

員工情緒表達影響因素之研究—以鞋店銷售員為例

A Study of Factors Affecting Employee Displayed Emotions:

The Case of Shoe Store Sales Clerks

蔡維奇*

黃櫻美**

Wei-Chi Tsai

Yin-Mei Huang

(Received Dec. 28, 2000 ; Accepted Nov. 23, 2001)

摘要：情緒表達(displayed emotions)意指員工在服務交易中表現出有益於組織的情緒之行動。過去研究指出招募甄選、社會化及獎懲等組織因素與員工情緒表達有關，本研究則著重於探討顧客前期購買意願及店內氣氛對員工情緒表達的影響。本研究以大台北地區 154 家鞋類用品店共 300 位鞋店銷售員及 300 位顧客為對象，使用觀察法蒐集顧客購買意願、店內氣氛及員工情緒表達的資料。研究結果發現，員工會藉由顧客的行為線索判斷其購買意願，並進而修正個人的情緒表達；當顧客購買意願愈高時，員工會有較親切友善的情緒表達。本研究亦發現，當店內氣氛愈好時，員工會表現愈親切友善的情緒。

關鍵詞：情緒表達、前期購買意願、店內氣氛

Abstract: Displayed emotions refer to the act of expressing organizationally desired emotions during service transactions. Past research indicated that recruitment, socialization, and reward system would affect employee displayed emotions. This study extends past research by proposing that customer pre-purchase intentions would influence employees' emotional displays. This study also examines the relationship between store atmosphere and employee displayed emotions. 300 shoe store sales clerks in Taipei areas and 300 customers who were served by one of those sales clerks participated in this study. Data was collected mainly by means of the observation method. Results suggested that sales clerks displayed more positive emotions toward customers who behaviorally exhibited higher pre-purchase intentions. The study also found that sales clerks displayed more positive emotions when the store atmosphere was more positive.

* 國立台灣科技大學企業管理系助理教授

Assistant Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology

** 國立政治大學企業管理學系博士班研究生

Ph.D Student, Department of Business Administration, National Chengchi University

Keywords: Displayed emotions, Pre-purchase intentions, Store atmosphere



壹、緒論

員工情緒表達 (Employee Displayed Emotions) 的研究在近十年來有加速發展的趨勢，從 Hochschild(1983) 的 “The Managed Heart” 出版以來，就一直有學者投入此研究領域 (Fisher & Ashkanasy, 2000)。其中，Rafaeli 與 Sutton(1987) 提出情緒表達影響因素與效果變數的理論架構，為之後的研究立下基礎。

情緒表達是員工在服務交易中，表現出組織所要求的情緒之程度 (Ashforth & Humphrey, 1993)，也就是員工是否能夠遵守組織所要求的 “情緒表達守則” (display rule) (Ekman, 1973)。此定義傳達兩個重點：(1) 情緒表達是一種個體表現出來的行為，它與臉部表情及肢體語言有相當密切的關係 (Wharton & Erickson, 1993)；(2) 情緒表達是一種有意圖 (intention)、需要付出努力 (efforts) 才能做到的行為 (Rafaeli & Sutton, 1987)。一般而言，組織對不同的工作，在情緒表達上會有不同的要求。譬如航空公司會要求空姐在機上服務的時間，要隨時保持微笑及親切的態度 (Hochschild, 1983)；而帳款催收員在打電話給顧客催款時，則必須表現出焦急 (urgency) 的情緒，令欠款人答應繳款 (Sutton, 1991)。

回顧過去國內有關員工情緒表達的研究相當少，相關研究有柯惠貞 (民 83；民 84) 有關孕婦對嬰兒的情緒表達研究及方紫薇博士論文中 (民 82) 有關國中教師氣憤情緒管

理策略成效之研究。可惜上述國內文獻既非為組織情境之探討，又與本研究探討的概念—「員工情緒表達」(在服務交易中表達出有益於組織的情緒之行動) 有本質上的差異。另外國內雖有數篇探討「情緒反應」的文獻，如彭文蓉 (民 82)、謝筱梅 (民 83) 等碩士論文，但因情緒表達的概念與情緒反應並不同，所以亦不予討論。

而國外有關情緒表達的文獻則指出，員工合宜的情緒表達會為企業組織帶來正面的結果。譬如 Rafaeli 與 Sutton(1987) 認為合宜的情緒表達會導致下列結果：(1) 立即利益 (immediate gains)，譬如：警察問口供時因為情緒表達合宜而突破嫌犯的心防；(2) 二次利益 (encore gains)，譬如：雖然某餐廳的食物烹調差強人意，但因服務員親切友善的態度，令顧客想再度光臨；(3) 蔓延利益 (contagion gains)，譬如：某餐廳的服務週到，經由口耳相傳、朋友推薦，會有更多人光顧。Brown 與 Sulzer-Azaroff(1994) 的研究亦發現若銀行員表達正面的情緒，有助於顧客滿意度的提昇。

情緒表達對服務性組織的生存既然如此重要，則深入探討影響員工情緒表達的因素，並將其應用在管理實務上，當對企業服務品質的提昇有極大的助益。Rafaeli 與 Sutton(1987) 指出員工情緒表達會受到一些組織因素的影響：(1) 招募與甄選；(2) 社會化—組織可透過正式(如上課)或非正式(如觀察學習、他人給予具體回饋)的社會化方法，讓員工學習到工作時應表達

或隱藏何種情緒；(3)獎懲系統—組織可透過一些方法(如秘密顧客)監視員工，以評估其情緒表達是否合宜，如果員工能得到好的評量，即給予高額獎金。雖然組織因素對員工情緒表達有影響，學者卻指出員工於某次交易中面臨的顧客及當時的情境，會比這些組織因素，對員工情緒表達有更為直接且有力的影響(Rafaeli, 1989b; Rafaeli & Sutton, 1989)。譬如 Rafaeli(1989b)在對超級市場收銀員所做的研究中指出，顧客在交易中與員工的距離最近，且員工與顧客接觸的時間佔工作時間的四分之三以上，所以顧客對員工情緒表達的影響較管理規範來的更直接、快速且有力(Rafaeli, 1993)。

本研究主要之目的在探究顧客購買意願對員工情緒表達的影響。不同於過去的研究將顧客行為視為員工情緒表達的效果變數，本研究轉果為因，驗證員工情緒表達是否會因顧客購買意願高低而有不同。顧客購買意願可分為兩種：前期及後期購買意願。行銷研究中指的購買意願是顧客在進店門後，因環境及店員服務而產生的感受(Chang & Wildt, 1994)，可稱之為後期購買意願；而顧客在未進店門前或一出門時，已預定了今日的目的—買或是不買，或是在交易初期所產生的購買意願，可稱之為前期購買意願。本研究著重於探討前期購買意願。本研究認為，顧客在交易過程中會藉由各種行為傳達出自己的購買意願，員工在接收到訊息後，會隨之調整自己的情緒表達，因為員

工不想浪費自己的精力在那些購買意願不高的顧客身上，而會對購買意願高的顧客表達較親切友善的情緒，因此本研究預期顧客的高度購買意願會促使員工表現較為正面的情緒表達。

貳、文獻探討

一、交易表明線索

本研究在前面介紹了影響情緒表達的因素，包括招募甄選、社會化及獎懲，可稱為角色基礎規則(role ground rules)(Rafaeli & Sutton, 1989)。此外，Rafaeli與Sutton(1989)認為員工可根據每筆交易中不同的顧客與情境特性來修正其情緒表達，而這些特性稱為交易表明線索(transaction defining cues)。比較兩者的不同，角色基礎規則較為穩定且不易消逝，屬一般性原則；相對地，交易表明線索會因交易時所面臨顧客及情境的不同而有差別，具易消逝性，較不穩定。以餐廳服務生為例加以說明，對待客人親切有禮貌是服務生的角色基礎規則；但交易表明線索指的是，員工藉由顧客的外表或行為得知其屬於“嚴正不阿”型時，會收起親切的笑容，改以中性(neutral)的情緒對待，以表示對客人的尊重(Mars & Nicod, 1984)。

由於不同交易中所面臨的顧客及情境不同，因此對服務人員有提示的作用，可讓員工得知此次交易該表現或隱藏何種情緒(Rafaeli & Sutton, 1989)。服務人員在與顧客互動時，可以觀察的線索包括：(1)

顧客的線索，如性別、年齡等；(2) 情境(setting)線索，如：店內忙碌程度(Rafaeli & Sutton, 1989)、店內氣氛。以下依序介紹顧客線索及情境線索對員工情緒表達的影響。

二、顧客方面的線索

Rafaeli(1989b)對超級市場收銀員所做的研究指出，管理階層對員工情緒表達的影響力不及顧客。然而每個顧客的外表及內在均不同，要對不同的顧客採取完全不同的對待方式是不可能的。因此對每天接觸眾多顧客的店員而言，若能快速區別出顧客間不同的特性，則可以節省時間以更合適的方式服務對方。為此，社會心理學者提出“基模”(schema)的概念，意指人們所擁有對於某些刺激(如：某個人、某事件)的一套有組織之系統或認知結構。基模的內容可以是任何事物，但所有基模的共同點並非在於內容，而是其結構化的特性及對訊息的處理。而人員基模(person schema)則是對不同的人在外表上的相似處做結構化的整合，藉由確認某些特徵對人進行分類，如此可以減少個人訊息處理的時間及社交的複雜性(Tesser, 1995)。

在服務業的情境中，Humphrey 與 Ashforth(1994)提出一個與基模類似的概念—“原型”(prototype)，指出服務人員會在交易過程中依顧客的形象(image)做分類，如此可快速確認顧客之需要，以更有效率的方式服務顧客。為了滿足顧客，服務人員必須知道該做什麼，而原型包含不同類型顧客的知識，因此

員工在觀察顧客的外表及行為後，判斷其所屬原型，進而以合宜的情緒表達服務對方，以滿足顧客的需求。

過去研究指出員工對於顧客的外表會予以注意，並以所得的線索判斷對方社會地位的高低，若地位高，則提供較佳的服務。Goodsell(1976)的研究發現郵局工作人員在服務中，對穿著高雅的顧客會表現較親切友善的情緒；Rafaeli 與 Sutton(1990)的研究亦指出超級市場的收銀員看到戴珠寶、穿套裝的顧客時，會笑得更開心，且一直專注地看著顧客。顧客地位是員工判別所屬原型的線索，由於地位高的顧客能讓員工得到更多的收益(如：金錢)，故員工對地位高的顧客會表現較親切友善的情緒。

除外表上的特徵外，員工亦會觀察顧客的言行舉止以判別其類型。Mars 與 Nicod(1984)對餐廳服務生的研究發現，服務生會把顧客分成封閉型(boundary-open)及開放型(boundary-close)兩類。這兩類的顧客對服務生的要求有所不同：開放型的顧客希望得到如朋友般的服務，而封閉型的顧客則要求有禮貌、合宜但不過份熱情的服務。為了能獲得線索以判斷顧客的類型，服務生會在顧客進餐廳時，開始觀察其行為，以進行原型的判定，而隨之修正自己的情緒表達。

此外，顧客內在的想法也會影響到員工的情緒表達。由於顧客會以行為表現出內心的想法，因此員工可得到交易表明線索以判斷其所

屬原型。Rafaeli 與 Sutton(1990)的研究發現，收銀員對過份要求(demanding)的顧客，會表現出較親切友善的情緒。由於顧客常藉故聊天，拉長交易時間，造成了排隊的人的不便，為能有效控制這類顧客，收銀員會表現更正向的情緒。員工表現出親切友善的情緒有助於控制權的加強，因為正向的情緒表達，包括微笑、招呼、致謝及眼神接觸等，可令他人服從(Rafaeli & Sutton, 1990)。情緒表達原本就是一種控制手段(control move)(Goffman, 1969)，為能控制過份要求的顧客，也為了使之後的交易順暢，員工在面對苛求的顧客時，會表現較親切友善的情緒。

有別於過去研究將顧客分為：地位高或低、開放型或封閉型、顧客是否為過份要求，本研究擬探討員工是否會依顧客前期購買意願的高低而調整其情緒表達。在交易的前期，員工可以藉由觀察顧客行為判斷其購買意願高低，以調整個人的情緒表達。若員工判斷顧客有高度購買意願，則會表現較親切友善的情緒，因為顧客的購買意願代表購物的可能性，因此員工願意在購買意願高的顧客身上下工夫，如表現出親切的情緒以影響顧客的心情，換得顧客的消費。另一方面，表現出親切友善的情緒是需要付出努力的，故員工不希望在購買意願低的顧客身上浪費心力。因此，本研究擬以顧客購買意願做為預測變數，驗證其對於員工情緒表達的影響，研究假設如下：

假設一：顧客前期購買意願與員工

情緒表達呈正相關，即顧客前期購買意願愈高時，員工會表現出愈親切友善的情緒。

三、情境方面的線索

店內氣氛指的是零售環境中的實體特性，如音樂、空氣流通等(Engel, Blackwell, & Miniard, 1995)。Donovan 與 Rossiter (1982)以刺激—個人—反應(S-O-R)模型為研究架構，請顧客在零售商店中評量店內氣氛與自己的心情，結果發現當顧客覺得店內氣氛愈好時，他們愈會產生愉快的心情；Donovan, Rossiter, Marcoolyn 與 Nesdale (1994)延續之前的研究，於百貨公司的情境中進行探討，亦發現店內氣氛與顧客心情具有正向關係。為何店內氣氛會影響顧客心情？Spies, Hesse, 與 Loesch (1997)認為店內良好氣氛會讓顧客勾起美好的回憶(如：旅行中發生的趣事)，因而使顧客產生正向的心情。

本研究認為，因為員工待在店裡的時間要比顧客長得多，故店內氣氛不僅會影響顧客心情，亦會影響員工心情。Van Maanen 與 Kunda (1989)指出，心情好的員工會表現出愈親切友善的情緒，因為對員工而言，表現出與心情一致的情緒，通常花費很少的心力即可達成。故當店內良好氣氛使得員工產生正向心情時，員工會因而表現出親切友善的情緒。因此，本研究視店內氣氛為影響員工情緒表達的情境因素，並提出假設如下：

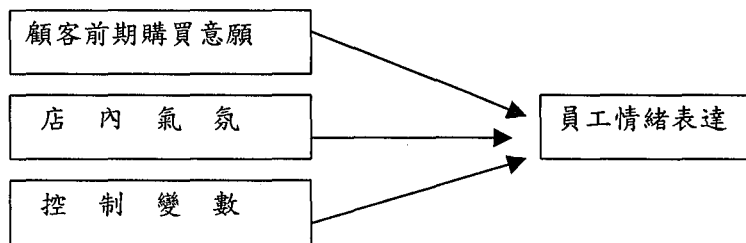
假設二：店內氣氛與員工情緒表達呈正相關，即當店內氣氛愈好時，員工會表現出愈親切友善的情緒。

參、研究方法

一、研究架構

Rafaeli 與 Sutton(1989)提出交

易表明線索的概念，說明顧客及情境因素對員工情緒表達的影響。本研究採用此架構，驗證顧客前期購買意願(顧客因素)及店內氣氛(情境因素)與員工情緒表達的關係。同時，本研究亦將顧客性別、員工性別、顧客與員工為同(異)性、交易時間及店內忙碌程度等變數予以控制。本研究之架構如圖一所示：



圖一 研究架構圖

二、研究對象

本研究以大台北地區 154 家鞋類用品店銷售員及其所服務的顧客為研究對象，共觀察到 300 筆交易。為避免鞋店類型的差距過大而影響到研究結果，本研究排除百貨公司專櫃及高級品牌鞋店，而以具獨立門市的平價鞋店為主要研究情境。在這 154 家鞋店中，有 33 家為連鎖店(佔 21%)，121 家為獨立店家(佔 79%)，平均每家店成功觀察到 2 筆交易。為了解顧客行為對銷售員情緒表達的影響，本研究將同一交易中的顧客及員工同時列為研究對象，以觀察兩者互動。每筆成功的交易中，只有一個店員服務一個顧客，因此是屬於一對一的關

係。此外，在 300 筆交易中，有 88 筆交易由男性店員服務(29%)，212 筆交易由女性店員服務(71%)；300 位顧客中，有 77 位為男性(26%)，223 位為女性(74%)。

三、研究程序

本研究採行的步驟如下：

- 1.以兩小時的時間於室內訓練觀察員如何觀察店員及顧客的互動，且在訓練結束後，要求觀察員實地到數家鞋店演練資料蒐集程序。在每家店演練完後，觀察員相互討論心得及各自的評分標準，以提高不同組觀察員間評分的一致性及資料蒐集過程的標準化。

2.正式蒐集資料的程序如下：

- (1)本研究共有八位觀察員(均為大學部學生)，平均年齡為 23 歲，其中有七位為女性。本研究將八位觀察員分成四組，每組兩人。每組的兩名觀察員一同在店外不被注意處等候，若發現有單獨或兩人同行的顧客(本研究不觀察多人同行的顧客)，則儘速尾隨其進入店中，此時兩人可扮成相互認識的朋友。
- (2)進入店內後，兩位觀察員開始各自觀察顧客的購買意願、店員的情緒表達及店內氣氛。若在觀察期間有店員上前招呼，則說：「不用了，我自己看看就好了」、「等一下，我先自己看看」，並繼續在店內慢慢逛。觀察時盡量到處走動以便詳細記錄店員與顧客之言行，但舉止仍應以自然、不令人起疑及不影響被觀察對象的互動為前提。
- (3)在顧客離去後，觀察員亦離開，並各自立即將店內觀察的結果及評分記在「觀察記錄表」上，然後再繼續下一家店的觀察。

四、研究變數與測量方法

(一)顧客前期購買意願

本研究訪問大台北地區三十位鞋店銷售員，其中男性 13 位，女性 17 位，平均年齡 22.4 歲，平均從業年數約為 1.17 年，有三分之二的店員在同一家店服務超過一年。本研究詢問店員：(1)有沒有可能客人一進店門，你就看得出這是有意思要買的客人，或是隨便看

的客人？(2)可不可以說明你是怎麼看出來的呢？訪問結果得出，店員確實可以藉由顧客行為來判斷其購買意願的高低。本研究得到與購買意願有關的行為指標如下：

- 1.是否有把鞋子拿起來看：客人若有把鞋子拿起來看，不管是看款式，找瑕疵，或是看鞋底的標價，得一分；若在整個觀察過程都沒有拿起鞋子的動作，則得 0 分。
- 2.是否有詢問店員或是回應店員的言詞：若在店員未招呼之時，客人就主動詢問鞋子的價格、尺寸、顏色等問題，得兩分；若在店員招呼或詢問後，客人才有回應的，得一分；若客人不理會店員的招呼，或回答我只是隨便看看，甚至躲避店員，得 0 分。
- 3.是否有試穿的動作：在整個觀察的過程之中，若客人有試穿的動作出現時，得一分；若是從開始到結束時，都沒有試穿的動作發生時，得 0 分。

如果顧客與店員互動時，表現出以上的行為得一分。但第二個指標的給分與其他指標不同，是因為在訪談中，大多數店員均表示主動詢問的顧客通常已有買鞋的意圖，詢問的目的是為了確認價格是否與所想的一致，或是否有合適的尺寸及顏色。而被動回應的顧客是在店員招呼後，才詢問關於鞋款或是流行方面的問題，這類顧客的購買意願不及主動型的顧客，因此需要店員提供更多的建議或是服務，才能增加其購買的可能性。針對這兩種顧客，由於其購買意願在程度上有

明顯的不同，故給分亦有差別。

以上三個指標，顧客最高可得四分。分數的計算方式為：先將每位觀察員在所有指標上的給分相加總，再將兩位觀察員所給的總分求平均，即為該名顧客購買意願的分數。分數愈高，代表顧客的購買意願愈高。由因素分析的結果得知三個指標均屬同一因素(因素負荷量都在.40以上)，Cronbach's α 為.69。為提高內部一致性，剔除最小因素負荷量的指標，即拿起鞋子，則 Cronbach's α 提高為.73，因此本研究所有統計分析均採用詢問及試穿這兩個指標。但為求研究結果之可靠性，本研究亦使用三個指標所得分數進行假設驗證，得到與使用二個指標時完全相同之結果。為避免重複，研究結果部份只列出以兩個指標所得的結果。此外，本研究亦計算評分者信度，得到 ICC(1)(Intraclass Correlation Coefficient，參 Shrout & Fleiss, 1979)為.95，顯示觀察員間有相當一致的評分。

另外，為確定上述兩個行為指標確實可以測量出顧客的購買意願，乃計算效標關聯效度，將兩個指標的總分與顧客購買行為(有買鞋記為 1，沒買鞋記為 0)做相關分析，得到高度相關($r=.70$, $p<.01$)，因此可更加確定訪問所得的指標能夠測量出顧客的購買意願。

(二)店內氣氛

本研究參考 Yoo, Park 與 MacInnis (1998)，採用燈光明暗、空氣流通、音樂給人的感覺及商品

陳列整齊等四個指標來測量店內氣氛。兩位觀察員依自身的感覺各自給予評分，三分為好，兩分是尚可，一分則是感覺差。分數的計算方式與顧客前期購買意願相同。分數愈高，代表店內氣氛愈好。因素分析結果指出四個指標屬同一因素(因素負荷量皆在.68以上)，Cronbach's α 為.70。此外，評分者信度 ICC(1)=.74，顯示觀察員間有頗為一致的評分。

(三)員工情緒表達

本研究以 Sutton 及 Rafaeli(1988)和 Rafaeli(1989a)在研究中所使用的情緒表達四指標：招呼、微笑、致謝詞及眼神接觸為基礎，再加上訪問三十位鞋店店員所得的指標，聲調，共五個指標來測量員工情緒表達。以鞋店的情境而言，店員往往在“未”觀察到顧客行為時就喊出招呼語「歡迎光臨」之類的話。由於本研究欲探討顧客行為對員工情緒表達之影響，因此員工情緒表達應發生在顧客表現出其購買意願之後。由於店員的招呼語不是因觀察到顧客購買意願而產生的行為，因此本研究將其剔除。其餘四個指標的定義及計分如下：

- 1.眼睛的接觸：在顧客與店員的互動對話過程中，若三分之二以上的時間店員眼睛都有注視顧客，即得一分；若無得 0 分。
- 2.微笑：在顧客與店員的互動過程中，若店員有對顧客表現出善意、親切的微笑者，即得一分；若面無笑容則得 0 分。
- 3.聲調：在與顧客互動的過程中，

店員若能保持有高低起伏的語調者，即得一分；聲調無起伏、平淡無奇者，得0分。

- 4.致謝詞：當顧客與店員結束互動時，若店員有向顧客致謝，如：謝謝光臨、歡迎再來等，即得一分；若無得0分。

如果店員表現出以上任何一個指標可得一分，最高分可得四分。分數加總的計算方式與前述的顧客購買意願相同，皆為個別加總，接著再將兩位觀察員所給的總分求平均，即為該店員情緒表達的分數。若分數愈高，則代表員工情緒表達愈正面。因素分析結果發現四個指標屬同一因素(因素負荷量皆在.60以上)，Cronbach's α 為.69。此外，評分者信度 ICC(1)=.91，顯示觀察員在員工情緒表達的評分上，有相當一致的意見。

(四)控制變數

本研究之目的在驗證顧客前期購買意願及店內氣氛對員工情緒表達的影響，為確定其關係的存在非因其他因素造成，故列入數個控制變數一同進行統計分析。本研究之控制變數如下：(1)員工的性別：以0代表女性，1代表男性；(2)顧客的性別：以0代表女性，1代表男性；(3)員工與顧客為同性別或是異性：0表示異性，1表示同性；(4)交易時段：0表示下午，1表示晚上。

另外，本研究亦將店內忙碌程度(busyness)列為控制變數。在Rafaeli與Sutton(1990)的研究發現，員工情緒表達會隨著店內忙碌

程度的高低而有不同。當店內忙碌時，顧客所希望的是快速結帳且離開，因此員工為了滿足顧客期望，會收起親切友善的情緒，以求快速完成交易；相反地，當店內屬於較空閒的狀態時，顧客的到來可讓員工排遣無聊，故員工會表現更親切友善的情緒，希望將交易時間拉長，使顧客待在店內的時間久一點(Sutton & Rafaeli, 1988)。

店內忙碌程度的測量，是由兩位觀察員以事前各自記錄、事後取得共識的方式，記錄顧客進店時店內的顧客數及店員數，並以兩者的比例(即顧客數÷店員數)做為店內忙碌程度的指標。得到的比值愈大，則表示店內愈忙碌；比值愈小，則表示店內愈不忙碌。

五、統計分析方法

本研究採用之統計方法如下：以員工情緒表達為依變項，店員及顧客的性別、交易時間(下午或是晚上)及店內忙碌程度為控制變項，顧客購買意願與店內氣氛為自變項，進行階層式迴歸分析(hierarchical regression, 參Cohen & Cohen, 1983)，以了解顧客購買意願及店內氣氛對員工情緒表達是否有顯著的影響。

肆、研究結果

表一為本研究變數間的相關矩陣。由表中得知：(1)交易時段與顧客購買意願並無相關($r=.02$, $p>.05$)，顯示任何時段的顧客，其購買意願都是相同的，顧客並不會

刻意挑選買鞋的時間；(2)店內氣氛與顧客購買意願並無相關($r=.05$, $p>.05$)，表示顧客的前期購買意願並不會受到店內氣氛影響，此結果頗為合理，因為顧客的前期購買意願是在進店前就已形成的。

表一 研究變數的相關矩陣

各項變數	1	2	3	4	5	6	7	8
1.店員性別	---							
2.顧客性別	.00 ^a	---						
3.性別異同	.17	.03	---					
4.交易時段	.02	.00	.00	---				
5.店內忙碌程度	.07	-.02	-.03	-.03	---			
6.顧客購買意願	-.14*	.03	.14*	.02	-.10	.73		
7.店內氣氛	.13*	.12*	-.08	.15*	-.07	.05	.70	
8.員工情緒表達	-.06	-.02	.12*	.25**	-.20**	.56**	.24**	.69

註：對角線係數為 Cronbach's α 值。

^a當兩個變數皆為名義變數時，其相關係數以 Goodman and Kruskal's lambda 來計算。

* $p<.05$ ** $p<.01$

本研究以階層迴歸分析驗證顧客購買意願及店內氣氛對員工情緒表達之影響，結果見表二迴歸分析表。步驟一先將五個控制變項列入迴歸分析，結果發現這五個變數能解釋員工情緒表達 11%的變異量($p<.01$)。其中，交易時段與員工情緒表達具正相關($b=.58$, $p<.01$)，可知當交易時段為晚上時，員工會表現出較親切友善的情緒；此外，店內忙碌程度與員工情緒表達呈負向關係($b=-.20$, $p<.01$)，顯示當店內愈忙碌時，員工會表現出較少親切友善的情緒。

第二個步驟將顧客購買意願及

店內氣氛加入，再進行迴歸分析，解釋變異量增加至 43%，共增加 32%的變異量，達.01的顯著水準，顯示這兩個預測變數可以為員工情緒表達提供額外的解釋能力。從此兩變數的迴歸係數得知：(1)顧客購買意願與員工情緒表達為正相關($b=.57$, $p<.01$)，即顧客購買意願愈高時，員工會表現愈親切友善的情緒，因此假設一得到支持；(2)店內氣氛與員工情緒表達呈正相關($b=.13$, $p<.01$)，即店內氣氛愈好時，員工會表現出愈親切友善的情緒，因此假設二也得到支持。



表二 迴歸分析表

各項變數	員工情緒表達			
	b	s.e.	R ²	ΔR ²
步驟一				
1. 員工性別	.09	.13	.11**	
2. 顧客性別	-.22	.13		
3. 性別異同	.14	.13		
4. 交易時段	.58**	.12		
5. 店內忙碌程度	-.20**	.07		
步驟二				
6. 顧客購買意願	.57**	.05	.43**	.32**
7. 店內氣氛	.13**	.03		

註：表中係數為第二條迴歸方程式（包括控制變數及自變數）的非標準化迴歸係數。

*p<.05 **p<.01

除了驗證研究假設外，本研究亦將顧客購買意願與店內氣氛的交互作用項(interaction term)放入，一同進行迴歸分析，以探討顧客購買意願與員工情緒表達之關係是否會受到店內氣氛的影響。結果發現，員工情緒表達並不會受到顧客購買意願與店內氣氛之交互作用的影響(p>.05)，因此可知店內氣氛不會干擾(moderate)顧客購買意願與員工情緒表達之關係。

伍、討論與建議

一、討論

本研究發現當顧客前期購買意願愈高時，員工會表達較正面的情緒。此外，本研究亦發現，當店內

氣氛愈好時，員工會表達較正面的情緒。茲進一步說明如下：

(一)顧客前期購買意願與員工情緒表達的關係及管理意涵

過去有關員工情緒表達的研究，大多著重在探討員工情緒表達是否對顧客造成影響，如 Brown 與 Sulzer-Azaroff(1994)的研究發現銀行員親切友善的招呼會提高顧客的滿意度；Locke(1996)發現醫生表現正向的情緒會令病人家屬覺得較放心，而有助於治療的進行。雖然 Rafaeli 與 Sutton(1989)提出顧客的交易表明線索會影響員工情緒表達，但僅有少數實證研究證實顧客對於員工情緒表達有所影響（如：Goodsell, 1976）。本研究提出顧客

購買意願的概念，探討顧客藉由其行為表現出購買意願高低後，是否會影響員工情緒表達。研究結果發現：當顧客購買意願愈高時，員工會表現出愈親切友善的情緒；若顧客的購買意願愈低時，則員工會表現較少親切友善的情緒。顧客購買意願的高低對員工而言，是一項有利的交易表明線索，員工可在判斷顧客購買意願高低後，表現出不同的情緒。

過去管理者認為員工情緒表達會影響顧客行為，因此致力於員工情緒表達的加強，要求員工對所有的顧客都要表現親切友善的情緒，以促使顧客購買，增加組織的利潤。為了讓員工情緒表達最佳化，管理者多半從組織方面的因素著手，如提高獎賞或是強化甄選功能。但本研究結果的發現，突顯了員工情緒表達會受到顧客前期購買意願影響的事實，因此管理者必須告誡員工絕不可對顧客購買意願高低妄加揣測，以確保員工對所有顧客表達正向情緒。本研究建議管理者可以在新進員工訓練時，引用本研究結果說明員工會有猜測顧客購買意願以節省自身精力的傾向，並強調服務過程中對所有顧客一視同仁的重要性。

(二)店內氣氛與員工情緒表達的關係及管理意涵

關於店內氣氛，過去研究已指出此因素會影響顧客心情(Doanov, et al., 1994; Spies, et al., 1997)，但本研究卻著重在探討店內氣氛對員工情緒表達的影響。研究結果發

現，店內氣氛的好壞會使得員工的情緒表達有所不同，即當店內氣氛愈好時，員工會表現出愈親切友善的情緒。這是因為店內氣氛會對員工的內在心情造成影響，而員工的好心情使其表現出與內在感覺一致的情緒表達。

對管理者而言，由於員工正向情緒表達可為組織帶來利益，因此管理者必須致力於提昇員工的情緒表達。從本研究結果得知，店內氣氛對員工正向情緒表達具有正向的影響。故為了使員工在工作中表現出更親切友善的情緒，管理者必須確保員工時時處在良好的工作氣氛中。在店內氣氛的創造上，管理者可以用明亮的燈光、良好的通風、合適的音樂等特徵做為環境塑造的準則。

(三)控制變項與員工情緒表達的關係及管理意涵

本研究亦得知交易時段會對員工情緒表達造成影響，當交易發生在晚上時，員工會表現較親切友善的情緒。表一的結果指出交易時段與店內忙碌程度無關，因此不同時段忙碌程度的差異並不能解釋此研究結果。較可能的解釋為：店長多半在晚上時間出現，對員工有較嚴密的監控，所以員工較會遵守規範而表達出較正向的情緒(Rafaeli, 1989a)。而為使員工在下午及晚上都能有效遵守情緒表達守則，管理者須在各個時段加強監督，令員工在不同時段都能有親切友善的情緒表達。

Rafaeli 與 Sutton(1990)已證實

當店內忙碌時，便利商店店員會表現較少正面的情緒，因為當時店員的首要任務在減少顧客等待的時間。本研究以鞋店為研究情境，亦得到相同結果。從實務面來看，店內忙碌程度對於追求良好服務品質的管理者而言，是很難控制的環境因子，因為顧客上門的時間是無法正確預測的。然而為了使服務品質一致，管理者可妥善處理爆滿問題，使員工不因過忙，而令顧客得到不良的服務經驗。管理者可以加強員工情緒表達的訓練，讓員工不管在多忙碌的情況中，都能有一定水準的笑容及服務。此外，當店內過忙時，管理者亦可加派人手支援，以舒緩在場員工的壓力。

二、研究限制

本研究第一個限制為，顧客購買意願及員工情緒表達資料由觀察員在同一時間以觀察法蒐集而得，因此可能產生相同方法偏誤(common method bias)的問題。相同方法偏誤的發生源於使用同一工具測量所有研究變數，導致變數間關係的強度比真實狀況為高(Podsakoff & Organ, 1986)。雖然本研究由相同觀察員以觀察法蒐集所有研究變數資料，但因為本研究中(1)所有觀察員均不知研究假設；(2)待觀察的項目過多(包括顧客購買意願、店內氣氛及員工情緒表達等指標)，觀察員不太可能因追求邏輯的一致性，影響其評量結果；及(3)研究變數的分數乃藉由兩位觀察員的平均分數而得(參Barrick, Steward, Neubert & Mount,

1998)，因此相同方法偏誤對本研究結果造成的影響應不致太大。

其次，本研究將顧客前期購買意願視為因，員工情緒表達視為果。然而，由於本研究屬橫斷面分析(cross-section analysis)，並無法明確釐清兩者之因果關係。但本研究探討的顧客購買意願為交易未開始前或交易初期的購買意願，且員工情緒表達是在顧客表現其購買意願之行為線索後才發生的，因此將顧客購買意願視為員工情緒表達的前因變數應屬合理的推論。

最後，本研究情境為獨立門市的平價鞋店，故研究結果可能無法類推至其他類型的鞋店，如百貨公司專櫃或高級品牌鞋店等。由於此類鞋店較為強調角色基礎規則，管理者多從訓練及考核要求店員對顧客表現一致的情緒，故顧客前期購買意願對員工情緒表達的影響，可能比在一般鞋店的情境中時較弱。

三、未來研究方向

本研究針對研究結果所得，提供幾個方向以供未來研究參考。第一，本研究採用的顧客前期購買意願指標只有三個，雖然其信度效度俱佳，但未必能完整含蓋購買意願概念的內涵。未來研究可藉由深度訪談或其他方式得到更多的行為指標，以更完整地測量顧客前期購買意願的內涵。

第二，未來研究可以探討購買意願與情緒表達的關係是否會受到干擾變數(moderator)的影響，例如員工判斷顧客購買意願的正確性可

能會隨經驗的不同而有差異。有經驗的員工較能正確判斷出顧客的購買意願高低，因此當員工經驗高時，顧客購買意願與員工情緒表達的關係是正向的；但是當員工為新進人員時，因為較難判斷顧客購買意願的高低，因此購買意願與情緒表達的關係可能不存在。然而，本研究所使用的顧客購買意願之行爲指標，乃屬大多數店員(不管經驗多寡)均可以判斷的一般性行爲指標。因此在本研究情境中，店員經驗的多寡應不會影響到研究結果。

第三，本研究結果指出，顧客行爲會對員工情緒表達產生影響。但之前的研究卻認為員工情緒表達會影響顧客行爲(如：Locke, 1996；Rosci, 1981)，因此可推論顧客與員工之間的關係很可能是相互影響的。未來研究可以朝顧客與員工之

間的互動關係進行研究，藉以驗證顧客行爲及員工情緒表達的關係是雙向、而非單向的。

本研究發現當顧客前期購買意願愈高時，員工會有較親切友善的情緒表達，即員工會藉由顧客的行爲線索判斷其購買意願，並進而修正個人情緒表達以服務購買意願不同的顧客。同時，本研究亦發現當店內氣氛愈好時，員工會表現出愈多親切友善的情緒。此外，本研究亦在鞋店情境中發現店內忙碌程度與員工情緒表達有負向關係，證實Rafaeli 與 Sutton(1990)的研究結果在便利商店之外的情境中亦存在。本研究的結果可讓管理者有更多方向去強化員工情緒表達(如：調整店內氣氛)，而非只是從組織方面的因素(如：招募甄選、社會化)著手。



參考文獻

1. 方紫薇(民 82),「國中教師氣憤情緒相關因素分析暨氣憤情緒管理策略成效之研究」,國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所博士論文。
2. 柯慧貞(民 83),「親子關係、婦女孕產期憂鬱與焦慮以及其下一代的追蹤研究(I)」,國科會補助計畫。
3. 柯慧貞(民 84),「親子關係、婦女孕產期憂鬱與焦慮以及其下一代的追蹤研究(II)」,國科會補助計畫。
4. 彭文蓉(民 82),「不同運動目標取向的成敗歸因及其對情緒反應的影響」,國立體育學院運動科學研究所碩士論文。
5. 謝筱梅(民 83),「事件屬性與事件焦點對情緒反應與因應方式影響之研究」,國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文。
6. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993), "Emotional labor in service roles: The influence of identity," *Academy of Management Review*, 18, pp.88-115.
7. Barrick, M. R., Steward, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M.K. (1998), "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.377-391.
8. Brown, C. S., & Sulzer-Azaroff, B. (1994), "An Assessment of the relationship between customer satisfaction and service friendliness," *Journal of Organizational Behavior Management*, 14, pp.55-75.
9. Chang, T. Z., & Wildt, A. R. (1994), "Price, product information, and purchase intention: An empirical study," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, pp.16-27.
10. Cohen, J., & Cohen, P. (1983), *Applied Multiple Regression/correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
11. Donovan, R. J., & Rossiter, J. R. (1982), "Store atmosphere: An environmental psychology approach," *Journal of Retailing*, 58, pp.34-57.
12. Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcoolyn, G., & Nesdale, A. (1994), "Store atmosphere and purchase behavior," *Journal of Retailing*, 70, pp.283-294.
13. Ekman, P. (1973), "Cross culture studies of facial expression," In P. Ekman (Ed.), *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*, (pp.169-222). NY: Academic Press.
14. Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995), *Consumer Behavior* (8th ed.). Orlando, FL: Dryden.
15. Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000), "The emerging role of emotions

- in work life: An introduction,” Journal of Organizational Behavior, 21, pp.123-129.
- 16.Goffman, E. (1969), Strategic Interaction. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- 17.Goodsell, C. T. (1976), “Cross-cultural comparison of behavior of postal clerks towards clients,” Administrative Science Quarterly, 21, pp.140-150.
- 18.Hochschild, A. R. (1983), The Managed Heart, Berkeley, CA: University of California Press.
- 19.Humphrey, R. H. & Ashforth B. E. (1994), “Cognitive scripts and prototypes in service encounters,” Advances in Services Marketing and Management, 3, pp.175-199.
- 20.Locke, K. (1996), “A funny thing happened! The management of consumer emotions in service encounters,” Organization Science, 7, pp.40-59.
- 21.Mars, G., & Nicod, M. (1984), The World of Waiters. London: George Allen & Unwin.
- 22.Posakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986), “Self-reports in organizational research: Problems and prospects,” Journal of Management, 12, pp.531-544.
- 23.Rafaeli, A. (1989a), “When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expression on the job,” Journal of Applied Psychology, 17, pp.385-393.
- 24.Rafaeli, A. (1989b), “When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers,” Academy of Management Journal, 32, pp.245-273.
- 25.Rafaeli, A. (1993), “Dress and behavior of customer contact employees: A framework for analysis,” Advances in Services Marketing and Management, 2, pp.175-211.
- 26.Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987), “Expression of emotion as part of the work role,” Academy of Management Review, 12, pp.23-37.
- 27.Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989), “The expression of emotion in organizational life,” Research in Organizational Behavior, 11, pp.1-42.
- 28.Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990), “Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotions?” Academy of Management Journal, 33, pp.623-637.
- 29.Rosci, F. (1981), “Grin and sell it,” Successful Meeting, June, pp.106-107.
- 30.ShROUT, P. E., & Fleiss, J. L. (1979), “Interclass correlation: Uses in assessing rater reliability,” Psychological Bulletin, 86, pp.420-428.
- 31.Spies, K., Hesse, F., & Loesch, K. (1997), “Store atmosphere, mood and

- purchasing behavior," International Journal of Research in Marketing, 14, pp.1-17.
- 32.Sutton, R. I. (1991), "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors," Administrative Science Quarterly, 36, pp.245-268.
- 33.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, pp.461-487.
- 34.Tesser, A. (1995), Advanced Social Psychology. New York: McGraw-Hill .
- 35.Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989), "Real feelings: Emotional expression and organizational culture," Research in Organizational Behavior, 11, pp.43-103.
- 36.Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993), "Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles," Academy of Management Review, 18, pp.457-186.
- 37.Yoo, C., Park, J., & MacInnis, D. J. (1998), "Effects of store characteristics and instore emotional experiences on store attitude," Journal of Business Research, 42, pp.253-263.

