

# 服務業員工角色壓力、自我效能、 工作滿意度與內部服務品質之關 係－以百貨業為例之實證研究

**Role Stress , Self-Efficacy , Job Satisfaction and  
Internal Service Quality : An Empirical Test of  
Their Relationships in The Department Store  
Context**

簡俊成\* *Chun-Cheng Chien*

翁志成 *Chih-Cheng Weng*

楊玲惠 *Ling-Huey Yang*

大同商業專科學校

Tatung Junior College of Commerce

## 摘要

我們以內部行銷觀點為基礎，建構一個結合角色衝突、角色模糊、自我效能、工作滿意及內部服務品質等五項構念的理論架構，再以工作上具有高度顧客接觸本質的百貨業服務人員為研究對象，透過 AMOS 統計軟體分析所建立的結構模型，在檢驗測量模型的信效度、整體模型配適度和結構模型中構念的因果關係後，我們發現(1)角色衝突與角色模糊、自我效能及工作滿意間並無顯著的關係、(2)角色模糊對自我效能和工作滿意有直接顯著的影響、(3)自我效能對工作滿意及內部服務品質具正面的影響，且為整體模型中重要的中介變項、(4)具較高工作滿意者會傳送較佳的內部服務品質給工作伙伴。接著，我們討論研究結果；最後提出研究／管理上的建議及研究限制。

關鍵詞：工作滿意、內部服務品質、自我效能、角色模糊、角色衝突

\* 作者感謝何雍慶教授、洪清德、邱柏松、艾昌瑞 4 位教授，與本刊兩位匿名評審委員的寶貴意見。而衣蝶百貨陳杰忠店長提供專業意見與蒐集問卷，亦特此致謝。

## Absrtact

According to internal marketing perspectives, the paper examines the interrelationships of role conflict, role ambiguity, self-efficacy, job satisfaction and internal service quality in a department store in Chiayi. We use AMOS to analyze the structural model's overall degree of fit, its degree of validity, and the hypothesized relationships among the constructs. The empirical results stresses 4 points: 1. Role conflict shows no significant relation to role ambiguity and job satisfaction. 2. Role ambiguity has significant impacts on self-efficacy and job satisfaction. 3. Self-efficacy proves an important intervening variable within this model. 4. The higher job satisfaction an employee possesses, the higher internal service quality he/she will deliver to his/her coworkers. Finally, we bring up some suggestions to direct future research and some ideas for the industry managers.

**Keywords:** AMOS , Internal Service Quality , Job Satisfaction ,Role Conflict, Role Ambiguity, Self-efficacy.

## 壹、緒論

近年來服務業快速成長，由於服務具備無形性、不可分割性、易逝性與品質變異性的特徵，所以在策略上 Gronroos(1984)認為，除了傳統的外部行銷，尚須特別重視“內部行銷(Internal Marketing)”和“互動行銷(Interactive Marketing)”。而根據 Fish, Bitner & Brown (1993) 的看法，服務行銷的特定領域可分為五大類，分別是服務品質、服務接觸、服務設計、關係行銷以及內部行銷等。學者周逸衡 & 蘇雲華(民 85)依此五分類，以文獻探討方法分析台灣服務行銷的發展歷程，在 1985-1993 年間，他們發現台灣在服務行銷研究的廣度上顯然是不足的，相關研究大部份集中於服務品質領域中，而對內部行銷和關係行銷二領域上則明顯不足，尤其是服務接觸領域則尚未有任何相關研究。本研究在整理近 5 年來的國內商管博士論文及期刊論文(包括有中山管理評論、臺大管理論叢、企業管理學報、管理評論、亞太管理評論、輔仁管理評論及其它重要學報)中與服務行銷有關之研究後，發現約有 50%的研究主題為服務品質／顧客滿意，次要的主題為「服務失誤／補救；顧客轉換／保留」，約有 20%，再其次為內部行銷有 15%。另外，我們也檢視近 5 年來與服務行銷有關的國外專

業學術期刊論文(包括 *Journal of Marketing* 和 *Journal of Marketing Research*)，發現最主要的兩大領域為「內部行銷」和「服務失誤／補救；顧客轉換／保留」。由此可見國內學者深耕於服務品質領域，成果豐碩；而國外的研究重心，則從服務品質研究移轉到內部行銷及互動行銷領域，這兩範疇都與服務接觸員工的跨邊界角色有關(例如 Hartline & Ferrell ,1996; Singh, Verbeke & Rhoads, 1996; Babin & Boles, 1998; Singh, 2000)。在本研究中，我們將結合組織行為與服務行銷兩領域的理論，來探討內部行銷的部份內涵，主要的研究構念包含有員工的角色壓力、自我效能、工作滿意及內部服務品質等。

當服務業員工與顧客接觸互動時，他們常處於跨邊界角色中。意即，在服務接觸(service encounter position)的場景(servicescape)裡，服務提供者經常處於跨邊界的位置(boundary-spanning position)上，正如 Bateson(1985)指出服務接觸員工們處於一個須同時聽從企業和顧客要求的獨特位置上。Keller 和 Holland (1975)進一步認為這種跨邊界壓力使員工感受到角色衝突(role conflict)和角色模糊(role ambiguity)，並影響到工作滿意、績效、離職率和組織承諾。因此，服務業管理的學者認為，企業從事內部行銷應該看待員工為內部顧客一有快樂的員工，才會有滿意的顧客。而在 Heskett (1990)等人提出的服務利潤鏈(Service Profit Chain)因果模式中，認為內部服務品質(internal service quality)驅動員工滿意，而滿意的員工會傳送高價值的服務(high value service)，因而可帶來顧客滿意(customer satisfaction)，引發顧客的忠誠(customer loyalty)，最終得到利潤與成長。所以服務業提供者的工作滿意度與其服務績效有著密切的關係，且影響企業的利潤和成長。整體而言，服務業的內部行銷可說是互動行銷的基石。

而關於工作滿意與績效關係的探討有許多文獻，Brown 和 Peterson(1993)以 59 篇相關實證文獻進行整合分析(meta-analysis)，研究得到員工滿意度與績效間的相關係數為 0.15，面對此種弱相關的結果，Hartline 和 Ferrell(1996)認為造成的原因，有一部份是由於大多數員工績效是使用結果面(如銷售量)來衡量，而非以行為層面(如團隊工作、親切)來衡量。此結果與 Churchill 等(1985)的主張一致，他們認為在銷售環境中工作滿意與員工的行為面績效間具緊密相關。因此，在本研究中我們將特別探討工作滿意與行為面績效的關係。

此外，近年來自我觀念(self-concept)在組織行為研究上已成為重要的典範之一。自從 Bandura 在其社會學習(1978)及社會認知理論(1989)中提出自我效能(self-efficacy)的觀念後，即被廣泛地應用於探討組織成員之行為及態度的關係，而學者 Earley 和 Lituchy (1991)認為自我效能是組織行為研究上一個重要的中介

變項。然而，在服務管理領域中探討員工自我效能的實證研究並不多見，少數學者如 Hartline 和 Ferrell(1996)曾以旅館業為樣本，將自我效能視為中介變項加以探討，並發現其顯要性。所以，我們認為透過「自我效能」這個構念，可使研究模型精緻化，得以更加深層地解讀服務員工的行為內涵。

綜合上述內容之脈絡，我們擬以線性結構方程式檢視員工的跨邊界角色壓力、自我效能、工作滿意與內部服務品質（即行為面績效）間的關係，下圖 1 繪示本研究五個構念之關係結構。而下文之進行，依序為(1)文獻探討，發展變數間之關係及架構理論模型，而後建立研究假設；(2)說明研究方法，包括決定樣本來源、抽樣方法、設計研究量表、決定控制變數及選用統計分析工具；(3)結果討論；(4)提出結論及研究／管理上的建議。

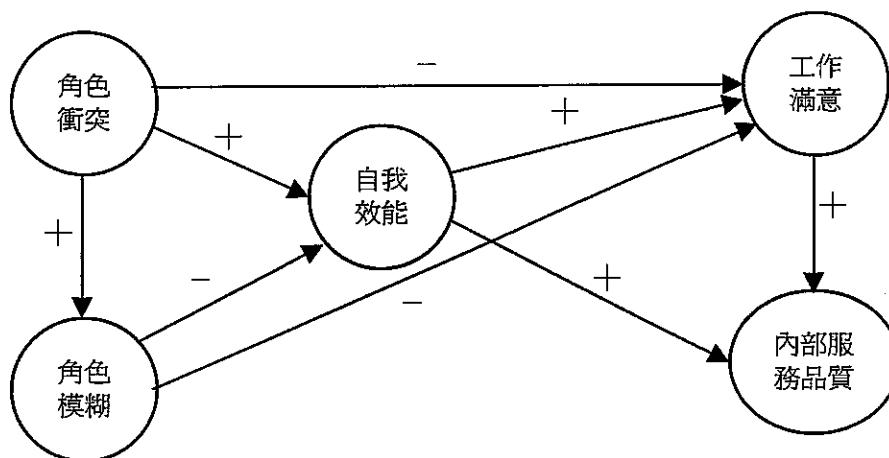


圖 1 本研究之觀念架構

## 貳、文獻探討與假設

如前所述就服務業而言，內部行銷是互動行銷的基石。關於服務業視員工為內部顧客觀念的源頭，最早可追溯至服務部門努力銷售促使「服務工作」成為具有吸引力的工作開始(Sasser & Arbeit, 1976)，後續的學者以更宏觀的“內部行銷 (internal marketing )”觀念來闡述之(例如 Berry, 1981; Gronroos, 1990; Gummesson, 1990)，他們認為如果經理人要求員工傳達卓越的服務給顧客，則必須為他的員工付出更多。學者 Berry 和 Parasuraman(1991)指出內部行銷係透過

發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所需要的優秀人才。另外，Greene, Walls & Schrest (1994) 認為內部行銷是將行銷哲學和方法應用在服務顧客的員工身上，以運用與維持員工，並確使員工能努力做好其工作。綜合言之，服務業員工之於內部行銷，就如同消費者之於傳統外部行銷，所以瞭解服務提供者行為有其必要性。

而員工的自我觀念則是近來組織行為研究的重要典範，具有較強自我觀念的人擁有較強的工作動機、較有成就、富於機智、較能面對逆境的挑戰(Gardner & Pierce, 1998)，關於自我觀念的相關研究主要集中在自我效能(self-efficacy)和自我肯定(self-esteem)兩構念上，學者 Locke 和 Latham(1990a)指出在許多情境下，自我效能理論都能有效預測工作績效，Tharenou(1979)研究發現高自我肯定與工作滿意間具正向關係，且較願意留任於工作，不過與工作績效則無顯著關係。比較這兩構念，因為自我效能比自我肯定更能解釋及預測工作績效(Nicholson et al., 1995)，而且在目標設定理論研究中，自我效能和個人目標扮演重要的中介變數角色(Earley & Lituchy, 1991; Mitchell et al., 1994)，所以自我效能受到較多的注重。因此在本研究的理論模型中，我們選用自我效能做為主要的中介變數，來探討服務業員工的角色壓力對工作結果的影響。

至於關於跨邊界角色壓力，早在 60 年即有研究指出跨邊界角色壓力是影響行銷專業人員行為和績效的重要因素(Belasco, 1966)，爾後藉由 Kahn 等人(1964)的角色理論架構為基礎，行銷領域於跨邊界角色議題上的研究有著長足進展，其中尤其以角色衝突及角色模糊為研究焦點。學者 Churchill 等人(1985)以整合分析法探討影響業務人員工作績效的因素，他們發現角色認知與工作績效的關係比其它預測因素來得高，而 Brown 和 Peterson(1993)同樣以整合分析法，研究業務人員工作滿意的前提因子，結果指出角色衝突與角色模糊是工作滿意的重要前提變數，他們並且提出一個包括有跨邊界角色壓力、工作滿意、工作績效、組織承諾及離職傾向的觀念模型。

然而，跨邊界角色壓力的認知卻是因人而異的。Yerkes-Dodson 法則(1908)主張角色壓力和工作績效之間呈倒 U 字型關係，過高或太低的角色壓力都會降低績效，而適度的壓力則有助於績效的提升。這種“優壓力(eustress)”現象(Seyle, 1976)，乃是因為適度壓力可內在激發一個人，使他表現得更為優異。從 Yerkes-Dodson 法則或優壓力的觀念可知，一個人面對角色壓力時，他的心理認知機制作用，將影響其工作的結果。

本文認為優壓力現象產生的背後心理認知機制，應可由 Bandura(1978, 1982,

1989)之自我效能理論提供適當之解釋。按自我效能理論之觀點，員工在面臨工作要求時，其行為背後的動機，乃來自於內在認知的評估歷程，故於歷程中，若員工能以高自我效能來認知工作上的挑戰，則較強之工作動機於焉而生，進而接受任務，並投注更多努力與堅持以完成任務。所以學者 Gist & Mitchell(1992)認為自我效能的觀點與 Vroom (1964)的期望理論有相符之處，期望理論亦由是內在認知評估狀態引發動機的角度，來詮釋「努力—績效—獎勵」之行為激勵過程，尤其過程中的「努力—績效」部分與自我效能理論的意涵均指出，個體採取何種行為選擇是影響預期績效之的主要關鍵。

根據上述觀點，員工在面臨角色壓力時，其自我效能會出現什麼變化是相當值得探討之課題。不幸地，實證資料中角色壓力與自我效能的關係卻出現不同的研究結果，Schneider(1980)與 Jex & Gudanowski (1992)的研究均發現角色衝突與角色模糊降低自我效能，然而學者 Hartline 和 Ferrell(1996)則發現角色衝突反而提升員工之自我效能。因此，這個議題值得研究上更多的探討，以釐清其間關係。

綜合上述內容，我們擬檢測角色壓力→自我效能→工作結果之關係，這樣的研究架構，正符合大部份角色理論(role theory)檢視角色條件、組織／個人特性（例如：組織層級／自我效能）和組織／個人結果（例如：績效／工作滿意）關係的研究邏輯。下文之進行，我們將依序說明各構念意涵，推導構念間的因果關係，並建立研究假設。

## 一、角色壓力：角色衝突與角色模糊

Kahn 等人(1964)所建立的「角色情節理論」(role episode model)，是角色壓力研究的重要基礎。有關銷售情境(sales setting)中的角色壓力，Behrman 和 Perreault(1984)認為角色衝突和角色模糊是最常被用來審視的構念，過去的研究指出，在各種不同的工作環境中，角色衝突和角色模糊廣泛地影響員工的行為和態度(例如 Flaherty, Dahlstrom & Skinner,1999; Babin & Boles,1998; Hartline & Ferrell,1996; Boshoff & Mels, 1995; Michaels, Day & Joachimsthaler,1987)。

### (一)角色衝突

Kahn(1964)對角色衝突的定義為「個人同時面對二種或二種以上的角色期望，當要符合其中一個期望，卻又會和另一個期望相抵觸時，於是產生了角色衝突」，而此構念包含了 5 種型態的衝突(House & Rizzo,1972; Kahn et al,1964)：

1. 角色傳遞者本身之衝突(Intra-sender conflict)：同一角色傳遞者對某一角色對象賦予相互衝突的期望。例如採購經理要求採購人員降低進貨成本，同時須提高品質。
2. 角色遞送者間之角色衝突(Inter-sender conflict)：角色組合中的不同角色傳遞者對同一角色的期望互相衝突，使得角色接受者左右為難。例如服務提供者面對公司和顧客相互衝突的期望。
3. 個人的角色衝突(Person-role conflict)：由於外在角色期望與內在自我需求的價值不一致時，所引發的衝突。例如公司的會計人員有時面臨上司要求虛飾財務報表，但又與自己的道德良知違背，於是陷入此類衝突。
4. 角色間衝突(Inter-role conflict)：同一角色接受者扮演多重角色，而這些角色有不同的規範和期望，使得角色接受者無法調適，來完成所有角色的期望與義務。例如家庭與事業的衝突。
5. 角色過度負荷(Role overload)：角色傳遞者基於合法的地位對個人提出工作要求，如果個人無法如期完成，他將承受超過其能力的心理負荷。

## (二) 角色模糊

Kahn(1964)將角色模糊視為個人對角色行為或績效水準期望不甚了解所致。House 和 Rizzo(1972)認為角色模糊是因為個人“不能預測其行為會導致何種結果及引起什麼反應”或“不能清楚別人對他的行為期望是什麼”所造成，換言之，亦即個人無法獲得清晰的角色期望。Singh(1993)認為角色模糊的產生是因為缺乏下列三項資訊的結果，它們分別為：(1)對某一角色有關的期望、(2)完成既知角色期望的方法、(3)對特定角色績效結果。而 Rhoads, Singh 和 Goodell(1994)將角色模糊做一更有系統的說明，他們發現 13 種導致角色模糊的來源，並將這 13 種來源分為內部和外部模糊兩大類。內部模糊意指角色成員在組織內與其他成員互動時，缺乏角色定義、期望、職責、任務、行為及倫理相關的明確資訊；而外部模糊則指與組織外部成員接觸時，缺乏角色定義、期望、職責、任務、行為及倫理相關的明確資訊。

角色衝突與角色模糊之間的關係，在過去的研究中發現兩者有強烈的正相關(House & Rizzo, 1972; Behrman & perreault, 1984)。明顯地，角色衝突程度增加會產生更大的角色模糊，因為更多的期望衝突會帶來“如何執行或如何優先選擇”的不確定性(Michaels, Day & Joachimsthaler, 1987)。所

以，可以推論在服務場景中，員工的角色衝突會增強其角色模糊。所以我們發展假設 1 如下：

假設 1：服務接觸員工具較高角色衝突時，會導致較高的角色模糊。

## 二、自我效能

自我效能可分為特定(specific)自我效能和一般(generalized)自我效能。前者，最早為 Bandura 在其社會學習(1978)及社會認知理論(1989)中所提出的自我效能(self-efficacy)觀念，意指一個人相信他具有完成某項特定任務的能力。Bandura(1989)認為，由於高度自我效能的人相信他們自己能控制效能目標，所以較不會對目標有所畏懼或不悅。而如果一個人經常在不同時間和不同情境下具有特定的成功經驗，則會形成「一般自我效能」(Eden & Kinney, 1991)，學者 Gist 和 Mitchell(1992)也發現，當員工成功地執行任務，完成其在組織中的角色，自我效能會隨時間而增長。而 Gardner 和 Pierce(1998)則指出，有兩項因素會帶來較高的一般性自我效能，分別為(1)在某特定任務或工作上重複地成功、(2)不同任務成功經驗的累積；因此，具有高度一般自我效能的人，則較可能在不同的情境下獲得成功。

## 三、工作滿意

從 Hoppock(1935)提出工作滿意(job satisfaction)以來，此構念一直就是組織行為研究最重要的部份，而此構念的詮釋有整體(global)和構面(facet)兩種觀點。整體觀點認為工作滿意是指工作者對其所處工作環境所抱持的感受或態度【例如 Wiess 等(1967)以其發展的「Minnesota 滿意問卷」(MSQ)，測量工作者對工作整體的滿意程度。】；而構面觀點對工作滿意的定義則指工作者根據參考架構(reference frame，工作層面)對工作加以解釋的結果【例如 Smith 等(1969)以其所發展的「工作描述指標」(JDI)來測量工作者就工作本身、報酬、升遷、監督和同事等五個參考架構的滿意度。】

## 四、角色壓力與自我效能／工作滿意

過去有關顧客接觸角色壓力的文獻，多以工業採購人員為研究對象(例如 Michael et al. 1987; Anderson & Chambers 1985; Clopton 1984; Leigh & Rethans 1984)，近年來服務業快速成長，服務接觸員工所面對跨邊界角色壓力亦引起學者們的研究興趣。Babin 和 Boles (1998)以完全服務(full-service)餐廳為對象，研究發現角色衝突與角色模糊會降低工作滿意，角色壓力與工作績效間具正向關

係，而角色模糊與績效間則呈負相關，此結果和 Michael 等人(1987)探討工業採購人員的角色壓力整合模型一樣。Hartline 和 Ferrell (1996)以旅館業為對象，得知員工的角色衝突越大，自我效能愈高，而與工作滿意則無顯著關係，他們認為與顧客高度接觸的服務員工在工作本質上無可規避地存在著角色衝突，當員工學習克服這些困難時，他們的自我效能也跟著提升；而角色模糊越大，則自我效能和工作滿意會愈低。Bandura(1986)認為角色衝突會牽引情感與生理的覺醒，進而提升員工的自我效能信念。就顧客接觸工作而言，角色衝突是無可避免的，當角色衝突產生時，會激發員工努力處理衝突角色的需求，而這種處理困難的學習，會提升他的自我效能(Shamir, 1980)。

綜合上述可知，我們發展假設 2、3、4、5 如下：

假設 2：服務接觸員工具較高角色衝突時，會提高其自我效能。

假設 3：服務接觸員工具較高角色模糊時，會降低其自我效能。

假設 4：服務接觸員工具較高角色衝突時，會降低其工作滿意。

假設 5：服務接觸員工具較高角色模糊時，會降低其工作滿意。

## 五、自我效能與工作滿意

接著，在此探討自我效能與工作滿意的關係。前者意指員工相信他(或她)的工作執行能力，高自我效能的員工自信能完成大部份或全部的工作責任。而 Babin & Boles (1998)定義工作滿意為「員工評價其工作情境後之正面情感狀態」。過去的研究顯示，自我效能會對工作績效具有正面的影響(Earley, 1994)，而 McDonald 和 Siegall (1992)則發現自我效能和工作滿意間有顯著正相關，他們主張「自信」和「能力提升」伴隨著自我效能的增強，這使得工作變的更有樂趣，從而增加了工作滿意度。綜合上述，發展假設 6、7 如下：

假設 6：服務接觸員工具較高自我效能時，可產生較高的工作滿意。

假設 7：服務接觸員工具較高自我效能時，可傳送較高的內部服務品質給工作伙伴。

## 六、內部服務品質：行為面績效

學者對於內部服務品質的研究有兩個不同但具相關的取向，一為服務企業提供給員工的服務品質，另一個為員工提供給工作伙伴的服務品質；前者代表內部行銷的成份，而後者則可代表員工的行為面工作績效。

內部行銷視員工為內部顧客，企業若想提供滿意的服務給外部顧客，則必需先服務其內部顧客。意即，服務公司欲傳送高層次的顧客滿意，組織必須要確認、衡量及管理這些產生內部顧客滿意的成份，Hallowell 等三位學者(1996)整理了前人對內部服務品質的看法，發現經理人藉由改善內部服務品質來傳送顧客滿意時，也提高了員工的工作滿意，而較高的工作滿意可降低員工非故意的離職(unintentional turnover)，從而提升內部和外部的服務品質。因此我們認為當員工接受到公司傳送給他們滿意的內部服務品質，意即當員工有較高的工作滿足時，他們也會傳送令人滿意的服務品質給顧客和工作伙伴。

## 七、工作滿意與內部服務品質

在重視團隊工作的服務場景中，服務人員傳送高度的內部服務品質給他的工作伙伴，可促進外部服務品質的提升。有關內部服務品質的實証研究，Boshoff 和 Mels (1995)以保險從業人員為對象，採用結構方程式模型分析管理方式、角色壓力、組織承諾和內部服務品質的關係，發現高承諾員工會傳送較佳的內部服務品質給工作伙伴。而在組織行為文獻中顯示組織承諾與工作滿意間具有正向關係(例如 MacKenzie et al., 1998; Singh, 1998)。因此，我們推論較高的工作滿意，可帶來較高的內部服務品質。綜合上述，發展假設 8 如下：

假設 8：服務接觸員工具較高工作滿意時，可傳送較高的內部服務品質給工作伙伴。

## 參、研究方法

本研究以結構模型方法，透過統計軟體分析所蒐集的資料，以驗証模型中構念間的因果關係。以下，我們分別描述研究方法的內容，這一部份包括有樣本、量表、控制變數和分析方法。

### 一、樣本

我們以百貨公司營業人員為研究對象，因為這是屬於高度接觸服務的行業。學者 Lovelock(1996)依「服務經驗屬性」將百貨公司歸類為高度人員和高度設備涉入，另依顧客接觸程度(level of customer contact)將百貨公司歸屬於高度接觸服務之行業，顧客必須在服務的傳遞過程中親自到達服務的現場，直接參與服務並與服務人員有所接觸。

為瞭解國內外以百貨公司為例所做過的相關研究，我們以國內的全國博碩士論文摘要檢索系統和國外的 BPO、ARL、SSO 期刊全文資料庫(UMI ProQuest Direct)為基礎，蒐尋與本研究所探討有關的文獻，整理發現國內以百貨公司為例的研究主題集中在 Lovelock (1996)所謂的服務管理三要素上：第一類是與行銷管理有關者，研究議題包括「服務品質及價值」、「顧客滿意」、「顧客忠誠」和「服務缺失補救」等（例如莊維浩，87 年；王婷怡，86 年）；第二類與作業管理有關，包括「零售賣場設計」、「賣場管理」和「服務系統」等研究議題（例如沈妙姿，85 年；陳鴻韻，89 年）；第三類則與人力資源管理有關（例如陳孟修，88 年）。而國外文獻則多如牛毛，我們將蒐尋的關鍵字侷限在百貨公司、角色壓力和工作滿意上，發現有兩篇以因果模式(causal model)探討與百貨業組織行為的文獻(Dubinsky & Hartley, 1986; Hampton et al., 1986)。因此，從學理上和過去眾多文獻可見，以百貨公司為例來探討服務管理的議題是十分適當的。

至於在取樣進行上，我們針對嘉義市某家女性專業百貨公司的服務從業人員為對象，以立意抽樣方式發出了 220 份的問卷，這家百貨以提供優質服務著名於地方，在該公司人事部門的協助下，實際發放時按照各百貨樓層人數及各專櫃服務員人數的比例來分配問卷數，總共回收了 208 份，而後再扣除掉填答不完整或亂填的無效問卷 20 份，得 188 份有效問卷，有效回收率為 85%。

## 二、量表

本研究量表包含角色壓力、自我效能、工作滿意和內部服務品質四構念與一般基本資料。量表設計的主要參考來源限制在以高度服務接觸人員為實証對象之研究所使用過的問卷，例如高級餐廳服務人員(Babin 和 Boles, 1998)、旅館服務人員(Hartline 和 Ferrell, 1996)和保險從業人員(Boshoff 和 Mels, 1995)，再以主要量表的參考量表為輔，最後我們與百貨業高階經理人逐條審閱量表各構念題項而定稿；整體而言，量表取材自與本研究對象相似的問卷，並參酌專家與實務經理人的意見修訂而成，應具備內容效度，並可適用於研究百貨業服務人員。至於，各個構念指標項目的衡量則皆以 7 點 Likert 尺度來量測其幅度大小，從 1 代表「非常不同意」到 7 代表「非常同意」；以下茲分別說明各構念量表來源：

## 三、角色壓力

我們採用 Babin 和 Boles (1998)的角色衝突和角色模糊量表，這份量表的最早版本是由 Rizzo、House 和 Lirtzman (1970)三人所設計，而後廣泛應用於行銷

與組織行為領域的研究(Michaels et al., 1987; Hartline & Ferrell ,1996; MacKenzie et al., 1998; Singh, 1998)。原量表中有六個角色衝突的衡量指標題項，和衡量角色模糊的五個指標題項，我們以主成份分析從這兩個構念的衡量指標中，分別選用負荷量/loading較高的三個指標，合計有六個指標題項做為進一步結構模型分析之用。這樣的方式，我們同樣使用在自我效能和工作滿意量測題項的選用上。

#### 四、自我效能

一般化自我效能(generalized self-efficacy)係由 Sherer 等人(1982)所發展，原始量表有 17 個題項，而後被廣泛地研究使用(Tharenou et al., 1994; Gardner & Pierce ,1998; Morrison & Phelps, 1999)。我們的自我效能題項選自於 Sherer 等人(1982)的量表，而最後量測指標有三題。

#### 五、工作滿意

我們直接採用 Babin 和 Boles (1998)之研究量表，其原始量表係由 Brayfield & Rothe (1951)所發展，它是用來衡量員工的整體工作滿意，而在實証研究上，此量表已被廣泛使用過(Brown & Peterson, 1993; Singh et al.,1996)。本研究共採用三個量測題項來衡量工作滿意這構念。

#### 六、內部服務品質

內部服務品質題項係參考 Boshoff 和 Mels (1995)之研究，他們修改自 Parasuraman 、Zeithaml 和 Berry (1988)的 SERVQUAL 量表，依服務品質五構面而發展出九個題項，其中包含可靠度(reliability)、反應能力(responsiveness)、保證(assurance)、和同理心(empathy)四構面各兩題測量指標和一題有形性(tangibles)的指標，我們以這九個題目五構面為基礎，並且和專業的百貨公司經理人討論百貨業內部服務品質的意涵後，選擇其中的五個題項做為衡量的指標。

表 1 摘要整理本研究之構念

表(1)：整體模型構念摘要		
構念	說明	主要參考來源
角色衝突	來自兩人以上期望與要求的不一致。	Babin 和 Boles (1998)、Rizzo 、House 和 Lirtzman (1970)
角色模糊	缺乏有效處理角色期望的資訊的程度。	

自我效能	員工對自己工作能力的自信程度。	Gardner 和 Pierce (1998)、 Sherer 等人(1982)
工作滿意	員工評價工作狀態後，所產生的正面情感。	Babin 和 Boles (1998)、 Brayfield & Rothe (1951)
內部服務品質	員工遞送給工作伙伴的服務品質。	Boshoff 和 Mels (1995)、 Parasuraman-Zeithaml 和 Berry (1988)

## 七、控制變數

許多實証文獻探討組織內員工行為時，廣泛地發現人口統計變數及組織特性變數與組織行為有密切關係，例如 Babin 和 Boles (1998) 發現服務從業人員的組織內行為會因性別而有所差異；Hartline 和 Ferrell (1996) 發現賦權 (empowerment) 可提升員工自我效能，使對其工作技能更有信心。因此，我們認為有必要檢測相關變數對理論模型的影響，這些變數包含 (1)性別、(2)已／未婚、(3)年齡、(4)學歷、(5)年所得、(6)百貨業年資歷及(7)是否為駐櫃員工，其中的前 6 項為人口統計變數，第 7 項為組織特性變數，意指「這位員工是否為其它公司在該百貨公司設立專櫃，所派駐的銷售人員」；至於其它可能的組織特性，例如管理風格、昇遷制度、獎勵辦法...等等，則因本研究對象為單一百貨公司，而不予考量。

表 2 茲將這些控制變數作一統計描述

表(2)：樣本結構描述					
是否為駐櫃人員	人數	百分比	已／未婚	人數	百分比
是	142	75.5%	已婚	115	61.2%
否	46	24.5%	未婚	73	38.8%
合計	188		合計	188	
性別	人數	百分比	年所得	人數	百分比
男	6	3.2%	30 萬以下	108	57.4%
女	182	96.8%	30-50 萬	73	38.8%
合計	188		50-70 萬	7	3.7%
年齡	人數	百分比	合計	188	

20-30 歲	141	75.0%	百貨業年資歷	人數	百分比
31-40 歲	40	21.3%	2 年以下	109	58.0%
41(含)歲以上	7	3.7%	3-4 年	35	18.6%
合計	188		5 年以上	44	23.4%
學歷	人數	百分比	合 計	188	
國中	10	5.3%			
高中職	137	72.9%			
專科以上	41	21.8%			
合 計	188				

## 八、分析方法

我們採用結構模式分析法 (Structural Equation Modeling , SEM )來進行研究模式的分析，SEM 整合了傳統計量經濟的迴歸分析及心理計量所強調的潛在變數觀念。基本上，SEM 是一種以迴歸為基礎的多變量統計技術，其目的在探討潛在變數與潛在變數之間的因果關係，以建立理論或驗証理論。因此，利用 SEM 來進行研究模式分析時，必須進行測量模型(measurement model)和結構模型(structure model)分析，並驗証整體研究模式是否與收集資料間無顯著差異。

近年來，用來進行 SEM 的統計軟體日增，例如 LISREL 、AMOS 、EQS 和 SEPATH 等等。本研究以 AMOS 3.62(Analysis of Moment Structure)為工具，它是以共變數為分析基礎的 SEM 電腦統計軟體，與 LISREL 同樣屬於第二代的多變量分析工具(Capron, 1999)，由於它具有高度人機圖形操作介面，完全不用寫程式即能執行 SEM 分析，所以其功能媲美 LISREL 。實際操作上，我們依下列步驟進行結構模型分析：(1)根據文獻整理建立模型架構、(2)繪製 SEM 關係模式圖、(3)進行資料分析，測試模式是否具有適合度？(4)調整模式、(5)結果呈現(張紹勳, 2000)。

## 肆、結果分析與討論

在這一段落主要分析討論的內容有四大部份。首先，說明模型中各構念指標的敘述統計量；其次，評估測量模型(measurement model)的信度與效度；接著

評估整體模型的配適性和檢視結構模型(structural model)中各構念間的因果關係；最後，我們會探討在加入人口統計變數的新模型中，原有模型構念間的因果關係是否會有顯著的改變。

## 一、指標題項統計描述

在分析整體模型之前，我們先將模型中各個構念的指標做一統計描述，主要的敘述統計量為平均數與標準差，內容如下表 3 所示。由這 188 份樣本資料中顯示，樣本百貨從業人員具中上程度的角色衝突、略低的角色模糊、中高程度的自我效能和工作滿意、及傳送高度的內部服務品質給工作伙伴。

表 3 構念指標題項之敘述統計量

構念指標	平均數	標準差
$\xi_1$ 角色衝突		
X1.我有時必須曲解政策或規則，以完成工作。	4.69	1.11
X2.我會接收到兩個或兩個以上的人，所提出互不一致的要求。	4.62	1.25
X3.我所做的事情常傾向有些人會接受，而另有某些人不接受。	4.55	1.18
$\eta_1$ 角色模糊		
Y1.我的工作具有清楚的目標及目的。★	2.28	1.12
Y2.我明確知道公司對我的期待。★	2.31	1.07
Y3.對於將執行的任務，公司會給予我明確的工作指導。★	2.41	1.11
$\eta_2$ 自我效能		
Y4.學習新事物時，如果一開始沒做好，我就放棄。★	5.43	1.17
Y5.當學習新事物看起太困難時，我會避免嘗試。★	5.41	1.21
Y6.我經常容易放棄。★	5.52	1.24
$\eta_3$ 工作滿意		
Y7.多數時間，我熱衷於我的工作。	5.21	1.22
Y8.我在這個工作上發現真正的樂趣。	4.92	1.15
Y9.如今，我對當時選擇的這個工作感到失望。★	5.28	1.38
$\eta_4$ 內部服務品質		
Y10.我少有工作上的失誤。	4.78	1.27
Y11.我會儘快回應同事的請求。	5.78	0.95
Y12.我會有禮貌地對待同事。	5.86	0.87
Y13.我會設身處地為同事著想。	5.65	0.87
Y14.我在工作上樂於幫助別人。	5.90	0.92

\*表示該題為反向問句的量測。

## 二、測量模型結果

依循 Anderson 和 Gerbing(1988)兩階段方法的建議，我們先計算出測量模型，再檢視結構模型關係。首先，我們檢視量測模型之信效度，包括內部一致性、聚斂效度(convergent validity)和區別效度(discriminant validity)，結果顯示在下表 4 中。

表 4 測量模型分析結果

A. 一致性信度與區別效度檢測							
潛在變數	量測題數	$\alpha$ 值 <sup>a</sup>	潛在變數相關係數				
			$\xi_1$	$\eta_1$	$\eta_2$	$\eta_3$	$\eta_4$
$\xi_1$ 角色衝突	3	0.71	0.62 <sup>b</sup>				
$\eta_1$ 角色模糊	3	0.73	-0.12	0.67			
$\eta_2$ 自我效能	3	0.78	0.21	-0.36	0.62		
$\eta_3$ 工作滿意	3	0.76	0.22	-0.62	0.42	0.63	
$\eta_4$ 內部服務品質	5	0.81	0.10	-0.28	0.45	0.34	0.87

<sup>a</sup>  $\alpha$  值表 Cronbach's alpha。

<sup>b</sup> 0.62 是平均選取變異數  $[\frac{\sum(s \tan dardized\_loading)^2}{\sum(s \tan dardized\_loading)^2 + \sum var(\varepsilon_j)}]$  開根號值，當這值大於直欄橫列的其它相關值之絕對值時，代表具備區別效度(Fornell & Larcker, 1981)。

### B. 聚斂效度檢測

構念指標	未標準化估計值	標準誤	關鍵值 <sup>a</sup>
$\xi_1$ 角色衝突			
X1 $\leftarrow \xi_1$	0.769	0.157	4.904***
X2 $\leftarrow \xi_1$	1		
X3 $\leftarrow \xi_1$	0.868	0.148	5.861***
$\eta_1$ 角色模糊			
Y1 $\leftarrow \eta_1$	0.957	0.120	7.951***
Y2 $\leftarrow \eta_1$	0.957	0.120	7.951***
Y3 $\leftarrow \eta_1$	1		

$\eta_2$ 自我效能			
Y4 $\leftarrow \eta_2$	0.894	0.094	9.516***
Y5 $\leftarrow \eta_2$	0.680	0.107	6.337***
Y6 $\leftarrow \eta_2$	1		
$\eta_3$ 工作滿意			
Y7 $\leftarrow \eta_3$	0.825	0.120	6.866***
Y8 $\leftarrow \eta_3$	1		
Y9 $\leftarrow \eta_3$	0.779	0.108	7.231***
$\eta_4$ 內部服務品質			
Y10 $\leftarrow \eta_4$	1		
Y11 $\leftarrow \eta_4$	0.577	0.049	11.700***
Y12 $\leftarrow \eta_4$	0.649	0.051	12.647***
Y13 $\leftarrow \eta_4$	0.649	0.051	12.647***
Y14 $\leftarrow \eta_4$	0.577	0.049	11.700***

\*關鍵值(critical value)=(估計值÷標準誤)，當 CR 值大於 1.64，1.96 和 2.32 時分別代表達到 90%，95% 和 99% 的信賴水準。 \*\*\*表 p<0.01。

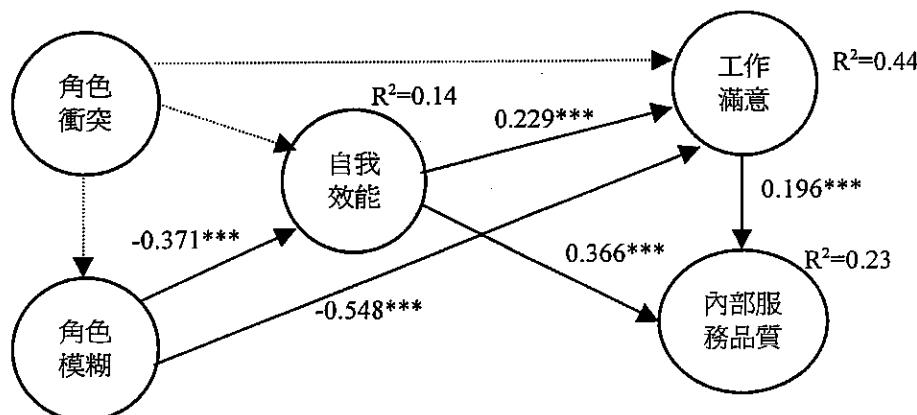
在表 4A 中顯示出 Cronbach's  $\alpha$  值和平均選取變異數(average variance extracted)的開根號值，前者可檢驗一個構念指標的內部一致性信度，它的一般可接受水準為 0.7 以上；而後者則列示在潛在變數相關係數表的對角線上，當這些數值大於相關係數表上直欄橫列的其它係數之絕對值時，即支持區別效度的存在（例如 Capron, 1999; Babin & Boles, 1998）。我們的研究結果顯示出  $\alpha$  值在 0.71~0.81 之間，一致性信度檢驗達到可接受的水準，而平均選取變異數的開根號值則全部大於直欄橫列的構念相關係數之絕對值；因此，可見本量測模型具備一致性信度與區別效度。而在表 4B 中，每一個非固定指標負荷量與其相對的潛在構念均達到顯著相關( $P$ -value < 0.01)，這代表本研究測量模型具有聚斂效度 (Anderson & Gerbing, 1988)。綜合之，本研究所建構理論模式的測量模型在信效度的檢測，均能達到學理上的要求，因此可進一步地分析結構模型。

### 三、結構模型結果分析

在這一段落，我們先進行模型的整體配適度評估，而後檢視結構模型中構

念的變數關係是否支持研究假設。

整體模型是否具配適度，學者提出許多使用指標及判斷準則(張紹勳整理，2000)，常見者如卡方( $\chi^2$ )檢定要求  $p$  值須  $>0.05$  以上 (Hair 等四人認為更穩健的基準  $P$  值應大於 0.2)、 $\chi^2 / df < 3$ 、GFI 值  $>0.9$ 、AGFI 值  $>0.9$ 、CFI 值  $>0.9$ 、RMR 值  $<0.05$  和 RMSEA 值  $<0.05$  等，本研究模型各項指標如下： $\chi^2$  值 = 113.905、自由度 = 110、P 值 = 0.38； $\chi^2 / df = 1.036$ ；GFI = 0.933；AGFI = 0.906；CFI = 0.996；RMR = 0.066；RMSEA = 0.014。綜合來看，結構模型整體配適度良好。接著，我們以圖 2 顯示本研究結構模型之實証結果。



\* 表  $P < 0.1$ ；\*\* 表  $P < 0.05$ ；\*\*\*表  $P < 0.01$ ；虛線表示假設關係不成立。

圖 2 本研究結構模型結果

在八個研究假設中的假設 1、2 和 4 未得到實証支持，也就是說有較高角色衝突的百貨服務員工，未必會有較高的角色模糊、自我效能和較低的工作滿意；而其它的五個研究假設則得到顯著的實証支持，它們分別表示著較高的角色模糊則會降低員工的自我效能和工作滿意，而員工有高度自我效能時會有較高的工作滿意及提供工作伙伴較佳的內部服務品質，當員工有較高的工作滿意後，他們則樂於傳送好的內部服務品質。在下表 5 中，我們整理了研究假設與實証結果摘要的比較。

表 5 研究假設與實証結果摘要比較

構念關係	假設關係	關鍵值	實証結果
H1：角色衝突→角色模糊	+	- 1.422	不支持
H2：角色衝突→工作滿意	-	- 0.414	不支持
H3：角色模糊→工作滿意	-	- 4.961	支持
H4：角色衝突→自我效能	+	- 0.062	不支持
H5：角色模糊→自我效能	-	- 3.541	支持
H6：自我效能→工作滿意	+	2.481	支持
H7：自我效能→內部服務品質	+	4.570	支持
H8：工作滿意→內部服務品質	+	2.718	支持

關鍵值(critical value)=(估計值÷標準誤)，當 CR 值大於 1.64，1.96 和 2.32 時分別代表達到 90%，95% 和 99% 的信賴水準。

#### 四、控制變數變數對模型的影響

為瞭解人口統計變數及組織特性變數對本研究觀念模型的影響，我們參考 Capron(1999)的作法，來檢測 7 個控制變數：(1)性別、(2)已／未婚、(3)年齡、(4)學歷、(5)年所得、(6)百貨業年資歷及(7)是否為駐櫃員工，對模型的整體配適度與構念因果關係的影響。而由於樣本資料中 96.8% 為女性，所以我們先行排除性別變數的檢測，在剩下的 6 個變數中的「已／未婚」及「是否為駐櫃人員」為兩分類的名目尺度資料，我們以虛擬變數方式處理，接著再對這 6 個控制變數進行相關分析，發現年齡、已／未婚與學歷間具高度相關，因此以年齡代理這三個變數變數，而所得與年資歷具顯著相關，所以選用所得代理這兩變數；最後我們將年齡、所得及是否為駐櫃員工三個控制變數放入模型中，分析這些控制變數對研究模型中內生變數的影響，結果發現了包含這些控制變數後，理論模型的配適度依然良好 ( $\chi^2$  檢定 P 值 0.13)，而且構念間的因果關係並未改變，原本實證支持的假設一樣得到支持，不支持者依然不支持，由此可見本研究模型中構念關係的穩健性。除此之外，本研究另發現年齡較高者其自我效能較強( $P<0.1$ )，所得愈高者其自我效能也愈大( $P<0.01$ )，在此我們不予探究這些發現的內涵，不過這值得後續的追蹤。

## 伍、結果與討論

我們以服務從業人員跨邊界角色為發想起點，藉由員工自我效能為主要中介變項，探討內部行銷的意涵。經由系統性的文獻探討，建構出結合角色壓力、自我效能、工作滿意和內部服務品質的觀念模型，並特別將內部服務品質視為服務提供者的行為面績效來研究，在觀念模型中我們發展出8個研究假設。為驗証模型，我們選擇了具高度顧客接觸的百貨服務業員工為研究對象，並參酌相關重要實證文獻所採行的問卷來發展研究所用的量表，輔以信效度檢驗，以確保量表品質；在樣本百貨公司經理人的協助下，我們以85%的有效樣本回收率得到188份的問卷資料，再以AMOS統計軟體進行結構模式分析，研究發現有8個假設中有5個得到實証支持。未得到支持的三個假設為H1：角色衝突→角色模糊(+)；H2：角色衝突→自我效能(+)和H4：角色衝突→工作滿意(−)；而得到支持的假設為H3：角色模糊→自我效能(−)、H5：角色模糊→工作滿意(−)、H6：自我效能→工作滿意(+)、H7：自我效能→內部服務品質(+)和H8：工作滿意→內部服務品質(+)，這些結果說明了角色模糊是重要的前導變項，而自我效能是組織行為研究關鍵性的中介變項，也證明了具備高度自我效能和工作滿意的服務業員工樂於傳送好的內部服務品質給工作伙伴們，亦即說他們有優異的行為面績效。

關於上述的分析結果，我們認為有幾個問題須提出討論：

1. 本研究實證資料顯示，角色衝突對角色模糊、自我效能及工作滿意的預期關係都沒有得到支持；然而由角色衝突題項的平均數可知，樣本百貨業員工具中上程度的角色衝突。由此可以推論百貨服務提供者，如同一般服務員工一樣面臨角色衝突的壓力，但是他們會將這種衝突壓力內隱，而不外顯在其行為或績效上。至於為什麼與Hartline和Ferrell(1996)及Babin和Boles(1998)的研究結果不同，我們認為可從量表結構與產業差異來說明。首先，從本研究角色衝突的操作性定義「來自兩人以上期望與要求的不一致」與各題項的內涵，可見本研究角色衝突量表主要在於衡量“服務業員工處在跨邊界位置上所知覺到的角色衝突”，而這樣的量表內涵雖與研究目的相符，但可能與其他學者的量表成份略有不同，例如依House & Rizzo(1972)；Kahn et al(1964)的觀點，本研究量表只表達角色衝突的兩個構面：角色傳遞者本身之衝突(Intra-sender conflict)和角色遞送者間之角色衝突(Inter-sender conflict)，其它則另有三個概念未涵蓋在

本研究中，而像 Babin 和 Boles (1998)的量表則包含了三個角色衝突構面，Hartline 和 Ferrell (1996)所採用的角色衝突量表也包括有三個構面，所以量表構面的差異可能是研究假設未得到支持的原因。然而，這樣的結果更凸顯出本研究的發現，服務提供者未必會因為面對跨邊界的角色衝突，而影響他們的行為或績效。另外從產業差異的角度來看，Hartline 和 Ferrell (1996)以旅館業員工為研究對象，實證支持角色衝突對角色模糊及自我效能的正向影響，而 Babin 和 Boles (1998)以高級餐廳服務人員為對象，發現角色衝突與工作滿意間具顯著負向關係，但是本研究以高級百貨公司為例，卻發現角色衝突與相關變數間並不存在顯著的相關。所以從三種與顧客高度接觸的服務業實證結果，我們認為產業別可能是角色衝突與角色模糊、自我效能及工作滿意間關係的調節變數。

2. Earley 和 Lituchy (1991)認為自我效能是組織行為研究重要的中介變項的論點，在本研究亦得到支持。我們認為自我效能的中介效果可由下列的觀念來說明：因為自我效能引發員工的內在動機(Fletcher, Hansson & Bailey, 1992)、提高目標承諾(Wofford et al, 1992)，從而設定較高的個人目標，並進一步得到較高的績效與工作滿足(Locke & Latham, 1990b)。

3. 我們的實証顯示，角色模糊是模型中很重要的構念，因為它直接負面影響著自我效能與工作滿意。這種結果雖非新創，但是在服務行銷管理上卻意義格外重大，因為服務員工與顧客高度接觸的本質，角色模糊的負面影響會透過工作不滿意，直接傳送不良的外部服務品質給顧客。

4. 工作滿意愈高的員工的確會傳送較高的內部服務品質給工作伙伴，這正符合內部行銷的基本觀點「有快樂員工才會有滿意的顧客」，也和服務利潤鏈的觀念一致；另外，我們若將內部服務視為一種行為面績效，也就証明了 Hartline 和 Ferrell(1996)與 Churchill 等(1985)的主張，他們認為工作滿意與行為面績效間真正相關。

## 一、研究上的建議

在研究過程和最後的實証資料中，我們發現了一些可再多加探討的方向，說明如下：

1. 本研究的結構模型在百貨業的實証結果，應可選擇其它行業再做相同模型的驗証，參考 Lovelock(1996)的服務分類架構，我們建議可選擇四星級以上的飯店、高級餐廳、航空公司、大學教育或醫療看護等行業為對象，

將本研究的結論做更多的「一般化」實證。並可進一步釐清產業別是否會調節角色衝突與角色模糊、自我效能及工作滿意間的關係。

- 2.先前之研究顯示，角色衝突和角色模糊之間具有明顯的正相關(House and Rizzo 1972, Brown and Peterson 1993, Singh 1998)。但在因果關係上，尚有不同的觀點和結論，有較多的學者認為角色衝突引發角色模糊，例如 Behrman 與 Perreault(1984)發現角色衝突對角色模糊有甚強的影響。然而 Babakus 等四人(1999)針對 350 位業務人員的研究，所提出角色模糊導致角色衝突的假設也獲得強力的實證支持。而本文所提較高的角色衝突會導致較高的角色模糊的假設，實証上未獲支持，足見角色衝突和角色模糊之間的因果關係，仍需後續研究加以釐清。本文建議可將角色壓力源做更詳細的分類，以觀察整體模型的變化。例如，Kahn 等人(1964)將角色壓力源分為三種類型，包括角色模糊、角色衝突和角色過度負荷，另外 Hardy & Conway (1978)則更詳細地分為角色模糊、角色衝突、角色過度負荷、角色不一致和角色能力不足等五種類型。除此，我們認為應將角色衝突進一步地細分為 5 個構面(House & Rizzo ,1972 ; Kahn et al , 1964)，更深入的探討其內涵，以分析不同構面對服務提供者行為和績效的影響。
- 3.自我效能只是自我概念的一部份，自我肯定(self-esteem)是另一個重要的自我概念構面，表示個體對於自己是持正向或負向看法。我們建議可再將自我肯定放入本研究模型檢視整體模型和構念間因果關係的變化。關於自我效能和自我肯定的比較，可參考 Gardner 和 Pierce (1998)的研究。此外，後續亦可加入特定自我效能(task-specific self-efficacy)，以比較特定自我效能與一般自我效能對於本模型中工作結果變數之影響。
- 4.可將內部服務品質的觀念進一步延伸到企業提供給員工的服務品質，用以分析「企業所提供的內部服務品質→滿意度→員工所傳遞的內部品質」關係的研究。至於內部服務品質的設計與衡量則可參考 Zeithaml, Parasuraman 和 Berry(1990); Reynoso 和 Moores (1995); Edvardsson, Larsson 和 Setterlind (1997) 的研究。
- 5.可同時進行內部和外部服務品質的研究，不過在研究設計上較為複雜，後續研究可參考 Hartline 和 Ferrell (1996)的研究，他們同時處理管理者、員工和顧客的資料；另外，林能白&丘宏昌(1998)的研究也是同步處理服務人員的人格特質與顧客知覺到的服務品質績效間的關係。

## 二、管理上的建議

由研究所得結論，我們對服務業管理者提供如下的建議：

- 1.首先，我們再次強調「內部行銷是互動行銷的基石」。Kotler (1997)指出所謂內部行銷係指服務的公司需要有效地訓練與激勵和顧客有接觸的員工，使其共同提供令顧客滿意的服務；而互動行銷則指在處理與顧客接觸的過程中，員工需要具備傳送「高接觸」與「高技術」服務的技能。如果，服務管理者企圖做到「使員工共同提供令顧客滿意的服務」，此時他們必須擁有一支高效率的服務團隊，而這種團隊則需要其成員樂於提供優質服務給他的伙伴們。本研究發現愈具有高自我效能和工作滿意的員工，愈會樂於給予工作伙伴們好的服務。一般周知「快樂的員工才會有滿意的顧客」是服務業管理中重要的原則，由我們的研究結論顯示，所謂快樂的員工指的是沒有角色模糊、又具備自我效能的員工，他們對工作感到滿意，且樂於傳送優質服務給工作伙伴與顧客。
- 2.過去的研究文獻告訴我們，成功經驗的累積可提升員工的自我效能。因此我們認為服務業管理者應儘可能地在員工甄選階段，以適當的工具篩選出具高度一般自我效能的應徵者，並且經常性地提供員工可達成的挑戰性工作目標，多多創造機會讓員工感受並累積成功經驗。而關於目標的設定，管理學大師 Drucker(1954)所發展的目標管理(MBO)觀念，可提供實務經理人有效建構其組織目標系統，學者 Rodgers & Hunter (1991) 查閱了 70 個實例，他們的實證研究說明了 MBO 能有效地增加員工績效及組織的生產力。
- 3.角色模糊是影響員工行為的重要關鍵，它對員工的自我效能及工作滿意都有負面的影響，所以管理當局應詳細分析造成員工角色模糊的來源，例如員工清楚地知道他的職權、職責嗎？公司有給予員工明確的工作指導嗎？員工瞭解公司對他的期待是什麼嗎？工作有清楚的目標嗎？諸如此類的問題應值得管理當局深思。當服務員工的角色模糊降低時，他們在工作上較容易成功，並累積成功經驗，從而提升自我效能，增加工作上成就感及滿足。

## 三、研究限制

本研究限於人力物力，在取樣上集中在單一百貨公司，雖然該公司以提供優質服務著稱，取樣時也儘可能兼顧到各樓層和專櫃人數的比例。然而，我們

認為如果能採更大量隨機的取樣方式，則應可使研究發現更具說服力。

## 參考文獻

- 王婷怡，1997，顧客滿意、服務品質及服務價值相關性之研究—以大台北地區百貨公司化妝品專櫃為例，國立交通大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- 沈妙姿，1995，百貨公司賣場管理之研究-以台北市百貨公司為例，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 林能白、丘宏昌，1999，「服務品質之研究—服務人員人格特質之影響分析與應用」，管理學報，16卷2期，175~200。
- 周逸衡、蘇宏華，1996，「臺灣服務行銷發展沿革之研究」，企業管理學報，38:85~102。
- 陳孟修，1999，零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究，國立中山大學未出版博士論文。
- 陳鴻韻，1999，顧客對於服務系統變遷其調適反應之研究—以百貨公司為例，元智大學管理研究所未出版碩士論文。
- 莊維浩，1998，服務品質-服務價值與顧客滿意度關係之研究-以百貨公司為例，東吳大學企業管理研究所碩士班未出版論文。
- 張紹勳，2000，研究方法，台中：滄海書局，610~622。
- Anderson, Paul F. and Terry M. Chambers .1985. A reward/measurement model of organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 49(Spring): 7-23.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing. 1988. Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-423.
- Babakus, Emin, David W. Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief. 1999. The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(1):58-70.
- Babin, B.J. and J.S. Boles. 1998. Employee Behavior in a Service Environment : A model and test of potential difference between men and women. *Journal of Marketing*, 62(April): 77-91.
- Bandura, A. 1978. The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33:344-358.
- Bandura, A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37: 122-147.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bandura, A. 1989. Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44:1175-1184.
- Bateson, John E. G. 1985. Perceived control and the service encounter in the service encounter: Managing employee/customer. *Interaction in Service Businesses*, John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, (Eds). Lexington, MA: D. C. Heath and Company, 67-82.
- Behrman, Douglas H. and William D. Perreault, Jr. 1984. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing*, 48(4) : 9-21.
- Belasco, M. 1966. The Salesman's Role Revisited. *Journal of Marketing*, 30(April): 6-11.
- Berry, L.L. 1981. The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1): 30-40.
- Berry, L.L. and A. Parasuraman. 1991. *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York, The Free Press.
- Berry, L.L. and A. Parasuraman. 1992. Services marketing starts from within. *Marketing Management*, Winter: 25-34.
- Boshoff, C. and G. Mels. 1995. A causal model to evaluate the relationship among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2):23-42.
- Brayfield, A.H. and H.F. Rothe. 1951. An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (October): 307-311.
- Brown, Steven P and Robert A. Peterson. 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 30(1): 63-77.
- Capron, L. 1999. The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11): 987-1018.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley and Orville C. Walker. 1985. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22 (May): 103-118.
- Clopton, S. W. 1984. Seller and buying firm factors affecting industrial buyers' negotiation behavior and outcomes. *Journal of Marketing Research*, 21 (Feb.):39-53.
- Drucker, F. Peter. 1954. *The Practice of Management*, New York: Harper Row.
- Dubinsky, A. J. and S. W. Hartley. 1986. Antecedents of retail salesperson performance: A path-analytic perspective. *Journal of Business Research*, 14: 253-69.
- Earley, P. Christopher. 1994. Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39 (March): 89-117.
- Earley, P. C. and T. R. Lituchy. 1991. Delineating goal and efficacy effects : A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 76: 81-98.

- Eden, D. and J. Kinner. 1991. Modeling galatea : Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76: 770-780.
- Edvardsson, B., G. Larsson and S. Setterlind. 1997. Internal service quality and the psychosocial work environment : An empirical analysis of conceptual interrelatedness. *The Service Industries Journal*, 17(2): 252-263.
- Fish, Raymond P., Mary Jo Bitner and Stephen W. Brown. 1993. Tracing the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(Spring), 61-103.
- Flaherty, T.B., D. Dahlstrom and S.J. Skinner. 1999. Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(2): 1-18.
- Fletcher, W. L., R. O. Hansson and L. Bailey. 1992.. Assessing occupational self-efficacy among middle-aged and older adult. *The Journal of Applied Gerontology*, 11: 489-501.
- Fornell, C. and D. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18:39-50.
- Gardner, D.G. and J.L. Pierce. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management* , 23(1): 48-70.
- Gist, Marilyn E. and Terence R. Mitchell. 1992. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(April): 183-211.
- Greene, Walter E., Gary D. Walls & Larry J. Schrest. 1994. Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4): 5-13.
- Gronroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implication. *European Journal of marketing*, 18(4): 36-44.
- Gronroos, C. 1990. *Service management and marketing the moment of truth in service competition*, Lexington books, Lexington, MA.
- Gummesson, E.1990. The part-time marketer, *Research Report*, Service Research Center-CTF, University of Karlstad, Sweden.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black. 1998. Multivariate data analysis, (5Eds). *Upper Saddle River*, NJ: Prentice-Hall.
- Hallowell, R., L.A. Schlesinger and J. Zornitsky. 1996. Internal service quality, customer and job satisfaction : Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2): 20-31.
- Hampton, R., A. J. Dubinsky and S. J. Skinner. 1986. A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes. *Academy of Marketing Science Journal*, 14: 33-44.
- Hardy, M. E. and M. E. Conway. 1978. *Role theory: Perspectives for health professionals*. N. Y. :Pleton-Century-Crofts.

- Hartline, M.D. and O.C. Ferrell. 1996. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(Oct) : 52-70.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser and C.W. L. Hart. 1990. *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*, New York: The Free Press..
- Hoppock, R.1935. *Job Satisfaction*, NY: Harper and Brothers.
- House, R.J. and J.R. Rizzo. 1972. Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 467-505.
- Jex, S. M. and D. M. Gudanowski. 1992. Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 509-517.
- Kahn, R. L., D.M. Wolfe , R. P. Quinn , J.D. Snock , and R.A. Rosenthal. 1964. *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Keller, R.T. and W. E. Holland. 1975. Boundary-spanning roles in a research and development operation : An empirical investigation. *Academy of Management Journal*,18(2): 388-393.
- Kotler, Philp. 1997. *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, (9Eds), N. J. : Prentice Hall,Inc.
- Leigh, T. W. and A. J. Rethans. 1984. A script theoretic analysis of industrial purchasing behavior. *Journal of Marketing*, 48(Fall): 22-32.
- Lovelock, Christopher H. 1996. *Service Marketing*, (3Eds), Prentice-Hall, 37-51.
- Locke, E. A. and G. P. Latham. 1990a. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Locke, E. A. and G. P. Latham. 1990b. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4): 240-246..
- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff and M. Ahearne. 1998. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62 (3): 87-99.
- McDonald, T. and M. Siegall. 1992. The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *Journal of Psychology*, 126 (September): 465-475.
- Michaels,R.E. , L.D. Day and E.A. Joachimsthaler. 1987. Role Stress among industrial buyers: An integrative model. *Journal of Marketing*, 51(April): 28-45.
- Mitchell, T.R., H. Hopper, D. Daniels, J. George-Falvy and L.R. James. 1994. Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 506-517.
- Morrison, E.W. and C.C. Phelps. 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4): 403-419.

- Nicholson, Nigel , Randall S. Schuler and Andrew H. Van de Ven. 1995. *The blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*, Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry. 1988. SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64:12-40.
- Reynoso ,J. and B. Moores. 1995. Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry management*, 6(3): 64-83.
- Rhoads, Gary K, Jagdip Singh, Phillips W. Goodell. 1994. The multiple dimensions of role ambiguity and their impact upon psychological and behavioral outcomes of industrial salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3): 1-24.
- Rizzo, J. R., R.J. House and S.I. Lirtzman. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15:150-163.
- Rodgers, R. and J.E. Hunter. 1991. Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2):322-336.
- Sasser, W. and S. Arbeit. 1976. Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, June: 61-65.
- Schneider, Benjamin. 1980. The Service organization: Climate is crucial. *Organization Dynamics*, 9(Autumn): 52-65.
- Seyle, Hans. 1976. *The Stress of Life*, New York: McGraw Hill.
- Shamir, Boas. 1980. Between service and servility: Role conflict in subordinate service roles. *Human Relations*, 33 (October): 741-756.
- Sherer, M., J.E. Maddux , B. Mercandante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs and R.W. Rogers. 1982. The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51:663-671.
- Singh, Jagdip. 1993. Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57 (April): 11-31.
- Singh, Jagdip, w. Verbeke and Gary K.Rhoads. 1996. Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60 (July): 69-86.
- Singh, Jagdip. 1998. Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3): 69-87.
- Singh, Jagdip. 2000. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64:2, 15-34.
- Smith, P. C., L. M. Kendall and C. L. Hulin. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, IL : Rand McNally.

- Tharenou, P. 1979. Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15:316-346.
- Tharenou, P., S. Latimer and D. Conroy. 1994. How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37: 899-931.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Weiss, D. J., R. V. Davis, G. W. England and L. H. Lofquist. 1967. Manual for the minnesota satisfaction questionnaire, minneapolis: Minnesota studies in vocational rehabilitation, 22, Bulletin 45, University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wofford, J. C., V. L. Goodwin and S. Premack. 1992. Meta-analysis of the antecedents of personal goal level and consequences of goal commitment. *Journal of Management*, 18 (3): 595-615.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman and L.L. Berry. 1990. *Delivering Quality Service*, New York: The Free Press.
- Yerkes, Robert M and John Dodson. 1908. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 10:459-482.

