定的—情緒穩定的」、「容易緊張的—從容自在的」等。此量表之 Cronbach's α 係數為 .91。

7. 控制變項 為排除可能會影響到研究結果之因素，本研究將控制九個變項：每筆交易時間、顧客性別、顧客年齡、顧客正向情緒表達、顧客要求、員工性別、現職工作年資與外向性特質、以及各郵局分行之店內氣氛。首先，員工與顧客交易互動時間，可能會影響員工表現之正向情緒行為高低，意即如單筆交易時間愈長，員工為了更有效率地提供顧客服務，因此會展現出更多的正向情緒，以試圖控制交易過程，避免顧客延長交易的時間 (Sutton & Rafaeli, 1988)。在顧客性別的部分，本研究以虛擬變數 (dummy variable) 做統計上的處理，即以「1」代表男性、「0」代表女性。另一方面，本研究控制顧客年齡與性別對員工正向情緒表達之影響；根據 Goodsell (1976) 針對郵局服務人員之研究指出，當員工遇見較年長的顧客，員工會認為高年齡之顧客象徵高社會地位之意義，因此相較於面對較年輕的顧客，面對較年長之顧客時，員工會展現較多的微笑與親切的正向行為，同時，員工也因為服務相對地位較高的顧客，會使員工感覺自己的地位提升 (Rafaeli, 1989b)，因而促使員工提供較好的服務行為。

此外，本研究亦控制顧客正向情緒行為，Barger 與 Grandey (2006) 研究指出顧客於交易時展現的微笑行為 (customer smiling) 與員工於服務顧客時所展現之微笑強度 (employee smile strength) 具有顯著正相關 ($r = .39, p < .01$)，因此本研究將控制顧客於交易過程中所展現之正向情緒行為，而在構念衡量上，本研究參考 Glomb 與 Tews (2004) 衡量情緒行為之方式，在正向情緒形容詞的選擇上，本研究採用 Watson 等人 (1988) 所發展的正、負向情感量表 (PANAS) 之 10 個正向情感

形容詞，並請顧客在交易結束後，立即回想在與窗口服務人員互動過程中，展現正向情緒的頻率 (1=從未如此、5=總是如此)，而此量表之 Cronbach's α 係數為 .88。

而在顧客要求之控制上，Rafaeli 與 Sutton (1990)研究指出，當員工面對要求較多的顧客 (demanding customer)時，員工會展現出更多的正向情緒行為，以令他人服從，並視情緒表達為一種控制手段 (control move; Goffman, 1969)，使得交易更順暢地進行 (如：Sutton & Rafaeli, 1988; Tan et al., 2003)；因此本研究參考 Rafaeli 與 Sutton (1990)研究之衡量顧客要求之方式，計算顧客對行員提出有關任務之相關要求(如：當顧客開始與行員互動時，若顧客有提出與洽辦業務相關之問題或要求，如說「壽險如果提前解約要虧多少錢?」、「申請網路郵局要帶什麼證件?」、「我已經出示身分證，證明是我本人，為什麼還要影印?」、「請提出相關法規條例說明」、「你有沒有在身分證影本上蓋僅供申請 XXX 的章，要讓我看到」...等，提出一個要求或問題，即得 1 分，提出 2 次(含)以上，得 2 分；若未出現上述類似情況者，得 0 分)，以及與任務之無關要求 (當顧客開始與行員互動時，若顧客提出與洽辦業務無關之問題或要求，如說「請問剪刀/膠帶/膠水在哪裡?」、「有沒有筆?」、「我趕時間，可不可以快一點?」、「我車子停在外面怕被拖吊，可不可以快一點?」、「我等很久了，可不可以快一點?」、「為什麼等這麼久都沒有人要來辦，一直在那裡閒聊?」、「拿個袋子給我(裝錢)」、「要求幫忙影印證件」等，當出現上述情形 2 次 (含)以上，即得 2 分；若出現一次，則得 1 分；如果都沒發生，得 0 分)。而本研究在衡量顧客要求上，同樣藉由兩位觀察員獨立紀錄顧客提出之與業務相關與無關要求次數，故顧客要求最高可得 4 分，最低得 0 分。

在員工控制變數上，本研究控制員工性別、現職工作年資、以及員工外向性特質。首先，Rafaeli (1989b)發現女性店員對顧客表現較多友善、親切的情緒行為，因此，女性員工較男性員工容易表達出較多的正向情緒行為。此外，相較於

資淺的員工，資深員工對於對於如何處理交易線索所帶來的挑戰，更容易有效率的處理，因此會減少交易環境線索對員工正向情緒表達帶來的負向衝擊，有效調節壓力反應，因此本研究控制員工現職工作年資對員工正向情緒表達之影響。而在員工外向性特質方面，Tan 等人 (2003)研究發現員工外向性特質與員工正向情緒表達具有統計上之正向關係，因此本研究選擇員工外向性特質列為控制變項。在量表衡量的部分，本研究採用 Goldberg (1992)發展之雙極 (bipolar)五大人格特質之外向性之分量表，而此量表之 Cronbach's α 係數為 .95。

最後，在各分行店內氣氛的部分，研究顯示店內氣氛愈佳，員工會表現出較高程度之正向情緒行為 (Tsai & Huang, 2002)，因此本研究參考 Yoo、Park 與 MacInnis (1998)發展之量表，其原始題項共 5 題，本研究選擇較適合形容郵局之店內氣氛之 4 項指標，包括：燈光明暗、空氣流通、商品陳列整齊與櫃台保持整潔，請每筆交易之顧客根據自身感覺來衡量該分郵局內的氣氛 (1=感覺差、2=尚可、3=良好)。然而，在進行顧客知覺店內氣氛變數整合至各分郵局分行之店內氣氛，必須確認每位顧客填答資訊是否具備組內一致性，以讓變數彙整至分行層級之變數具有統計性的意義，結果顯示郵局店內氣氛構念之平均 r_{wg} 值為 .83，大於一般建議的標準 .70 (James et al., 1984)。

二、驗證性因素分析、收斂效度與區別效度

本研究以 LISREL 8.52 軟體進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，此步驟可確認研究各變數的因素結構是否與理論模式之配適良好，以及量表工具是否具備良好效度。分析結果顯示個體間層次之員工四構面模式 (即含員工填答的三個主要變項與一個控制變項：外向性與情緒穩定性特質、知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持之變項)之適配度指標尚可接受 ($\chi^2[1574] = 632.9$ 、 $\chi^2/df = 1.70$ 、 $CFI = .89$ 、 $NFI = .81$ 、 $NNFI = .88$ 、 $SRMR = .08$)。然而，此模式與資料間適配好，並無法排除其他競爭模式 (competing model)也可能獲得良好適配之可能性，故本研究提出單構面模式 (即員工填答之四個變項

視為同一構面)與三構面模式 (即外向性、情緒穩定性、以及員工知覺工具型主管支持與知覺情感型主管支持歸為同一構面)，進行卡方差異檢定和適配度指標之比較 (Mulaik, James, Van Alstine, Bennett, Lind, & Stilwell, 1989)。由表 3-1 可知， $\Delta\chi^2$ 皆呈現顯著，表示相較於其他競爭模式，本研究之理論模式 (即四構面模式)確實具有較佳之適配度。

表 3-1 員工填答量表之各構念模式間的驗證性因素分析

欲比較之模式	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	CFI	NFI	NNFI	SRMR
單構面模式	2177.02	377	5.77	--	.62	.56	.59	.24
三構面模式	770.92	374	2.06	1476.10	.85	.77	.84	.10
四構面模式	632.90	371	1.70	138.02*	.89	.81	.88	.08

註：* $p < .05$ ； $\Delta\chi^2$ 乃是與前一模式比較而得。

再者，本研究之理論模式所有題項的因素負荷量(λ)皆達顯著水準($t = 5.15-10.45$, all $ps < .05$)，且各題項皆正確落在適當的理論構念上，符合收斂效度的要求 (Anderson & Gerbing, 1988)。在區別效度方面，本研究採兩兩構念間比較的方式，觀察兩個構念相關係數的 95%信賴區間 (相關係數 ± 1.96 倍標準差) 是否包含 1，若未包含 1 才有區別效度 (Anderson & Gerbing, 1988)。結果顯示本研究之四構念的各相關係數之信賴區間均不包含 1，顯示員工填答之四構念間具有區別效度。

第四節 統計分析方法

由於本研究旨在探討員工情緒表達之前因研究，與個人變數之跨層次干擾作用。因此，本研究採用階層線性模式 (HLM)來進行假說 1 至假說 5 的驗證，由於本研究主要目的之一在探討員工個體間層次變數 (如：工具型主管支持、情感型主管支持與情緒穩定性特質)對於員工個體內層次變數關係的跨層次干擾效果，而 HLM 是一種適用於分析巢狀式 (nested)與多層次資料的統計技術，且近

年來，HLM 已被廣為使用在組織行為與人力資於管理的領域，此統計方式可避免單純使用傳統的階層迴歸來估計迴歸係數造成的偏誤估計，故本研究使用 HLM 進行假說的驗證，應為一個較適當的方法。而在假說 6 至假說 8 的驗證上，其主要探討員工個體間層次，員工個人變數是否與員工正向情緒表達之平均達統計上之顯著關係，故本研究採階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis) 來驗證。



第四章 研究結果

表 4-1 列出本研究所有變數之平均數、標準差，以及變數間的相關係數。結果顯示，與過去研究發現相同的是，在員工個體內層次之交易變數中，交易時間（如：Tsai & Huang, 2002）、顧客年齡（如：Goodsell, 1976）、以及顧客要求（如：Tan et al., 2003）均與員工正向情緒表達達顯著正相關（相關係數分別為 .26, .09, 以及 .31, $p < .05$ ）。此外，在交易過程中，顧客展現負向情緒行為與員工正向情緒表達之間有顯著的負相關（ $r = -.13, p < .01$ ），初步符合本研究之研究預期。

在進行假說驗證前，本研究必須計算 ICC(1) 與 ICC(2) 值，以確保依變項（員工正向情緒表達）是否具有足夠員工個體內與個體間變異，且員工個體間變異會顯著不為 0 (Hofmann, 1997)，且員工正向情緒表達之平均信度值達可接受標準（ $ICC(2) > .07$; James et al., 1984）。研究發現，員工正向情緒表達在員工個體間存在顯著變異，意即員工個體間變異顯著異於 0 ($\tau_{00} = .82, \chi^2 = 110.70, p < .01$)，且 ICC(1) 值為 .30，大於一般建議的標準 .12 (James, 1982)，換句話說，員工正向情緒表達之變異有 30% 之變異是來自於員工個體間的變數影響，而有 70% 之變異是來自於員工個體內變數的影響；此外，由表 4-1 可知，員工正向情緒表達之平均具有可接受之信度值（ $ICC(2) = .72$ ）。

本研究採跨層次分析法來進行假說之驗證，從表 4-2 之隨機迴歸模式可知，在驗證假說 1 與假說 2 的部分，本研究在控制個體內層次之交易時間、顧客性別與年齡、顧客要求，以及顧客正向情緒表達的影響、個體間層次之員工性別、現職工作年資、以及外向性特質、與分行間層次之店內氣氛對員工正向情緒表達影響後，發現顧客負向情緒表達對員工正向情緒表達行為具有顯著負向關係（ $\hat{r} = -.19, p < .05$ ）；反之，交易忙碌程度與員工正向情緒表達無顯著關係（ $\hat{r} = -.05, n.s.$ ），因此假說 1 未獲支持，而假說 2 獲得支持；歸納上述，本研究之個體內層次變數（如：交易忙碌程度、顧客負向情緒表達）共可解釋員工正向情緒表達個體內變異之 30%。

表 4-1 描述性統計與相關係數矩陣^a

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
個體內層次-交易										
1. 交易時間 ^b	3.12	5.13	--							
2. 交易忙碌程度	1.48	1.44	.01	--						
3. 顧客性別 ^c	--	--	-.03	-.04	--					
4. 顧客年齡 ^d	2.84	1.21	.03	-.04	-.16**	--				
5. 顧客正向情緒表達	2.21	.63	.09†	-.05	.00	.12*	(.88)			
6. 顧客負向情緒表達	1.57	.51	-.02	-.11*	-.03	-.13**	.38**	(.84)		
7. 顧客要求	.93	.85	.29**	.28**	.00	-.05	-.03	-.02	--	
8. 員工正向情緒表達	4.01	1.57	.26**	.06	-.05	.09*	.01	-.13**	.31**	(.61)
個體間層次-員工										
1. 員工性別 ^c	--	--	--							
2. 現職工作年資 ^e	196.51	133.71	-.14	--						
3. 外向性	3.34	.79	-.18	.12	(.95)					
4. 情緒穩定性	3.57	.70	.02	-.03	.49**	(.91)				
5. 知覺工具型主管支持	4.15	.72	.12	-.02	.05	.10	(.96)			
6. 知覺情感型主管支持	3.49	.89	.05	.18	-.08	.08	.57**	(.97)		
7. 員工正向情緒表達之平均	3.96	1.05	.18	.12	.01	.12	.14	.34**	(.72)	

註：^a 個體內層次-交易層次樣本數=411；個體間層次-員工樣本數=67；Cronbach's α 係數在對角線（）中。

^b 交易時間以分鐘來衡量。

^c 顧客與員工性別以 1=男性 以及 0=女性來衡量。

^d 顧客年齡以 1=20 歲以下、2= 21~30 歲、3=31~40 歲、4= 41~50 歲、5=51 歲以上。

^e 員工現職工作年資以「月」計算之。

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$

表 4-2 之截距預測模式中表示，員工個體內變數可解釋員工正向情緒表達之 12% 的組間變異，而本研究關注焦點在於員工個人變數與交易情境線索之交互作用項是否可顯著預測員工之正向情緒行為，故本研究接續進行表 4-3 之斜率預測模式分析。

表 4-2 個體內層次 (交易情境線索) 之主效果階層線性模式分析^{a,b}

		員工正向情緒表達	
		隨機迴歸模式	截距預測模式
個體內層次	截距	3.88**	3.89**
	交易時間	.04**	.04**
	顧客性別	-.09	-.09
	顧客年齡	.03	.02
	顧客要求	.47**	.47**
	顧客正向情緒表達	.27**	.26**
	交易忙碌程度	-.05	-.05
個體間層次	顧客負向情緒表達	-.19*	-.19*
	員工性別	.41†	.32
	員工現職年資	.00	.00
	員工外向性特質	.06	.02
	員工知覺工具型主管支持		-.01
	員工知覺情感型主管支持		.29*
	員工情緒穩定性特質		.09
分行間層次	店內氣氛	1.51**	1.50**
	$R^2_{\text{組內}}^c$.30	
	$R^2_{\text{組間}}^c$.12

註：^a 個體內層次-交易層次樣本數=411；個體間層次-員工樣本數=67 所有的係數皆屬未標準化係數。

^b 除顧客性別與員工性別無採中心化外，在個體內層次之變數皆採取總平均數為基準的中心化 (grand-mean centering) 方式。

^c $R^2_{\text{組內}}$ 代表個體內變數之解釋變異量； $R^2_{\text{組間}}$ 代表在控制個體內變數之影響後，個體間變數之解釋變異量。

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$

單尾檢定

再者，為驗證假說 3 至假說 5 之員工個人變數 (工具型主管支持、情感型主管支持、情緒穩定性特質)之跨層次干擾效果⁹，由表 4-3 可知，在「工具型主管支持」的干擾效果上，發現工具型主管支持與交易忙碌程度之跨層次交互作用項無法顯著地預測員工正向情緒表達，因此無法支持假說 3a；然而，工具型主管支持與顧客負向情緒表達存在著顯著的交互作用 ($f^2 = .12, p < .05$)，而其詳細交互作用型態見圖 4-1；圖 4-1 顯示當員工知覺工具型主管支持程度較高時，可削弱顧客負向情緒表達對員工正向情緒表達之負向影響，此結果發現與本研究提出假說 3b 預期相符。

而在「情感型主管支持」的干擾效果上，發現情感型主管支持與交易忙碌程度之跨層次交互作用項，以及情感型主管支持與顧客負向情緒表達之跨層次交互作用項均未達統計顯著水準。

此外，在「情緒穩定性」的干擾效果上，員工情緒穩定性特質與交易忙碌程度亦存在顯著的交互作用 ($f^2 = .13, p < .05$)，交互作用型態見圖 4-2，結果顯示員工情緒穩定性程度較高時，可削弱交易忙碌程度對員工正向情緒表達之負向影響，此結果發現與本研究提出假說 5a 預期相符；另一方面，員工情緒穩定性與顧客負向情緒表達之跨層次交互作用項並無存在統計上的顯著，因此無法支持假說 5b。歸納上述，本研究結果支持假說 3b 與假說 5a 之研究預期，但無法支持假說 3a、4a、4b 與假說 5b。

⁹ 本研究使用經驗抽樣法之研究設計，由於本研究個體間層次變數在刪除個體內交易未滿 3 筆之員工後，樣本數僅達 67，故本研究在進行假說驗證時，以較寬鬆之統計分析進行干擾效果檢驗，意即在進員工個人變數之干擾效果驗證時，採分別將干擾變數放入迴歸式中，分別檢驗其干擾效果。然而，本研究仍有進行完整模式分析 (即同時放入全部之干擾變項交互作用項，其結果與表 4-3 之結果相類似 (情緒穩定性與交易忙碌程度交互作用項達統計上的顯著 ($f^2 = .20, p < .05$)、工具型主管支持與顧客負向情緒表達交互作用項達邊際顯著 ($f^2 = .16, p < .10$))。

表 4-3 員工個人變數之干擾效果階層線性模式分析^{a,b}

		員工正向情緒表達		
		工具型主管支持 斜率預測模式	情感型主管支持 斜率預測模式	情緒穩定性 斜率預測模式
個體內層次	截距	3.91**	3.89**	3.89**
	交易時間	.04**	.04**	.04**
	顧客性別	-.11	-.10	-.09
	顧客年齡	.02	.02	.02
	顧客要求	.48**	.48**	.48**
	顧客正向情緒表達	.26**	.26**	.27**
個體間層次	交易忙碌程度 (1)	-.06†	-.06†	-.04
	顧客負向情緒表達 (2)	-.15†	-.15†	-.14†
	員工性別	.33	.33	.34
	員工現職年資	.00	.00	.00
	員工外向性特質	.10	.06	.00
	員工知覺工具型主管支持 (3)	-.36		
	員工知覺情感型主管支持 (4)		.95	
	員工情緒穩定性特質 (5)			-.08
	交易忙碌程度_平均 ^c	-.85†	-.33	1.43*
	顧客負向情緒表達_平均 ^c	-1.22	1.00	-2.10†
	(1)*(3) ^c	.22†		
	(1)*(4) ^c		.10	
	(1)*(5) ^c			-.40*
	(2)*(3) ^c	.15		
(2)*(4) ^c		-.46		
(2)*(5) ^c			.43	
分行間層次	店內氣氛	1.14*	1.33**	1.16*
跨層次 ^d	(1)*(3)	-.05		
	(1)*(4)		-.02	
	(1)*(5)			.13*
	(2)*(3)	.12*		
	(2)*(4)		.06	
	(2)*(5)			-.07
模式偏差量 ^e		1335.49	1334.21	1334.41

註：^a 個體內層次-交易層次樣本數=411；個體間層次-員工樣本數=67 所有的係數皆屬未標準化係數。

^b 除顧客性別與員工性別無採中心化外，在個體內層次之變數皆採取總平均數為基準的中心化 (grand-mean centering) 方式。

^c 在估計估計跨層次調節效果 (cross-level moderation effects) 的部分，參考 Hofmann 與 Gavin (1998) 研究的建議，將個體內層次之主要變數之平均數，與個體間層次之干擾變數的交互作用項關係納入截距預測模式，主要是因為確保本研究觀察之交互作用效果不是虛假的關係。

^d 跨層次分析意指個體內層次變數與個體間層次變數之交互作用效果。

^e 偏差量 (deviance) 為衡量模式適配度之衡量方法；偏差量較小，代表模式具較佳的適配度。

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$

單尾檢定

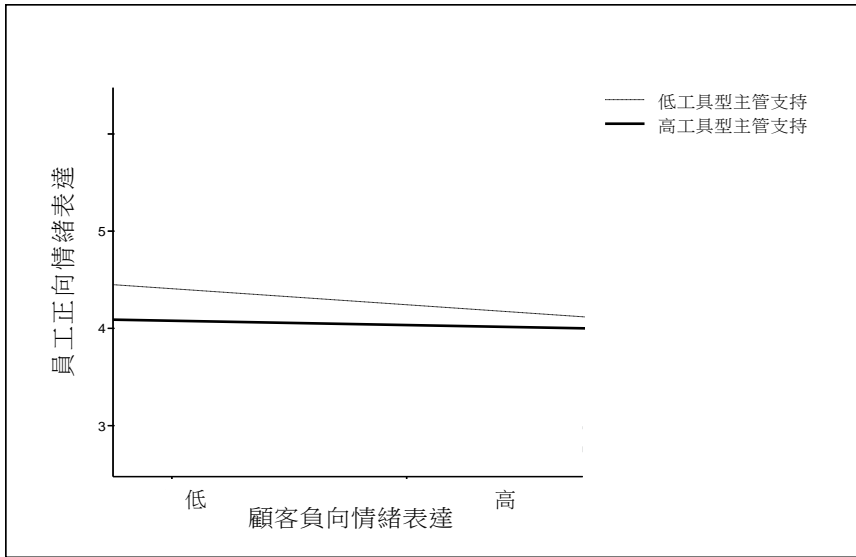


圖 4-1 員工知覺工具型主管支持 x 顧客負向情緒表達之交互作用圖

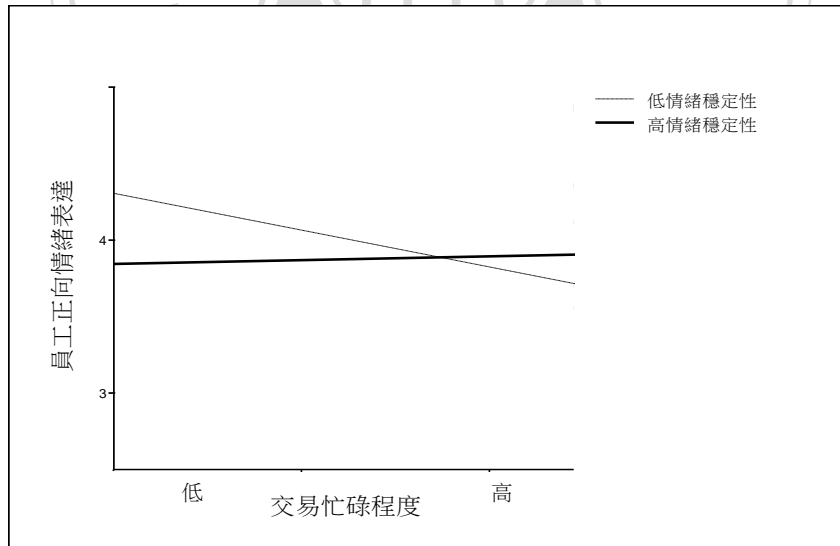


圖 4-2 員工情緒穩定性 x 交易忙碌程度之交互作用圖

最後，在驗證假說 6 至假說 8，本研究採取階層迴歸分析來驗證員工個體間變數對員工正向情緒表達之平均的主效果，表 4-4 顯示在控制員工外向性影響後，情感型主管支持與員工正向情緒表達之平均的關係具有顯著的正相關 ($\beta=.38, p < .01$)，而工具型主管支持與員工情緒穩定性特質則否。因此，假說 7 獲得支持，但假說 6 與假說 8 則未獲支持；而三個員工個人變項在控制員工外向性之影響後，可顯著地解釋員工正向情緒表達之平均的變異程度 ($\Delta R^2=.11, p < .05$)。

表 4-4 員工個人變數對正向情緒表達平均之主效果階層迴歸分析

	員工正向情緒表達之平均	
	模式一	模式二
控制變項		
員工性別	.21†	.17
員工現職工作年資	.15	.14
員工外向性特質	.03	.04
自變項		
員工知覺工具型主管支持		-.08
員工知覺情感型主管支持		.38**
員工情緒穩定性特質		.04
R^2	.06	.17*
ΔR^2		.11

註：員工樣本數為 67。

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$

第五章 研究結論與討論

第一節 交易情境因素對員工正向情緒表達之影響

本研究的研究目的之一在於檢視在服務環境下，交易情境因素（交易忙碌程度、顧客負向情緒表達）是否會影響員工正向情緒表達。如同理論預期，本研究發現顧客於交易過程中，展現出不開心、心煩等負向情緒，則會負向地影響員工於交易時所展現之正向情緒行為。然而，研究結果也顯示交易忙碌程度與員工正向情緒表達無顯著相關 ($r = -.05, n.s.$)，這與過去研究預期結果並不一致。由表 4-1 可知本研究所採樣的交易環境，普遍屬於較不忙碌的狀況（交易忙碌程度之平均數 = 1.48），意即一個櫃台平均只有 1.48 人在等待交易。雖然，本研究試圖透過研究設計機制（即根據行員上班時間以及觀察員可接受之時間內，隨機選取 15 組觀察時間，再請觀察員任選 3-8 組時間進行資料收集）來盡量確保交易時間非人為操弄（如：觀察員刻意選取交易較忙碌或較不忙碌時進行觀察資料的蒐集），以確保所觀察現象具有足夠之變異，但仍造成研究結果非預期發現。

猜測可能的原因是：根據 Sutton 與 Rafaeli (1988) 針對 579 家便利零售商店之第一線服務人員在服務過程中所展現之正向情緒表達，進行質化與量化研究，研究發現店內空間線索 (store space) 是影響員工正向情緒表達之重要前因。然而，店內空間線索包括店內儲存空間 (stock level) 與平均排隊長度 (average line length) 兩大內涵，其中當店內儲存空間擁擠時（意即忙碌時段 [busy time]），店內環境會形成一個規範 (norm)，讓員工與顧客皆同意在交易時過程中，員工表現開心的情緒不是必需要 (not essential)，而能迅速處理顧客服務完成交易才是員工與顧客所重視的，也因此員工在店內忙碌 (store busyness) 的狀況下，會減少展現正向情緒行為，反之亦然。另一方面，平均排隊長度則容易讓員工直接感受到交易線索所帶來之壓力，因此當平均排隊長度較長時，員工亦會減少表現親切、微笑之正向情緒行為。由 Sutton 與 Rafaeli (1988) 研究發現可知，本研究衡量交

易忙碌程度 (transaction busyness)採用有抽號碼牌之顧客數 (即郵局店內顧客等待人數)作為衡量指標之一，因此導致員工較少感受到認知的負荷與壓力感受，且本研究場域已採取了一些行政機制 (安置號碼機，未到號之顧客可於郵局環境下坐著等待，或看報紙等)以舒緩行員時間壓力的感受，以致於本研究結果發現不如預期。

此外，相較於過去研究之研究場域狀況，如：Pugh (2001)調查銀行場域之交易忙碌程度 (transaction busyness)對員工正向情緒表達之影響，其衡量交易忙碌狀況以排隊人數 (the number of people standing in line)指標來衡量 (Rafaeli & Sutton, 1990)，導致行員容易感受到因為交易忙碌狀況，擔心顧客等待時間過長而抱怨服務態度，因此為了減少顧客等待時間，而專注於交易中，以致於無法表現出組織要求的正向情緒行為。反之，Tan 等人 (2003)調查新加坡速食店之收銀員於交易所展現之正向情緒行為影響前因，雖在研究變項之衡量上，與過去 Rafaeli & Sutton (1990)研究操作相同，但其研究發現店內忙碌程度 (store busyness)與員工正向情緒表達亦無統計上顯著的關係 ($\beta = .13, n.s.$)，而 Tan 等人試圖在研究討論的部分解釋研究結果不顯著之原因，認為新加坡國家文化造成服務員工容易順從組織要求規範，表現出組織要求之微笑、眼神接觸等正向情緒行為，導致員工於交易時展現之情緒行為較不容易受到店內空間線索的影響。

歸納發現，如同前面提及，由於本研究場域已採取一些行政機制，來舒緩員工感受交易環境帶來的認知的負荷，且員工在進行每筆交易時，並未感受到實質壓力感受，因此造成研究結果非預期發現；建議未來研究可針對 Sutton 與 Rafaeli (1988)所提出店內空間線索之兩大內涵：店內空間忙碌狀況與平均排隊長度對員工實質交易忙碌感受之影響，進行更清楚的了解與界定。舉例來說，是否由於目前科技的發展，服務性組織對於店內空間忙碌狀況對第一線服務員工所帶來壓力感受之影響，已安排管理機制來改善 (如：安置號碼機、額外提供優質的服務 [如：安排志工遞茶水、設置書報架等]，降低顧客因等待時間過長帶來的焦慮感)。

另一方面，本研究亦建議未來研究可針對交易忙碌程度與員工正向情緒表達間關係之限制情境 (boundary conditions) 進一步探討，如同本研究發現，當員工情緒穩定性特質較高時，可減緩交易忙碌程度對員工正向情緒表達之負向影響，此結果或許可以些微釐清為何交易忙碌程度之主效果在本研究無統計上顯著的關係；未來研究仍可針對其他員工個人變數或交易情境因素 (如：店內氣氛、工作任務複雜度) 干擾了兩變數間的關係。

最後，雖不是本研究主要研究興趣，本研究結果發現，在交易服務層次分析中，表 4-2 指出顧客在交易過程中所表現出開心、微笑等正向情緒行為，與員工交易過程中所展現之正向情緒行為具有顯著相關 ($r = .24, p < .01$)，其研究發現與 Barger 與 Grandey (2006) 之研究結果相類似，意指員工在交易過程中，會觀察顧客的肢體動作，可能透過情緒感染過程，讓員工感受到顧客之微笑行為，進而此員工會有較親切友善之情緒行為產生。綜上所述，在個體內交易層次上，本研究發現不論顧客負向情緒表達或是顧客正向情緒表達，皆與員工交易時所展現之正向情緒表達具有顯著關係，其不僅補足了過去較少實證研究觸及顧客行為對員工正向情緒行為之影響關係 (Pugh, 2001)，亦進一步驗證顧客方面之交易線索是影響員工正向情緒表達之主要因素 (Rafael & Sutton, 1989)。

歸納上述，本研究針對個體內層次之研究發現，提出相關理論意涵：

一、對情緒表達文獻的貢獻

過去研究大多關注於員工正向情緒表達如何影響顧客的行為，鮮少研究探討顧客與員工之間彼此相互影響的過程 (double interacts)，特別是從員工的觀點，意即員工也有可能會受到顧客負向情緒表達的影響，因此，員工不只需要立即處理交易，也必須管理自己的情緒。此外，Pugh (2001) 也提到在交易過程中，員工與顧客的人際互動，顧客不只會受到服務提供者提供的情緒所影響，員工也有可能受到顧客所表達的情緒所影響。

然而，過去關於顧客行為表現對員工情緒表達之實證研究，大多聚焦於員工人格特質、工作情境因素等，而有關顧客方面行為線索對於員工正向情緒表達之影響仍相對較少，即使有，也大多探討顧客較正面之互動行為（如：顧客前期購買意願 [蔡維奇、黃櫻美，2002]），因此，本研究探討顧客負向情緒行為對員工的影響，以藉此補足員工正向情緒表達前因研究的文獻缺口 (Tan et al., 2004)。

而過去在服務場域下，有關情緒表達領域之研究，發現顧客要求 (customer demand; 定義為需要服務人員延長交易與提供複雜回應之顧客，亦可稱有要求的顧客 (demanding customer)) 愈多，員工為了要有效控制這類顧客，會加強表現出親切友善的情緒，其有助於控制權加強，令顧客服從 (Rafaeli & Sutton, 1990)，然而，Rafaeli 與 Sutton 認為此類型顧客並不一定屬於粗魯 (rude)、不開心 (unpleasant) 的顧客，因此，本研究發現在同時控制顧客要求 (包括與任務相關之要求，及與任務無關之要求) 的狀況下，顧客負向情緒行為仍可對員工正向情緒表達產生負向的影響，由此可見，本研究提出之顧客負向情緒表達之構念內涵，相較於過去研究所探討之顧客要求構念，對員工正向情緒表達仍具有獨特的解釋變異。

二、對情緒勞動文獻的貢獻

相較於情緒表達的文獻，情緒勞動的文獻較著重於員工如何管理心理歷程，而情緒表達則較著重於員工外在是否有展出組織要求的行為 (Hochschild, 1983)。在情緒勞動相關文獻，目前已有許多研究證實，員工在服務顧客時，會經歷資源消耗的過程，進而影響員工工作表現，其大多從心理歷程出發，探討在進行行為或情緒之調節時 (如：深層演出、淺層演出)，對員工結果變項的影響。舉例來說：當員工表現出的行為與內心經驗到的心情差異很大時，則員工必須花費更多的努力、資源，來協助進行行為的調節，這對員工來說可能造成負向傷害，即會有一些壓力反應的出現 (如：Grandey, Fisk, & Steiner, 2005)。

本研究雖並沒有直接衡量員工個人在情緒或行為調節上的心理機制、個人於交易過程中所經驗的情緒狀態，以及耗損資源的程度（資源的消耗），但從過去情緒表達文獻之實證證據，對於服務場域中面臨的工作環境，的確有一些交易情境因子會對員工造成壓力，引起負向情感，造成員工心理資源的消耗，進而影響員工於工作上的表現。而本研究亦也提供更直接的實證證據，直接衡量員工可能會面臨一些工作挑戰（如：顧客負向情緒表達），且認為員工擁有一些正向的心理資源（如：知覺工具型主管支持較高的員工），或許可以幫助員工處理外在環境面臨的挑戰，這與過去情緒勞動所宣稱的論點亦是一致的。

第二節 員工個人變數之跨層次干擾效果

在員工個人變數之跨層次干擾效果探討上，本研究結果發現，當員工知覺工具型主管支持較高時，會削弱顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達之間的負向關係；此外，當員工情緒穩定性特質較高時，也會使交易忙碌程度與員工正向情緒表達間之負向關係減弱。這些結果部分呼應了 Hobfoll (1998)所提出之個人資源消耗與修補理論。依據該理論之看法，服務人員因為要符合外在工作要求，以及要處理當下交易所發生之負向事件，因此必須進行行為的調節與改變，然而每個人擁有的資源其實是有限的 (Ashforth & Humphrey, 1993)，因此為了幫助員工可以持續不斷地去因應每次外在交易環境帶來的挑戰，員工擁有一些與工作有關的正向個人變數可幫助彌補工作上面臨個人資源的消耗與損失。

然而，本研究結果也顯示員工知覺工具型主管支持與交易忙碌程度之交互作用，以及知覺情感型主管支持與交易忙碌程度之交互作用項，皆無法顯著預測員工正向情緒表達。猜測可能原因為：如同假說一並未符合研究預期，在郵局情境中，組織已安排一些交易忙碌程度之行政舒緩機制（如：號碼機的設置、或提供舒適的店內環境，緩衝顧客因交易忙碌程度程度較高時，所帶來因等待時間較長

之不安情緒，以至於行員可以放心專心地處理當下交易任務，仍符合組織期望對顧客展現之正向情緒行為)，導致行員較不受到郵局交易忙碌程度高低的影響，以至於在店內擁擠、顧客量較多的情況下，員工知覺外在工作環境所提供之正向個人資源（如：知覺工具型主管支持、知覺情感型主管支持）之干擾機制無法發揮作用；反之，本研究發現員工個人本身擁有與服務工作有關的正向個人特質（情緒穩定性特質；Bono & Vey, 2007）可有效減緩交易忙碌程度對員工正向情緒表達所造成之負向影響。換句話說，如果情緒穩定性較高的員工，相較於情緒穩定性較低的員工，在感受因工作要求而帶來的壓力，會視為當下工作任務是一種可以克服的挑戰（Kammeyer-Mueller et al., 2009），而降低工作情境壓力對員工工作行為的負向影響，同時對當下交易較忙碌的環境，也會使用較樂觀的態度去面對外在交易環境要求（Watson et al, 1999），因而相較於個人知覺外在環境之正向資源，情緒穩定性之干擾機制較可幫助員工在面對外在工作環境帶來的挑戰。

再者，本研究也發現員工知覺情感型主管支持與顧客負向情緒表達之交互作用項，以及情緒穩定性與顧客負向情緒表達之交互作用項，並無法顯著影響員工正向情緒表達。猜測可能原因為：當員工在交易當下面對突發式的顧客負向事件時，員工知覺工具型主管支持，相較於員工知覺情感型主管支持與顧客情緒穩定性特質，較屬於員工會實質感受到主管願意提供工作上實質的相關資源程度（Fenlason & Beehr, 1994），因此在此情況，員工會認為工作環境（主管）可直接協助員工處理當下複雜的顧客交易，協助緩和顧客之負向情緒行為，來圓融員工與顧客之交易狀況，因而減緩顧客負向情緒表達對員工工作表現行為造成的負向影響。反之，員工知覺情感型主管支持程度較高或顧客情緒穩定性特質較高時，較屬於是一種跨情境長期的資源協助，如讓員工知覺與主管的互動關係是良好的，因此員工對工作環境有較強的歸屬感，因此可協助員工在每次交易中展現較高程度的正向情緒行為（如本研究假說 8 之研究預期）；再者，情緒穩定特質屬於員工與工作相關之內在資源，因此在當下面對顧客表現出不開心、或不滿之情緒行

為時，員工擁有之內在資源相較於主管提供實質的幫助，較難發揮干擾作用。

且 Viswesvaran、Sanchez 與 Fisher (1999)在統合研究中 (meta-analysis)指出，如可針對不同壓力源，提供個體合適的社會資源功能，才能使得資源獲得有效的發揮；換句話說，壓力源和不同功能性支持必須適配 (fit)，社會支持才能有效減緩壓力源帶來的負向效果。故本研究認為對於工作場合面對之顧客負向事件之產生，員工知覺「工具型主管支持」程度較高可讓員工感受到工作環境提供安心、增加訊息與提供的實質協助程度較高，因而減緩員工在面對顧客負向情緒表達程度較高時，所產生資源的喪失，進而減緩其負向效果。

歸納上述，本研究針對員工個人變數之跨層次干擾效果之研究發現，提出對情緒表達文獻之理論貢獻：

首先，過去對於員工情緒表達之影響因素的實證證據已相當豐富，且影響員工情緒表達的因素，大致可分為四大類：組織規範、個人特徵、顧客方面之線索、與情境方面之線索 (Rafaeli & Sutton, 1989)，但鮮少研究能清楚交代這些因素之間是否存在著交互作用 (Pugh, 2001)。交互作用的探討是有意義的，因為可以幫助我們瞭解員工交易情境線索與員工情緒表達關係之限制情境 (boundary condition) (如：個人擁有某些正向的情緒特徵，可幫助員工緩衝工作場合面臨的壓力事件帶來的負向影響)。而本研究部分結果發現，員工個人變數與交易情境因素之跨層次交互作用對員工正向情緒表達具有影響效果。

再者，Johns (2006)對組織行為研究學者提出，研究者必須重視情境 (context) 在研究中扮演的重要角色，意指在研究中須明確指出欲探討關係之限制 (constraints)，而其中情境包括必須考量組織成員之特性 (如：知覺環境特徵、職業等)，以確保探討欲探討組織行為之變數間關係，不會受到可能干擾變項的影響 (Johns, 2006: 361)。而本研究也依據 Johns 研究建議，透過個體內層次與個體間層次之研究設計，同時考量員工個人變數可能對個體內層次變數間關係的影

響，且在實務意涵上，也可幫助管理者了解成員具備哪些個人特徵變數，可對所處的服務情境線索，更有效率的處理工作上的要求，表現出符合組織期望之情緒行為。

1. 研究設計上之突破：

在研究方法上，本研究提出的研究架構，包含兩層次變數之間的關係，即個體間層次（員工個人層次）與個體內層次（交易層次）。過去研究探討在服務情境中，交易情境因素相關的主題大多著重於單一層次（如：Tsai & Huang, 2002）。當穩定員工個人因素加入架構時，情緒表達行為的資料通常加總在高層次分析（如：Pugh, 2001）。然而，在統計意義來看，此變數的加總會改變他們的意義（Morgeson & Hofmann, 1999）。為了避免這些問題，本研究變數包含兩個層次，並使用 HLM 分析方法，幫助本研究可以處理不同層次的變數。HLM 是一種適用於分析巢狀式與多層次資料的統計技術，能在處理此類型資料時提供較為精確的估計（Raudenbush & Bryk, 2002）。

綜觀目前情緒表達之研究，本研究試圖透過研究設計，突破過去在交易層次之研究，限制每一位員工僅觀察一筆與顧客之互動交易，或是每一位員工蒐集多筆資料，而以交易層次進行分析（如：Tan et al., 2003），違反了統計分析上每筆資料須具備獨立性的要求；而本研究透過個體內（within person）巢狀資料之蒐集，每一位員工平均蒐集 6 次交易紀錄，研究發現顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達具有顯著負向關係。此結果相較於過去研究，除了可擴展員工正向情緒表達影響因素之研究發現外，亦可對於情緒表達文獻領域之發展，具有研究設計上之突破；換句話說，透過經驗抽樣法來收集個體內層次之相關變數資料（如：蒐集單一員工內不同時間點所經驗之情感狀態；Ilies et al., 2006），已廣泛應用於一般組織行為與工作情緒相關議題（Alliger & Williams, 1993），舉例來說，Ilies 等人(2006)在情緒研究中，個體間層次之個人特質變項（如：員工親和性特質）是否會干擾個體內層次員工正向情感狀態（positive affect）對員工組織公民行為

之影響，由此可見一般組織行為之情緒議題之研究，在應用跨層次分析已趨成熟，本研究透過個體內之研究設計，可避免同一位員工進行多筆交易之資料獨立性問題，以追求更嚴謹之參數估計，亦可將情緒主流文獻之研究設計應用於服務業員工情表達之相關議題。

2. 主管角色在情緒表達領域之重要性：

此外，本研究發現員工知覺工具型主管支持程度較高的話，可減緩顧客負向情緒表達對於員工正向情緒表達之負向影響。一般來說，主管是工作環境中社會資訊的提供者 (Griffin, 1983)，主管會在社會化過程中教導員工如何在服務情境下展現正確的正向情緒行為 (Rafaeli & Sutton, 1987; 1989)。本研究結果發現，主管如果能提供具工具型主管支持之工作環境，讓員工在工作中感受主管之工具型支持，則可緩和員工在交易時碰到不開心之顧客時之壓力狀況，可見主管角色在情緒表達領域中的應用，是值得情緒表達領域學者多加重視與探究的議題。

第三節 員工個人變數之預測效果

本研究結果顯示員工知覺情感型主管較高與員工正向情緒表達之平均具有正向關係，如同預期，根據個體行為調節之有限資源的說法，為了防範員工於工作上行為調節的失敗，員工知覺到工作環境有提供一些正向資源，除了可修補工作行為所需資源的喪失外，也可以直接增強員工表現出工作期望之行為。然而，知覺工具型主管支持與情緒穩定性特質無法對員工正向情緒表達行為造成顯著影響。猜測可能原因是：首先，本研究在個體間層次之有效樣本，僅收集 67 位員工之個人變數資料，然而，根據 Cohen (1977) 之研究建議原則，在假定為雙尾檢定，顯著水準設為 .05、研究統計檢定力設定為 80% (即有 80% 的機率會拒絕虛無假設) 的情形下，同時參考過去研究之研究結果 (如：Tan et al., 2003)，將個體間變數關係之 effect size 設定為 .30，則所需員工樣本數至少為 85 位員工；歸納

上述，本研究在檢定個體間層次變數間關係上，樣本數明顯不足，造成統計檢定力下降，以致於本研究多數預期結果並沒有出來。

再者，從相關分析表得知，知覺工具型主管支持與知覺情感型主管支持相關係數高達 .57，顯示變數間雖具有高度相關，但本研究發現兩種主管支持概念之理論網絡 (nomological network) 是不一樣的，顯示兩概念對員工行為的確具有獨特之影響 (Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinneau, 1980)，意即情感型主管支持與員工正向情緒表達之平均具有顯著正相關，而工具型主管支持則可以消緩顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達間之負向關係。

最後，本研究根據 Bono 與 Vey (2007) 提出服務工作者有關的情感性人格特質，其中情緒穩定性特質與需要情緒調整的工作績效表現具有較有關聯，因此本研究選擇五大人格特質中之情緒穩定性特質作為本研究之主要研究變項；且同時根據過去文獻研究發現基礎 (如：Tan et al., 2003¹⁰)，選擇五大人格特質中之外向性特質做為可能影響員工正向情緒表達之平均的控制變項。然而，在個體間層次之分析資料之研究結果顯示，五大人格特質中外向性與情緒穩定性特質皆與員工正向情緒表達之平均無顯著關係；根據 Penney、David 與 Witt (2011) 針對過去有關人格特質與工作績效之關係研究進行一系列整理與回顧討論，研究認為外向性與情緒穩定性特質之交互作用項與工作績效可能具有正向關係，意即當個體處在情緒穩定性低的情況下，具外向性特質程度高或許可幫助個體有效尋求對行為有幫助的資源 (如：正向回饋)，以協助有效完成工作任務；且 Judge 與 Erez (2007) 研究發現員工外向性特質與工作績效無顯著正相關，但與情緒穩定性特質之交互作用項可顯著預測員工個體之工作表現。綜上所述，本研究進行補充分析，試圖了解員工外向性特質是否可以視為一項正向資源，幫助員工處理個體產生的焦慮、害怕情緒 (Hotard, McFatter, McWhirter, & Stegall, 1989)，研究結果發現員工

¹⁰ Tan 等人 (2003) 探討員工外向性特質會影響員工正向情緒表達之研究上，外向性特質之衡量工具採用 Eysenck 人格量表 (Eysenck Personality Questionnaire; Barrett, Petrides, Eysenck, & Eysenck, 1998)。

外向性與情緒穩定性之交互作用項與員工正向情緒表達之平均並無顯著統計上的關係 ($\beta = .04, n.s.$)。歸納上述，本研究並沒有發現預期結果，猜測可能原因為，本研究選擇郵局場域之窗口儲匯人員，相較於一般銷售服務工作，較需要與顧客近距離的接觸 (如：Tan 等人 (2003)選擇速食連鎖店之第一線服務人員)，因此造成並未發現預期結果，但仍建議未來研究，可進一步釐清員工人格特質變項 (如：與人際互動具有關聯性之親和性特質；Mount, Barrick, & Stewart, 1998)在情緒表達文獻領域扮演的角色。

歸納上述，本研究針對員工個體間層次中，員工個人變數之主效果之研究發現提出對相關理論之貢獻：

1. 對情緒表達文獻的貢獻

本研究以員工個體為分析層次時，知覺情感型主管支持對員工正向情緒表達之平均具有顯著預測效果。如前所述，過去研究所探討影響員工正向情緒表達的因素大致可分為四大類 (Rafaeli & Sutton, 1989)：組織規範、員工個人特徵、顧客方面線索、情境方面線索。其中在員工個人特徵之預測效果上，過去研究大多著重於員工個人特質對員工情緒表達之影響 (如：員工的情緒表達特質 [Pugh (2001)]、外向性特質 [Tan et al., 2003])，然而本研究發現員工知覺情感型主管支持較高，相較於知覺情感型主管支持較低的員工，平均而言，可在每一次與顧客互動過程中，展現較強程度之正向情緒行為。換句話說，在實務操作上，過去研究發現基礎，可協助組織在招募甄選過程中，甄選出合適人格特質之人才；而本研究進一步說明，服務性組織如能在工作環境中創造出具支持性之工作環境，也可協助員工能持續性，在不同交易上，皆表現高度且合宜的正向情緒表達行為。因此，如同上一小節所提及，本研究已提供初步的實證證據，建議未來情緒表達領域，仍需要更多研究來瞭解主管角色在員工正向情緒表達中所扮演的角色。

2. 對社會支持文獻的貢獻

另一方面，本研究結果對於主管支持領域的研究發展也有一定的貢獻。首先，過去多數學者一致性認同社會支持可有效減緩工作壓力帶來的緊張與不適，因為，社會支持可以取代與強化工作上缺乏的資源（如：Halbesleben, 2006），而本研究的結果某種程度上亦可補充學者對於社會支持中主管支持在組織應用上理論的研究發現，尤其在服務業之研究業態上。

再者，本研究認為就工具型主管支持與情感型主管支持之構念內涵來說，兩者確實具有不同的運作機制，且兩構念間是明確區分的（Caplan et al., 1980），其主要原因在於，工具型主管支持的特性是藉由主管可提供一些實質性解決問題的協助，而情感型主管支持的特性則是主管提供員工關心，使員工個人心情獲得紓解與放鬆（Fenlason & Beehr, 1994），而本研究發現，工具型主管支持可減緩顧客負向情緒表達對員工正向情緒表達之負向影響，即對員工在面對當下服務環境碰到的顧客負向事件，提供即時性的協助與處理；反之，情感型主管支持則提供員工一種跨情境、長期性的支持與鼓勵，因此，知覺情感型主管支持較高的員工，其感受到工作環境創造具支持性與歸屬感之情感感受，進而影響員工每一次在工作上之平均表現，相較於情感型主管支持較低的員工，擁有較多個人資源符合組織之工作要求。

第四節 研究限制

本研究雖在研究設計與研究資料收集過程中力求嚴謹，但仍有五項研究限制需要注意，也提供未來研究者一些方向，以供參考。

首先，本研究在個體內層次中，員工正向情緒表達的衡量品質上，信度值僅獲 .61，且五個情緒表達指標僅可以被一個因素解釋 40.02% 的變異。回顧過去有關情緒表達之研究，在員工正向情緒表達構念上，皆獲得相對較低之信度值（如：員工正向情緒表達之內部一致性之 Cronbach's $\alpha = .51$ [Tsai, 2001]、 $\alpha = .62$

[Tan et al., 2003]、 $\alpha = .73$ [Tsai & Huang, 2002])，因此，本研究認為每一個員工正向情緒表達指標（本研究使用招呼語、微笑、眼神接觸、禮貌用語以及禮貌行為之五項行為指標），可能皆具獨特意義，並非如過去研究預期般，指標間具有高相關 (interitem correlation)，即員工情緒表達構念屬於反映型構念 (reflective construct)。而 Barger 與 Grandey (2006)研究也發現在服務交易環境下，在控制員工其他情緒表達指標強度（如：打招呼、眼睛接觸等）之影響外，員工微笑強度仍與顧客在交易過程中之微笑行為具有統計上之正相關，有此可見情緒表達學者，已開始根據探究不同情緒表達指標之研究興趣，試圖解析每一指標是否具有獨立的理論網絡，但建議未來研究針對情緒表達之構念內涵進行進一步的討論與研究（如：情緒表達概念本質屬於成因型構念 (formative construct)），同時也建議未來研究能在衡量員工正向情緒表達構念上，改善之衡量品質。

第二，本研究採用 Hobfoll (1998)所提出之個人資源消耗理論觀點，試圖貫穿本研究之研究架構與假說推導；然而，研究中並沒有直接衡量員工個人在情緒或行為調節上的心理機制以及耗損資源的程度。而根據 Colquitt 與 Zapata-Phelan (2007)針對 Academy of Management Journal 過去五十年學術文章，歸納出管理文章如何創造高度理論貢獻度之想法。本研究所提出之理論模型如根據 Colquitt 與 Zapata-Phelan 所提出理論驗證 (theory testing)角度切入，本研究屬於中度貢獻度之文章，意即，本研究僅透過 Hobfoll (1998)提出之資源消耗與補充理論觀點，去解釋或推論過去情緒表達之研究變數間的關係，並未將理論中重要相關元素（如：資源耗損、情緒耗竭等變數）納入本研究理論模型中，故建議未來研究在驗證研究理論模型與假說時，應更貼近理論觀點，即在研究模型中放入與理論相關之研究變項，以清楚連結理論與研究架構之關係，並提高研究文章理論驗證程度，即可符合 Colquitt 與 Zapata-Phelan (2007)學者所提出之高度理論驗證之文章之要求，提高研究文章整體理論貢獻度。

第三，本研究衡量顧客負向情緒表達採用顧客於交易結束後立即回想交易過

程中所展現之負向情緒行為，因此在變數間因果方向上產生難解釋的疑慮。根據 Schwab (2005)從內在效度的觀點提出，研究變數間因果關係推論必須確保自變數資料收集時間必須先於依變數，或至少自變數與依變數資料需同時收集。而本研究變數之資料收集方式，其中顧客負向情緒表達之資料收集是請顧客於交易結束後，立即根據回溯交易過程中所展現之情緒行為，進行顧客問卷之填答；而員工正向情緒表達行為則是請兩位觀察員分別觀察員工於交易過程中之行為表現，並於交易結束後，將觀察資料紀錄於觀察紀錄表中。歸納上述，雖顧客透過於交易結束後，立即回憶前幾分鐘之交易狀況，會可能產生顧客回憶上的偏誤 (bias)，但至少本研究在資料收集上，較不會發生依變數資料收集發生在自變數之前的狀況。然而，此研究設計仍無法完全降低因果方向不明確的疑慮，因此建議在解讀本研究結果資訊時，必須小心解讀，意指本文僅進一步提供實證證據說明顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達具有關聯性。因此，本研究建議未來研究在探討在人際互動過程中，互動雙方所展現情緒行為之影響關係上，可透過研究設計之改善 (如：實驗室設計)，以更確立兩變數間的因果方向；舉例來說，Dallimore、Sparks 與 Butcher (2007)研究透過實驗室研究設計影片操弄顧客因遺失行李，而展現憤怒情緒 (意即請演員表現出生氣的服務行為，如：明顯皺眉、嘴角下滑、語調上揚、手指服務員等)對服務人員情緒表達行為之影響關係，以降低欲探討變數間關係因果方向的疑慮。

第四，本研究在衡量顧客負向情緒表達上，雖在施測問卷指導語上已明確指出，請顧客回想剛才在與窗口服務人員互動過程中，自己表現出每一種情緒的頻率，但相較於員工正向情緒表達文獻，採取明確正向行為衡量指標 (如：微笑、打招呼)，本研究在探討顧客負向情緒行為則請顧客自評自己展現情緒形容詞 (discrete emotion)之頻率，因此可能產生構念效度不足或汙染之疑慮，意指本研究探討之構念並未完成衡量到顧客負向情緒行為之內涵，即研究變項衡量到顧客負向情緒狀態，或顧客有此負向情緒感受，但未真實透過行為表現展現出來，因

而影響員工正向情緒行為。然而，過去有關主管領導行為相關文獻，探討主管對部屬之情緒表達 (leader emotional expression) 是否會對部屬行為產生影響，此文獻脈絡對於主管情緒表達行為之衡量，即採用請部屬評量主管在一些情緒形容詞上 (如：生氣[angry]、憂傷 [sadness]) 的行為展現狀況 (如：Lewis, 2000)。換句話說，個體在一般人際互動過程中，不像服務業第一線服務員工需要被組織要求表現符合組織期望之情緒規範所約束，而可以直接表現出與內在情緒相同的情緒行為，除非在特定場域規範下 (如：團隊情緒規範、服務業組織規範、與重要工作活動相關的團隊合作規範等)，個體可能去壓抑自己內心情緒，而沒有完全展現出來 (Bartel & Saavedra, 2000)。反觀，本研究探討顧客與員工交易互動過程，對顧客而言，郵局行員大多屬初步接觸之個體，因此相較於郵局行員來說，不需要刻意去隱藏自己的情緒。歸納上述，在本研究場域進行顧客負向情緒表達，應可假設顧客可真實展現自身情緒，以降低研究構念效度之疑慮。

另一方面，根據 Bartel 與 Saavedra (2000) 針對團隊成員情緒表達是否會透過情緒感染機制影響團隊成員之心情狀態與行為，研究發現團隊成員會根據自己的心情狀態真實表現出與內在情緒狀態一致的行為，尤其展現高能量 (high-energy) 情緒 (如：憤怒、開心) 相較於低能量 (low-energy) 情緒 (如：憂傷、疲累、放鬆等) 行為，更容易透過情緒感染過程，讓對方感受到情緒展現之情緒。而本研究衡量顧客負向情緒表達所採用之五個負向情緒形容詞 (苦惱、心煩、緊張、神經緊繃、擔心)，皆屬於情緒完整模型 (the circumplex model of mood; Barrett & Russell, 1998; Larsen & Diener, 1992) 中，具有較高活化性 (high activation)、高能量之情緒形容詞，故顧客所展現這些負向情緒，應能有效影響員工行為。而本研究研究結果亦支持本研究推論，意即顧客負向情緒表達與員工正向情緒表達具有顯著負向關係。但仍建議未來研究可透過實驗室操弄設計 (如：Dallimore et al., 2007)，設計顧客負向情緒行為腳本，以更明確掌握顧客情緒行為之概念，同時確保欲探討變數間關係因果方向的疑慮。

最後，本研究衡量顧客負向情緒表達之衡量尺度參考 Glomb 與 Tews (2004) 研究，採 Likert 五點尺度衡量，即請顧客回想於交易過程中展現負向情緒行為之頻率 (1=從未如此、5=總是如此)。然而，在服務場域下，相較於組織中主管與部屬之長期互動關係，顧客與員工在單次交易下之互動時間屬交易時間較短暫之人際互動過程，因此可能產生顧客於交易過程中，較難透過 Likert 五點尺度來精確衡量顧客所展現之負向情緒頻率，因此建議未來研究可參考正向情緒表達之文獻脈絡，透過觀察員紀錄顧客是否在單筆交易過程中有、無展現情緒行為，或透過自評與他評量表衡量顧客於交易過程中有、無展現情緒行為，以更確保衡量工具符合研究場域真實發生現象。

第五，本研究之員工個體間之樣本數僅達 67，因此造成在進行假說驗證時，統計檢定力不足的狀況，以至於研究結果未符合預期，因此建議未來研究在探討員工個體間之相關議題時，能增加其樣本數。

第五節 綜合討論

一、研究貢獻與未來研究方向

如同前面所提及，過去情緒表達學者大多關注的焦點在於，單筆交易下，員工展現正向情緒表達之影響前因與後果，認為員工面臨每一筆交易環境與顧客皆是獨特的，因此員工可能會因為一次交易表現不佳，造成顧客不願意再次上門 (如：Tsai, 2001)，進而影響組織服務形象。然而，也有情緒表達學者開始關注，個體間情緒表達行為為何會有差異 (如：Pugh, 2001)，因此本研究採用跨層次之研究設計，透過個體內 (within person) 巢狀資料的蒐集，突顯同時探討個體內與個體間層次之研究重要性。根據 Fisher 與 Noble (2004) 認為同時探討個體內每一次員工服務績效表現，除了透過暫時性外在環境 (如本研究所探討之交易情境線索) 影響外，其個體間本身擁有不同的特徵也會影響其工作績效；此研究發展在

情緒表達領域是重要的，因為藉由從個體內觀點探討每一次交易下各變數之影響關係，可了解員工在服務工作中，每一次交易間 (from moment to moment) 交易環境與員工工作表現的關係；同時，本研究也發現如果組織能在工作環境與人才管理上，透過挑選適合的員工與設計良好的工作環境，其實可以改善服務業第一線員工在每一次服務顧客時之行為表現。

回顧過去情緒表達研究，較少學者開始關注單一員工每一次交易的行為改變，皆有可能受到每一次交易環境帶來的工作挑戰所影響，其突顯了探討個體內相關情緒表達研究議題的重要性。而本研究結果也顯示，在每一次交易過程中，顧客情緒表達行為與員工於工作上的行為表現是有相關的，故建議未來研究在進行情緒表達之跨層次相關議題探討，亦可透過研究設計進一步了解，是否有其他的個人或環境中的影響因素，影響員工在每一次的工作表現。

再者，根據 Fisher (2002) 研究建議，透過同時探討個體內與個體間之組織行為現象，可幫助了解員工個體內在每一次交易表現與平均而言之整體工作表現，可能具有不同的前因與後果。雖本研究旨趣在初步研究設計時，並未將研究焦點放置於探討個體內與個體間之行為表現是否具備不同的前因與後果，因此建議情緒表達學者未來可進一步了解員工個體內之行為表現與個體間之行為表現是否有不同的影響前因與後果，其有助於推動情緒表達理論發展的進步。但本研究初步透過跨層次分析法發現，不同的主管支持型態對於個體內與個體間層次之員工正向情緒表達行為所扮演的角色具有些微不同，具體來說，情感型主管支持可提供員工一種跨情境、長期性的支持與鼓勵，整體而言，對於員工在服務顧客時，較能讓表現出較高程度之組織期望的正向情緒行為；反之，工具型主管支持則可協助員工感受到主管願意提供實質工作上的幫助，而感到組織提供一個安心的工作環境，來支援員工在每一次工作上的表現。

最後，本研究發現主管角色在情緒表達領域中的應用，是值得情緒表達領域學者多加重視與探究的議題。回顧組織行為領域中，探討主管行為之領導文獻發

現，近期的領導相關研究也指出主管領導行為可能會正面或負面影響員工工作心情（如：Bono & Ilies, 2006; Tepper, 2000），雖然本研究初步探討主管可透過工作環境的創造與一些行為的展現，可有效協助服務工作者在面對顧客時，所展現之正向情緒行為，但仍建議未來研究可進一步結合領導文獻與情緒表達文獻之研究，清楚了解主管角色於第一線服務性員工上的重要性；舉例來說，主管所展現之魅力領導行為 (Bono & Ilies, 2006)或不對當領導行為 (Tepper, 2000)是否會正、負向影響員工於每一次交易時與顧客互動之行為表現，或者對於員工於工作上平均表現有所影響。

二、管理實務上的應用

本研究根據研究結果歸納出一些管理實務上之應用。首先，本研究發現工具型主管支持可減緩顧客負向情緒表達對員工正向情緒表達之負向影響，且情感型主管支持也對員工正向情緒表達之平均具有正向影響效果。因此，建議組織可透過創造令員工感受到具支持性的工作環境（如：表現佳的員工給予獎酬等），來增加員工表現出組織期望之情緒行為，以及在面臨工作挑戰時，能迅速緊急處理當下的環境，減緩交易情境線索對員工帶來的資源耗損。

此外，值得一提的是，從工具型主管支持與顧客負向情緒表達之交互作用圖（參考圖 4-1）發現，雖然當員工知覺工具型主管支持程度高，讓員工感覺主管在工作上提供安心、支持性的工作環境，幫助他們補充因調節面對顧客負向情緒表達所需耗損的資源 (Fenlason & Beehr, 1994)。然而，本研究由表 4-4 研究結果可知，雖然工具型主管支持與員工正向情緒表達之平均無統計上的顯著關係，顯示高工具型主管支持員工群體與低工具型主管支持與員工正向情緒表達平均之關係，兩組別截距項並無顯著差異，但進一步觀察圖 4-1，發現對於知覺高工具型主管支持員工群體來看，平均在展現員工正向情緒表達程度上，皆些微比知覺低工具型主管支持員工群體表現來的低，故不免讓讀者產生疑慮，意即過多的工具型主管支持對員工是好的嗎？本研究認為，由於本研究採樣之郵局第一線服務人

員，其工作任務性質屬於每天處理較例行性之工作，因此對員工來說，應有能力處理工作任務，與熟悉工作操作，儘管主管提供較高的工具型支持，有利於員工感受到在碰到問題時，主管可以立即提供實質解決問題的方案，但 Reinhardt、Boerner 與 Horowitz (2006)研究顯示，過多的工具型主管支持容易讓個體感受到缺乏能力與過度依賴主管的協助。因此建議組織在創造支持性之工作環境時，可站在員工的角度去思考，藉由組織管理活動安排，提高員工工作與生活上平衡，舉例來說，主管可透過走動式管理，適時關心員工工作狀況以提供協助，或詢問生活狀況讓員工感受到溫暖，此皆可讓員工自發性的投入工作任務中，提高工作整體效率 (張火燦等，2010)。此外，過去許多學者亦建議可透過工作設計 (如：Hackman & Oldham, 1976)或主管展現合適的領導行為來激勵員工 (如：轉換型領導行為 [Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996])，皆可激發員工願意自發性的投入工作任務中，處理工作上所面臨的挑戰。

最後，研究發現情緒穩定性特質較高的個體，擁有較高的情感資源，補足因為要面對交易忙碌情境帶來的資源消耗，因此能減緩交易環境對員工正向情緒表達所帶來的負向影響，然而在情緒穩定性對員工正向情緒表達平均之關係上，並沒有發現顯著的影響效果。歸納上述研究發現，除組織可透過使用適當的甄選方法 (如：人格特質測驗)，來挑選具有情緒穩定性高的員工外，亦建議組織應平時多關心員工工作與生活狀態，對於情緒較不穩定之員工，主管應私下對員工提供適度的關心與關懷，且研究顯示，領導者的支持可緩和工作者之情緒焦慮狀況 (Kirmeyer & Dougherty, 1988)，換句話說，如同本研究發現，知覺情感型主管支持程度較高的員工在整體工作表現上能較符合組織要求。此外，組織亦可以提供員工協助方案 (如：員工個別諮詢，讓員工適度宣洩工作壓力等 [Lewin & Lewin, 1986])，可提高員工在工作場合中對自我情緒的掌控能力。

參考文獻

中文文獻

- 吳宗祐，鄭伯璫（2006）。難應付客戶頻次、知覺服務訓練效用兩者及情緒勞動與情緒耗竭之關係—「資源保存理論」的觀點。《管理學報》，23，581-599。
- 張火燦、劉嘉雯、楊輝南（2010）。心理契約對工作生活平衡的影響：社會支持與情緒智力的干擾角色。《人力資源管理學報》，10，1-24。
- 蔡維奇、黃櫻美（2002）。員工情緒表達影響因素之研究—以鞋店銷售員為例。《管理評論》，21，67-84。

英文文獻

- Alliger, G. M., & Williams, K. J. (1993). Using signal-contingent experience sampling methodology to study work in the field: A discussion and illustration examining task performances and mood. *Personnel Psychology*, 46, 525-549.
- Andersen, P. A., & Bowman, L. L. (1990). Positions of power: Nonverbal behavior in organizational communication. In DeVito, J. A., & Hecht, M. L. (Eds), *The nonverbal communication reader* (pp. 391-411). Waveland Press, Prospect Heights, IL.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Barger, P., & Grandey, A. (2006). "Service with a smile" and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49, 1229-1238.
- Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2007). Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance. *Human Performance*, 20, 259-274.
- Barrett, L., & Russell, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 967-984.

- Barrett, P. T., Petrides, K. V., Eysenck, S. B. G., & Eysenck, H. J. (1998). The Eysenck Personality Questionnaire: An examination of the factorial similarity of P, E, N, and L across 34 countries. *Personality and Individual Differences, 25*, 805-819.
- Bartel, C. A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly, 45*, 197-231.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*, 317-334.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 177-192.
- Brownell, A., & Shumaker, S. A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues, 44*, 11-36.
- Burke, M. J., Brief, A. P., & George, J. M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology, 78*, 402-412.
- Caplan, G. (1974). Support systems. In G. Caplan (Ed.), *Support systems and community mental health*. New York: Basic Books.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V. & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R. (1980). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral science*. New York: Academic Press.
- Cohen, L. H., Towbes, L. C., & Flocco, R. (1988). Effects of induced mood on self-reported life events and perceived and received social support. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 669-674.

- Cohen, S., & Ewards, J. (1989). Personality characteristics as moderators of the relationship between stress and disorder. In W. Neufeld (Ed.), *Advances in the investigation of psychological stress* (pp. 235-283). New York: Wiley.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Cole, D. A., Lazarick, D. L., & Howard, G. S. (1987). Construct validity and the relation between depression and social skill. *Journal of Counselling Psychology*, 34, 315-321
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the academy of management journal. *Academy of Management*, 50, 1281-1303.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Dallimore, K. S., Sparks, B. A., & Butcher, K. (2007). The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states. *Journal of Service Research*, 10, 78-92.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Doeglas, D., Suurmeijer, T., Briancon, S., Moum, T., Krol, B., Bjelle, A., Samderman, R., & Heuvel, W. V. D. (1996). An international study on measuring social support: Interactions and satisfaction. *Social Science & Medicine*, 43, 1389-1397.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61-82.
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 157-175.
- Fisher, C. D. (2002). Real time affect at work: A Neglected phenomenon in organization behavior. *Australian Journal of Management*, 27, 1-10.
- Fisher, C. D. (2008). What if we took within-person performance variability seriously? *Industrial and organizational psychology*, 1, 185-189.

- Fisher, C. D., & Noble, C. S. (2004). A within-person examination of correlations of performance and emotions while working. *Human Performance, 17*, 145-168.
- Fleeson, W. (2001). Toward a structure- and process- integrated view of personality: Traits as density distributions of states. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 1011-1027.
- Fleeson, W. (2004). Moving personality beyond the person-situation debate: The challenge and the opportunity of within-person variability. *Current Directions in Psychological Science, 13*, 83-87.
- Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist, 43*, 349-358.
- Gaebel, W., & Woelwer, W., (1992). Facial expression and emotional face recognition in schizophrenia and depression. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience, 242*, 46-52.
- Glomb, T. M. & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 1-23.
- Goffman, E. (1969). Strategic interaction. New York: Doubleday Anchor.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment, 4*, 26-42.
- Goodsell, C. T. (1976). Cross-cultural comparison of behavior of postal clerks towards clients. *Administrative Science Quarterly, 21*, 140-150.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 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*, 86-96.
- Grandey, A. A. Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for U.S. and French employees. *Journal of Applied Psychology, 90*, 893-904.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 1-22.

- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Griffin, R. W. (1983). Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. *Administrative Science Quarterly*, 28, 184-200.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Paris: Cambridge University Press.
- Hektner, J. M., Schmidt, J. A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York: Plenum Press.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24, 623-641.
- Hofmann, D. A., (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, 723-744.
- Hotard, S. R., McFatter, R. M., McWhirter, R. M., & Stegall, M. E. (1989). Interactive effects of Extraversion, Neuroticism, and social relationships on subjective wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 321-331.
- Ilies, R., Scott, B. A. & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits

- and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Isenberg, D. J. (1981). Some effects of time pressure on vertical structure and decision making accuracy in small groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 119-134.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Johns, G. G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management review*, 31, 386-408.
- 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, 80-92.
- Judge, T. A., & Erez, A. (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60, 573-596.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Scott, B. A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 94, 177-195.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71, 522-526.
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41, 125-139.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48,

1075-1079.

- Larsen, R. J. (1987). The stability of mood variability: A spectral analytic approach to daily mood assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*, 1195-1204.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In M. S. Clark (Ed.), *Emotion. Review of Personality and Social Psychology* (vol. 13, pp. 25-59). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 123-133.
- Lewin, J. A., & Lewin, M. D. (1986). *Conseling programs for employees in the workplance*. Monterey, CA: Cole publishing company.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 221-234.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *49*, 710-721.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, *24*, 249-265.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, *11*, 145-165.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. Y., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness of fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, *105*, 430-445.
- Parkes, K. R. (1990). Personality and coping as moderators of work stress processes: models, methods and measures. *Work and Stress*, *8*, 110-129.
- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identify boundaries, contingencies, and future research directions.

- Human Resource Management Review*, 21, 297-310.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Pugh, P. S. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Rafaeli, A. (1989a). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32, 245-273.
- Rafaeli, A. (1989b). When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74, 385-393.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: how do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (2nd ed.). Thousand oaks, CA: Sage.
- Reinhardt, J. P., Boerner, K., & Horowitz, A. (2006). Good to have but not to use: Differential impact of perceived and received support on well-being. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23, 117-129.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728.
- Schaubroeck, J., & Fink, L. S. (1998). Facilitating and inhibiting effects of job control and social support on stress outcomes and role behavior: A contingency model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 167-195.
- Scherer, K. R., & Ceschi, G. (2000). Criteria for emotion recognition from verbal and nonverbal expression: Studying baggage loss in the airport. *Personality and*

- Social Psychology Bulletin*, 26, 327-339.
- Schwab, D. P. (2005). *Research methods for organizational studies* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Segrin, C. (1998). The impact of assessment procedures on the relationship between paper and pencil and behavioral indicators of social skill. *Journal of Nonverbal Behavior*, 22, 229-251.
- Singh, G. (2000). Racism and social work. In Singh, G. (Ed.), *Developing black perspectives in practice teaching*. London: CCETSW.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: the case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.
- Tan, H. H., Foo, M. D., & Kwek, M. H. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47, 287-296.
- Tan, H. H., Foo, M. D., Chong, C. L., & Ng, R. (2003). Situational and dispositional predictors of displays of positive emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 961-978.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51, 131-146.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
- Tsai, W. C., & Huang, Y. M. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1001-1008.
- Viswesvaran C., Sanchez J. I. & Fisher J. (1999) The role of social support in the

process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.

Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.

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.

Watson, D., David, J. P., & Suls, J. (1999). Personality, affectivity and coping. In C. R. Snyder (Ed.), *Coping: The psychology of what works* (pp. 119-140). New York: Oxford University Press.

Weick, K. E. (1996). *Sensemaking in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1977). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Wheeler, L., & Reis, H. T. (1991). Self-recording of everyday life events: Origins, types, and uses. *Journal of Personality*, 59, 339-354.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490-495.

Yoo, C., Park, J., & MacInnis, D. J. (1998). Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude. *Journal of Business Research*, 42, 253-263.

附錄一 觀察記錄表

觀察記錄表													觀察員：_____		
編號	預定觀察 時間、地點			交易 忙碌程度		窗口服務人員 觀察項目					顧客 觀察項目			交易 時間	附註 (顧客有人陪同，記載異常情形，如室內過熱、 停電...)
	月/日	時	分行名	櫃臺數	顧客數	性 別	正向情緒表達			顧客要求					
							招呼	微笑	眼睛 接觸	禮貌 行為	禮貌 用語	與業務 相關	與業務 無關		
														:	
														:	
														:	
														:	
														:	
														:	

附錄二 員工問卷

親愛的先生、小姐您好：

這是一份學術研究的問卷，主要是想瞭解您對於服務業工作之看法。題目的回答沒有所謂的好壞對錯之分，請您依照實際的狀況作答即可。另外，本問卷**採不記名填答，所得資料僅供學術分析之用，絕不作個別分析，且絕不對外公開**，主管亦不會看到您的填答資料，敬請安心填答。您所提供的資訊將對本研究有很大的助益，非常感謝您的配合與協助！

敬祝您 事業如意、健康快樂

國立政治大學 企業管理學系

指導教授：蔡維奇 博士

研究生：陳皓怡 敬上

※ 以下問題是想了解您目前的工作信念與想法，請依照您個人的感受與真實情況，在適當的□中打「√」，回答以下問題：

說明：以下問項之主管意指您工作上之「直屬主管」。

問 項 (請放心填寫，資料內容絕不對外公開)	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 當工作遇到偶發狀況，就算是臨時打電話求助，主管也會給我協助。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 當工作遇到問題時，主管會給予解決問題的協助。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 工作有突發狀況時，主管會給我工作上的協助。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 剛工作不愉快時，主管可以讓我的心情放鬆。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 當工作不愉快時，主管會傾聽我抱怨。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 當工作不愉快時，主管會鼓勵我。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 當工作不愉快時，主管會安慰我。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 當工作不愉快時，主管會告訴我不要失去信心。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 當工作不愉快時，主管會支持我。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

※ 下頁表中的最左欄及最右欄是描述您個人人格特質的形容詞，此兩個形容詞是相對稱的，請根據您對自己的瞭解，選擇一個較符合您個人特質的答案，並於□中打「V」。

說明：以內向、外向為例：假如您覺得自己是個外向的人，則在接近外向的□₅中打「V」，若覺得自己稍偏內向，則在接近內向的□₁中打「V」。

	非常同意	同意	無意見	同意	非常同意	
內向的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	外向的
沒有活力的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	有活力的
沈默的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	健談的
不熱情的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	熱情的
害羞的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	膽大的
消極的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	積極的
拘謹的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	活潑率性的
沒有主見的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	有主見的
不喜歡冒險的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	喜歡冒險的
不愛交際的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	愛交際的
易怒的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	心平氣和的
神經緊繃的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	心情放鬆的
容易緊張的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	從容自在的
善嫉妒的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	不善嫉妒的
情緒不穩定的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	情緒穩定的
不滿現況的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	滿意現況的
缺乏安全感的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	有安全感的
情緒化的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	不會情緒化的
深感內疚的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	不會內疚的
喜怒無常的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	鎮靜的

※ 個人資料（請放心填寫，資料內容絕不對外公開）

1. 性別：男 女
2. 您任職於目前的工作已有多久時間？ _____年_____月

☺ 問卷到此結束，再次由衷感謝您的協助！☺

附錄三 顧客問卷

親愛的先生、小姐您好：

這是一份學術研究的問卷，目的是想瞭解您在與郵政服務人員互動的經驗。題目的回答沒有所謂的好壞對錯之分，請您依照實際的狀況作答即可。另外，本問卷採不記名填答，絕不對外公開，敬請安心填答。您所提供的資訊將對本研究有很大的助益，非常感謝您的配合與協助！

敬祝您 事業如意、健康快樂

國立政治大學 企業管理學系

指導教授：蔡維奇 博士

研究生：陳皓怡 敬上

※ 以下所列是一些描述個人情緒的語句。此部分是想請您回想剛才在與窗口服務人員互動過程中，您個人表現出每一種情緒的頻率，請在適當的□中打「√」。

我表現出...	從未如此	很少如此	有時如此	經常如此	總是如此	我表現出...	從未如此	很少如此	有時如此	經常如此	總是如此
	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
精力充沛	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	堅強	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
苦惱	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	緊張	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
有決心	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	熱衷	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
心煩	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	專注	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
受啟發	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	神經緊繃	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
機警	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	感興趣	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
自豪	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	擔心	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
興奮	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅						

※ 以下問項是想瞭解您對於這家郵局內氣氛的感覺，請在適當的□中打「√」以表達您的意見：

問 項	感覺差	尚可	良好
燈光明暗	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
空氣流通	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
商品陳列整齊	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
櫃檯保持整潔	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃

※ 個人資料（請放心填寫，資料內容僅供學術進行整體分析，絕不對外公開）

1. 性別：₁ 男 ₂ 女

2. 年齡：₁ 20 歲以下 ₂ 21~30 歲 ₃ 31~40 歲 ₄ 41~50 歲 ₅ 51 歲以上

☺ 問卷到此結束，再次由衷感謝您的協助！☺

