

# 服務導向與支持氣候對銷售績效之 影響：情緒勞務與適應性銷售行為 的中介效果

**The Impacts of Service Orientation and Supportive  
Climate on Sale Performance: The Mediating Effect  
of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior**

林尚平 *Shang-Ping Lin*

國立雲林科技大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Yunlin University of Science and Technology

湯大緯\* *Ta-Wei Tang*

亞洲大學休閒與遊憩管理學系

Department of Leisure and Recreation Management,

Asia University

劉桂苓 *Kuei-Ling Liu*

國立雲林科技大學企業管理研究所

Department of Business Administration,

National Yunlin University of Science and Technology

沈漢君 *Mei-Chun Shen*

國立雲林科技大學企業管理研究所

Department of Business Administration,

National Yunlin University of Science and Technology

---

\* 通訊作者：湯大緯。亞洲大學休閒與遊憩管理學系。41354 台中霧峰柳豐路 500 號。作者感謝兩位匿名評審的寶貴意見。本研究由國科會計畫支持(計畫編號：NSC 96-2416-H-224-007-MY2 與 NSC 97-2410-H-468-025)。

## 摘要

情緒勞務與適應性銷售行為對於服務銷售績效的提升而言，皆扮演相當重要的角色，但情緒勞務與適應性銷售行為之間的影响關係卻被過去研究所忽略。此外，儘管情緒勞務在服務業越來越受重視，但目前研究對於促進情緒勞務的因素之探討仍有不足。因此，本研究同時以服務導向與支持氣候為前置變項，探討這些因素對於情緒勞務、適應性銷售行為與銷售績效的影響。個體層次的研究結果發現，具備服務導向人格特質的服務人員，會執行較高水準的情緒勞務，並進而展現較多的適應性銷售行為，最終獲得較高的銷售績效。另外，跨層次分析結果顯示，零售店的支持氣候會促使服務人員的情緒勞務能達到零售店要求的水準，進而有助適應性銷售行為的執行。

**關鍵詞：**服務導向、支持氣候、情緒勞務、適應性銷售行為

## Abstract

Whereas much work has focused on the important roles of emotion labor and adaptive selling behaviors on improving sale performance, surprisingly no studies have examined how a service employee's emotion labor influences their sale performance by means of adaptive selling behaviors. In addition, research on emotion labor is growing; yet our understanding of the antecedents of emotion labor remains rather unclear. Thus, we explore the impacts of supportive climate and service orientation on the relationships between emotion labor, adaptive selling behaviors, and sale performance. This study demonstrated that, at the individual level, employees' service orientation was positively related to the emotional labor, which, in turn, positively predicted adaptive selling behaviors that improve their sale performance. Furthermore, store-level supportive climate was positively associated with individual emotion labor, and emotion labor further induced their adaptive selling behaviors.

**Keywords:** service orientation, supportive climate, emotional labor, adaptive selling behavior

## 壹、緒論

在服務交易的過程中，銷售人員不僅要處理顧客對商品的需求資訊，以據此調整銷售行為模式，更需在與顧客互動的過程中展現適當的情緒，才能創造最大的顧客價值。但過去服務行銷領域的研究大都是分別探討情緒勞務、銷售行為兩者對銷售績效的影響，並無針對兩者之間的關連性進行探討。因此，本研究的首要貢獻即是補足此一理論上的缺口。

社會學者 Hochschild (1983) 首先提出情緒勞務工作者的概念，並將其定義為在組織的要求下，需要公開展現適宜情緒者。基於此觀點，本研究進一步將情緒勞務定義為員工對於達到情緒工作要求的知覺。許多研究證實，情緒勞務容易引發負向結果，例如情緒失調 (Hochschild, 1983)、降低工作滿意度 (Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996)，引發情緒耗竭 (Morris & Feldman, 1996)。但卻少有研究探討情緒勞務對組織、員工的正向影響以及對於績效的貢獻。目前有關情緒勞務的研究中，情緒勞務與工作績效之間的關係仍未能夠釐清，主要是因為第一線服務人員的工作任務並非僅有情緒勞務，而是還包含其他心智工作 (吳宗祐，2003)。例如，銷售人員屬於最需要執行情緒勞務的工作者之一 (Rafaeli & Sutton, 1989)。然而，除了情緒勞務，銷售人員常需要執行的心智工作包括蒐集顧客需求與偏好的訊息，判斷顧客屬於何種類型的消費者以及選擇適當的服務與銷售模式，以回應顧客需求。因此，情緒勞務是否有助於心智工作的進行，以達到整個工作任務的要求，這是值得探討的議題。

再者，在競爭激烈的零售市場裡，銷售人員是組織和顧客接觸的介面，是組織的服務代理人 (Bowen et al., 1989)，亦是組織與顧客之間重要的聯結點。銷售領域的研究證實銷售人員的適應性銷售行為對銷售績效有正向影響 (Barker, 1999; Keillor et al., 2000)。由於顧客的需求相當多元且具有獨特性，若能根據顧客的需求來提供適合的商品及服務，而不是採用相同的銷售模式對待所有的顧客，產品的銷售會進行得較為順利。因此，會根據顧客有意與無意中透露的需求訊息而改變銷售模式的銷售人員較能符合顧客對個人化服務的需求，也較容易獲得較佳的銷售績效。

目前在情緒勞務與工作績效關係的研究中，研究結果已證實正向情緒表達可以預測員工的工作績效 (Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993; Wharton & Erickson, 1993)，但尚無研究探討情緒勞務如何影響工作績效 (Verbeke, 1997)。另外，適應性銷售行為是提升銷售績效的重要行為因素 (Barker, 1999; Keillor et al., 2000)，但服務人員的情緒勞務能否為銷售行為的順

利施展提供有利的基礎，目前也並無研究對此進行探討 (Verbeke, 1997)。

由於滿足顧客需求是銷售人員的主要任務，但顧客不一定會願意向銷售人員透露有關自身需求的訊息。而情緒勞務則可促進銷售人員－顧客互動品質的提升 (Weitz et al., 1992)，使顧客能主動地將需求訊息傳遞給銷售人員，提高銷售人員成功運用適應性銷售行為的機會。由此可知，情緒勞務對適應性銷售行為的執行有關鍵性的影響，然而此一影響關係卻鮮少被探討。因此，為了填補此一理論上的缺口，瞭解情緒與銷售行為之間的關聯，本研究以適應性銷售行為作為關鍵中介因素，探討情緒勞務與銷售績效之間的連結關係。此乃本研究動機之一。

探討能促發服務人員執行情緒勞務的因素，則是本研究第二個研究焦點。相對於情緒勞務研究中針對後果變項的探討，對於前置變項的探討則相對欠缺，致使我們對於促進情緒勞務產生的因素仍所知有限。因此，本研究的另外一個主要貢獻在於同時探討個體層次因素與商店層次因素對情緒勞務的影響，以提升我們對於促發情緒勞務因素的了解。

顧客在與服務人員溝通的過程中，通常會希望服務人員是熱忱的、有禮貌和可靠的 (Zeithaml et al., 1990)。因此，員工在工作中所展現的正向情緒會讓顧客在服務接觸中獲得好心情，使顧客有更多的正向回應，也間接影響顧客對服務品質的知覺 (Pugh, 2001; Tsai, 2001)。Hough & Schneider (1996) 認為當工作的核心涉及社會互動、合作與溝通時，服務導向程度高的員工對於組織而言，特別具有價值。服務導向(service orientation)是指以熱忱有禮的態度為顧客提供服務、解決問題的特質 (Hogan et al., 1984)。在重視人際互動的服務業，服務導向尤其重要。高服務導向的服務人員，較願意且能夠提供高品質的服務 (Hogan et al., 1984; Frei & McDaniel, 1998)，能發展出較佳的員工－顧客互動關係 (Cran, 1994)。然而，高服務導向的銷售人員能否執行較高的情緒勞務？過去研究未針對此一關係進行探討，因此本研究欲探討服務導向人格特質對情緒勞務的影響，此乃本研究動機之二。

情緒勞務領域的研究主要探討個體層次的影響，有關組織社會環境對情緒勞務可能造成影響的探討較為缺乏，此不利於我們了解或塑造能刺激情緒勞務產生的組織社會環境。事實上，組織中的社會環境是影響情緒勞務表現的重要因素，工作環境可能會影響員工的情緒勞務水準與類型 (Grandey, 2000)。這是由於社會環境會影響員工的心情與內心感受，例如瀟灑溫暖、支持的社會環境會讓員工感到愉快，因而自然的表現出愉悅的情緒。另外，在探討情緒勞務的影響因素方面，Grandey (2000) 認為來自上司與同儕的支持可能會對情緒勞務產生正向的影響。而 Luthans et al. (2008) 也明確指出員工績效的高低有部

分是取決於他們所獲得的支持。換言之，來自社會環境的支持，可能是員工表現情緒勞務的動力來源。因此，有別於過去研究均聚焦於情緒勞務個體層次因素的探討，本研究欲探討組織社會脈絡因素—支持氣候對於情緒勞務的影響，這是本研究動機之三。

綜合上述，本研究主要目的在於探討：1.情緒勞務是否會促進適應性銷售行為的產生，進而提升銷售績效；2.服務人員的服務導向特質對其情緒勞務的影響；3.組織中存在的正向社會環境—支持氣候對於個別服務人員情緒勞務的影響。

## 貳、文獻探討與研究假設

### 一、服務導向、情緒勞務、適應性銷售行為及銷售績效的關係

情緒是影響服務傳遞品質的關鍵因素。為了在服務過程中展現組織所預期的情緒，員工必須管理自己的情緒以達到組織的要求 (Grandey, 2000; Zapf & Holz, 2006)。另外，情緒勞務也會對顧客產生影響 (Hennig-Thurau et al., 2006)。除了讓顧客感受到友善的服務之外，情緒勞務也會讓顧客對購買決策感到滿意並提升再購意願 (Tsai, 2001; Grandey et al., 2005)。

個體差異是影響情緒勞務的重要因素，研究證實五大人格特質、正負向情感性、自我監控都對情緒勞務有所影響 (Kilduff & Day, 1994; Morris & Feldman, 1996; Pugh, 2001; Diefendorff et al., 2005; Judge et al., 2009)。例如五大人格特質中，具有親和性(Agreeableness)特質的員工在人與人互動的過程中大多會積極地將正面情緒傳達給顧客 (Tobin et al., 2000)。個性外向的人比內向的人更適合從事情緒勞務工作 (Rafaeli & Sutton, 1989; Judge et al., 2009)。正向情感性(Positive affectivity)的員工較會展現出正向情緒 (Watson & Clark, 1984; Larsen & Ketelaar, 1991)，而且不易感到情緒耗竭與工作倦怠 (Iverson et al., 1998; Thoresen et al., 2003)。負向情感性(Negative affectivity)的員工容易表現出負向情緒(Watson, 2000)，且容易發生情緒失調的現象 (Morris & Feldman, 1996)。高自我監控性格的員工較會展現符合組織所期待的角色，表現出更多的情緒勞務 (Kilduff & Day, 1994; Diefendorff et al., 2005)。雖然過去研究證實親和性、外向性、正負向情感性、自我監控等人格特質能影響情緒勞務的表現。然而，在服務傳遞的過程中，這些人格特質卻未能完全符合顧客對服務人員的期待。因為，除上述特質之外，顧客更希望獲得符合需求的服務、體貼且可靠

的對待 (Zeithaml et al., 1990)。

服務導向即是能滿足顧客多元期望的人格特質。本研究將服務導向定義為一種個人特質，反應個體在服務顧客時，能以熱忱有禮、親切、善於調整且樂於遵守規定的方式來提供卓越服務 (Hogan et al., 1984; Cran, 1994)。高服務導向的員工具有讓人感到愉快、有禮貌、細心體貼、樂於助人及樂於與他人合作的特質 (Hogan et al., 1984)，較能接受組織服務訓練的要求，能提供更穩定的服務品質，而且無須主管的時時監控 (Cran, 1994)，即能有效執行組織所要求之情緒勞務。

由於服務導向人員具備愉快、親切與樂於助人等人際互動過程中的正向特質，因此組織不需要透過頻繁的激勵措施，這些服務人員即能夠容易地達到組織在情緒勞務上的要求，展現出更多的情緒勞務。總而言之，具備高服務導向的銷售人員較能夠於提供服務時，展現出工作所需要的情緒。

服務的提供須仰賴服務人員與顧客的互動。再者，服務人員代表組織和顧客接觸 (Bowen et al., 1989)，這些服務人員在傳遞服務時所表現的情緒、行為會影響顧客對服務的評價。其中，情緒會影響銷售人員跟顧客溝通的動態過程 (Verbeke, 1997)。銷售人員服務顧客的前數分鐘是顧客形成第一印象的關鍵時刻，而正面的第一印象會幫助銷售人員獲得來自顧客端的真實需求訊息。相對的，負面的第一印象則會形成難以克服的溝通障礙 (Weitz et al., 1992)。由此可知，情緒可作為銷售人員和顧客溝通的基礎，使互動過程更為順利。Rafaeli & Sutton (1987) 也認為員工適當地進行情緒表達對組織而言會有正面的效益，例如顧客會立即購買產品。這可能是因為銷售人員的情緒勞務會使顧客更願意傳遞需求訊息給銷售人員，促進員工－顧客之間的需求訊息交流 (Weitz et al., 1992)，使銷售人員能依據顧客需求調整銷售模式。因此銷售人員的情緒勞務，可能有助於適應性銷售行為的產生。

服務人員的適應性銷售行為是決定顧客的特殊需求能否獲得滿足的重要關鍵 (Weitz et al., 1986)。適應性銷售行為是指，銷售人員在與顧客互動過程中，根據所知覺到銷售情境的訊息而調整銷售模式的行為 (Weitz, 1981; Saxe & Weitz, 1982; Weitz et al., 1986)。適應性銷售行為是一服務行為的連續帶，從提供標準化服務至提供個人化服務。標準化服務的提供是極端缺乏適應性的例子－服務模式固定且單一，毫無彈性，也就是以相同的模式服務每位顧客。而提供個人化服務則是另一個極端－完全適應性的服務，並無固定的服務劇本存在，即根據互動狀況修改行為，並針對每一顧客提供客製化的服務 (Solomon et al., 1985; Weitz et al., 1986)。因此適應性銷售行為為涉及服務人員在與顧客互動時，從顧客端蒐集資訊以及修改服務行為以回應顧客需求 (Weitz et al., 1986)。

由於買賣雙方互動是獨特的，在互動過程中服務人員根據來自環境的訊息與顧客的回應，而彈性地調整服務行為 (Spiro & Weitz, 1990)。服務人員有機會執行符合個別顧客獨特需求的服務演出，並且迅速的調整行為以回應顧客的需要。另外，情緒與銷售領域的研究也證實高績效的服務人員較能夠適應不同的服務情境，並且為不同的顧客發展相異的服務劇本 (Kidwell et al., 2007)。換句話說，高銷售績效的服務人員較能針對不同情境、顧客需求而發展出專屬的銷售策略，以滿足顧客所需 (Saxe & Weitz, 1982; Weitz et al., 1986)，最後使買賣雙方的關係可以獲得提升 (Marshall et al., 2003)。

由於，執行高度適應性銷售行為的服務人員能針對顧客的獨特需求提供量身訂做服務或產品。所以，適應性銷售行為可以使銷售人員在服務顧客時能夠更有效率而且更迅速的處理其問題，進而創造較佳的工作績效以及顧客滿意度 (Fang et al., 2004; Wang & Netemeyer, 2004; Ahearne et al., 2005)。

整合上述論點，本研究認為在零售服務業中具有較高服務導向特質的銷售人員會執行較高程度的情緒勞務，以引發顧客傳達和實際需求、偏好有關的訊息，而隨後銷售人員即依據此訊息從事適應性銷售行為，最後創造較高的銷售績效。根據上述推論，提出以下假設：

H1：服務導向會透過情緒勞務與適應性銷售行為的中介效果，進而影響銷售績效。

## 二、支持氣候對情緒勞務與適應性銷售行為的跨層次影響關係

支持氣候為一共享知覺，反應特定工作單位的成員被期待提供情緒上及工具上的支持 (Reichers & Schneider, 1990)。在支持氣候中，員工會相互提供情緒上的鼓舞與關懷，促進正向心情的建立與維持，引發員工在服務顧客時展現更多的情緒勞務 (Liu & Yang, 2006)，以符合組織對於情緒勞務工作的要求。除此之外，支持氣候可以提供特定工作單位的成員較多的社會支持，以使他們能發掘更有效的方法以將問題解決 (Hobfoll, 2002; Gosserand & Diefendorff, 2005)。換言之，支持氣候不僅促使員工相互提供情緒上的支持，也促進員工彼此分享有關服務的技巧與訣竅，提升服務人員依據顧客需求調整服務行為的能力。因此，支持氣候可以作為一個重要的人際互動基礎，讓單位成員可以獲得有助益的社會支持。

Eisenberger et al. (1990) 認為組織塑造的支持環境對於員工的工作態度與行為會有正向的影響。從組織社會化的角度而言，支持氣候有助於員工儘快融

入環境與適應組織運作模式。這是因為支持氣候較易觸發員工的組織公民行為，如導師(mentorship)行為。另外，同事間緊密的關係能夠引發正向產出，因為擁有這樣緊密關係的個人比起那些缺乏情緒聯繫的人而言，比較能獲得較大的激勵以及和他人合作的機會 (Granovetter, 1982, Jehn & Shah, 1997)。此外，Reagans & McEvily (2003) 也認為情感連結的存在有助於知識分享的進行。

另外，在知覺組織支持的研究文獻中，許多研究也提出證據顯示支持氣候可能對於情緒勞務的產生有所貢獻。研究結果證實知覺組織支持可使員工獲得尊重、關懷與認同方面的滿足 (Eisenberger et al., 1986; Armeli et al., 1998)，促使員工在工作時能產生較多的正向情感，例如正向心情 (George et al., 1993)，並降低員工所可能感受到的負向情感，例如工作壓力 (Hochwarter et al., 2003)，有助於提升員工的服務績效表現。由這些研究結果可以推論出，組織中的支持氣候可以使服務人員維持愉快的情緒並降低緊張的心情，服務人員在對待顧客時也會更為友善，執行更高水準的情緒勞務。此外，支持氣候對於遭受挫折的員工也能提供很大的幫助。Luthans et al. (2008) 曾發現心理資本會中介支持氣候與員工績效之間的關係。支持氣候可以強化員工的心理資本，使員工在遭遇失敗後仍能不氣餒地持續嘗試其他可能的方法，而使得員工的績效獲得提升。

最後，由於顧客在愉悅的情況下，較容易將自己的狀況和實際需求透露給服務人員知悉。執行情緒勞務而跟顧客建立良好互動關係，並且使顧客在服務過程中感到愉悅的服務人員，將容易得知顧客的真正需求 (Weitz et al., 1992)，因而調整服務模式。因此，高情緒勞務的服務人員除了容易挖掘到顧客的真實需求外，也較低情緒勞務的服務人員容易改變自己應對顧客的行為模式。

綜合上述討論可以得知，當組織中存有支持氣候時，員工較能輕易執行組織所要求之情緒勞務，進而蒐集顧客需求訊息並為其提供適合的銷售行為。此外，在充斥支持氣候的環境中，若服務人員所採取的銷售策略無法奏效，他們並不會立即感到氣餒與退縮，反而會快速回復原本的正向心理狀態，並在服務過程中展現出更多的情緒勞務，重新挖掘、分析顧客需求，以提供顧客能接受的銷售行為模式。

因此本研究認為，零售服務業中商店層次的支持氣候愈高，銷售人員愈能展現出符合組織所要求的情緒，進而促進適應性銷售行為的產生。根據上述推論，提出以下假設：



H2：商店的支持氣候會提升個別服務人員的情緒勞務，進而促進其適應性銷售行為的產生。

依據上述的研究假設，形成本研究之研究架構圖，如圖 1 所示：

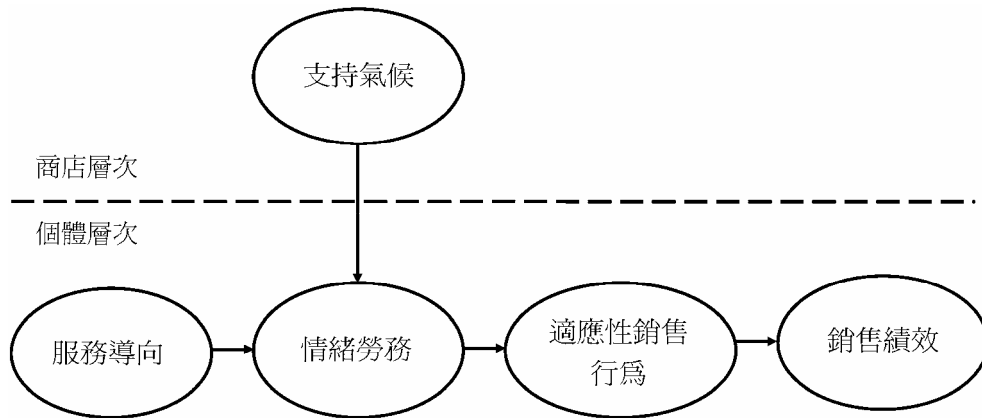


圖 1 研究架構

## 參、研究方法

### 一、研究設計

為驗證本研究所提出的假設模式，本研究以零售服務業的銷售人員為研究對象，探討服務導向、支持氣候及情緒勞務對適應性銷售行為及銷售績效的影響。本研究採用配對問卷，共兩份問卷，分別由銷售人員以及店長填寫。由銷售人員填寫的問卷包含服務導向、支持氣候、情緒勞務及個人基本資料部分。另一份由店長填寫的問卷，主要要求店長提供個別員工之適應性銷售行為、銷售績效以及該店基本資料。

#### (一)共同方法變異的處理

本研究以來源隔離法的事前預防措施來避免共同方法變異所造成的問題，將變數資料蒐集區分成銷售人員以及店長等不同來源，回收之後配對成完整的一份問卷。此外，更運用分析單位隔離法，將個體層次的資料轉成商店層次以避免共同方法變異所衍生的問題（彭台光等，2006）。

## (二)問卷量表設計

### 1.服務導向

服務導向的衡量採用 Homburg et al. (2002) 所發展的題項，共計五題，如：「我樂於幫助他人」、「我很自然地常考慮到他人的需要」等，以李克特五點尺度進行衡量，從非常不同意(1)到非常同意(5)。

### 2.支持氣候

支持氣候的衡量採用 Caplan et al. (1975) 所發展的社會支持量表中有關支持氣候的題項，共計五題，如：「當我工作遭遇困難時，同事們會傾聽我的感受」、「當我工作遭遇困難時，同事們提供有用的建議」等，以李克特五點尺度進行衡量，從非常不同意(1)到非常同意(5)。

### 3.情緒勞務

情緒勞務的衡量採用林尚平 (2000) 所發展的題項，共計五構面二十四個題項，以衡量員工自己認為其達成情緒勞務工作要求的程度。如：「與顧客交談時，我會努力保持親切愉悅的語氣」、「在工作時，我會表現出特定的行為或臉部表情來傳達公司所欲建立的特殊形象」等，以李克特七點尺度進行衡量，從完全沒有做到(1)到完全做到(7)。

### 4.適應性銷售行為

適應性銷售行為的衡量採用 Robinson et al. (2002) 以 Spiro & Weitz (1990) 為基礎所發展出來的 ADAPTS-SV 量表，共計五題。此部分量表是由店長評定其服務人員的適應性銷售行為，如：「這位員工會彈性調整他所使用的銷售方法」、「這位員工會試圖了解不同顧客之間的差異」等，以李克特五點尺度進行衡量，從非常不同意(1)到非常同意(5)。

### 5.銷售績效

Dubinsky & Berry (1982) 指出企業大都以銷售量作為衡量銷售人員績效的單一指標，而且 Darmon (1982) 也建議學者使用單一測量指標來衡量複雜的銷售任務表現。故本研究由店長填答其帶領之銷售人員的銷售績效：「這位員工的銷售績效非常不錯」，並以李克特五點尺度進行衡量，從非常不同意(1)到非常同意(5)。

### 6.服務人員基本資料：年齡、性別、教育及年資。

### 7.商店基本資料：商店人數。

## 二、統計分析方法

本研究主要以結構方程模式(Structural Equation Model, SEM)檢定個體層次變數之間的關係，再以階層線性模式(Hierarchical Linear Modeling, HLM)檢定商店層次變數(支持氣候)與個體層次變數(情緒勞務、適應性銷售行為)之間的關係，以驗證本研究所提出的假設。

## 肆、資料分析

### 一、樣本結構與基本資料

本研究以眼鏡專賣店之服務銷售人員為樣本。為提高有效問卷數量，研究者親訪各眼鏡專賣店，說明研究目的及問卷填答方式，並親自發放、回收問卷。發放地點為北部及中部地區的眼鏡專賣店，共 24 間。問卷包括店長問卷與銷售人員問卷兩大部分。店長問卷係由店長評估銷售人員的適應性銷售行為及銷售績效，而銷售人員問卷係由銷售人員填答服務導向、情緒勞務、支持氣候等部分的問題。總計共回收 24 份店長問卷，156 份銷售人員問卷。剔除無效問卷後，店長有效問卷為 19 份，銷售人員有效問卷為 115 份。店長問卷及銷售人員問卷完全配對者有 115 份，亦即完全配對成功的樣本有 115 份，問卷配對成功率為 73.72%。

在眼鏡專賣店的規模方面，銷售人員最少為 3 人，最多為 13 人，平均人數為 6.05 人。銷售人員的基本資料：在性別方面，男性有 75 人(65.2%)，女生有 40 人(34.8%)。關於銷售人員的年齡：25 歲以下有 27 人(23.5%)，26-30 歲有 58 人(50.4%)，31-35 歲有 22 人 (19.1%)，36-40 歲有 6 人(5.2%)，41-45 歲有 2 人(1.7%)。有關教育程度的特徵：國中以下有 2 人(1.7%)，高中(職)有 77 人(67%)，大學院校有 36 人(31.3%)。最後，在工作年資的特徵方面：1 年以下有 10 人(8.7%)，1~3 年有 50 人(43.48%)，3~5 年有 25 人(21.74%)，5~10 年有 24 人(20.87%)，10 年以上有 6 人(5.22%)。

### 二、描述性統計

表 1 為個體層次各變數的描述性統計值，包含平均數、標準差以及相關係數。從相關係數可以得知研究變數之間均存在正向關聯，因此本研究假設獲得

服務導向與支持氣候對銷售績效之影響：情緒勞務與適應性銷售行為的中介效果

初步的支持。

表 1 個體層次各變數描述性統計資料表(N = 115)

變項	平均數	標準差	1	2	3
1.服務導向	4.04	.59			
2.情緒勞務	5.44	.79	.70***		
3.適應性銷售行為	3.67	.64	.23**	.27***	
4.銷售績效	3.65	.81	.27***	.20**	.80***

\*\*p < .01, \*\*\* < .001

### 三、模式分析與假設驗證

本研究為檢驗所提出之假設，依據 Anderson & Gerbing (1988) 與 Medsker et al. (1994) 所提出之建議，使用 AMOS 4.0 進行兩階段之假設驗證。在階段一，先檢測研究變數之測量模式(Measurement model)以進行研究變數之區別與收斂效度驗證。步驟二，進行結構模式(Structural model)分析以及比較模式分析(Comparison of structural equation models)以評估本研究所提出之假設模型的適切性。

#### (一)測量模式分析

測量模式分析結果如表 2 所示，模式 1(五因素模式)獲得良好的模式配適度( $\chi^2/df(180) = 1.4$ ; CFI = .96; IFI = .96; RMSEA = .06)。模式 1 包含服務導向、支持氣候、情緒勞務與適應性銷售行為等 4 個潛在變項以及衡量銷售績效的單一指標—銷售績效。為檢測研究變數之聚斂效度與區別效度，本研究測試另外八個模式，即表 2 中模式 2 至模式 9。然而這些比較模式的模式配適度皆明顯遜於五因素模式。因此比較測量模式的分析結果證實服務導向、支持氣候、情緒勞務、適應性銷售行為與銷售績效等變數的區別效度。另外，此結果也顯示，雖然本研究除適應性銷售行為及銷售績效量表之外，其餘變數皆由員工填答，然而共同來源偏誤對此研究結果的影響似乎不大。因為，若變數間存在嚴重的共同來源偏誤，則單因素、二因素模式、三因素模式與四因素模式之配適度將明顯優於五因素模式 (Podsakoff & Organ, 1986)。由於，分析結果顯示五因

素模式明顯優於其他因素模式，本研究依此結果進行後續分析。

表 2 測量模式之巢狀模式分析

模式與結構	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	RMSE
模式 1. 五因素模式 <sup>a</sup>	251.54	180	1.4		.96	.96	.06
模式 2. 四因素模式：服務導向與情緒勞務合併成一因素	377.34	184	2.05	125.80***	.88	.86	.10
模式 3. 四因素模式：服務導向與適應性銷售行為合併成一因素	558.69	184	3.04	307.15***	.77	.77	.13
模式 4. 四因素模式：情緒勞務與適應性銷售行為合併成一因素	607.98	184	3.04	356.44***	.73	.74	.14
模式 5. 四因素模式：情緒勞務與支持氣候合併成一因素	550.74	184	2.99	299.2***	.77	.77	.13
模式 6. 三因素模式：服務導向、情緒勞務與適應性銷售行為合併成一因素	728.81	187	3.90	477.27***	.66	.67	.16
模式 7. 三因素模式：服務導向、情緒勞務與支持氣候合併成一因素	647.39	187	3.46	395.85***	.71	.72	.15
模式 8. 三因素模式：服務導向、支持氣候與適應性銷售行為合併成一因素	906.94	187	4.85	655.4***	.55	.56	.18
模式 9. 單因素模式：服務導向、情緒勞務、適應性銷售行為、支持氣候與銷售績效合併成一因素	1000.64	189	5.29	749.1***	.49	.50	.19

<sup>a</sup> 基準模式

<sup>b</sup>  $\Delta\chi^2$  之值乃計算自各模式與基準模式之卡方值的差異量

## (二) 結構模式驗證－個體層次假設檢定

除以結構模式分析進行假設的驗證之外，本研究也進行模式比較以評估本研究所提出之假設模型是否為描述資料的最佳模式。由於服務導向程度高的員工會設法確認顧客偏好，察覺顧客真實需求，並根據不同類型的顧客調整他們的行為 (Hogan et al., 1984; Gwinner et al., 2005)。此外，情緒勞務研究結果證實情緒勞務對工作績效有正向的影響 (Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993; Wharton & Erickson,

服務導向與支持氣候對銷售績效之影響：情緒勞務與適應性銷售行為的中介效果

1993)。根據上述研究結果，本研究進行兩個部分中介模式的比較，如表 3 所示，其中模式 2 新增服務導向至適應性銷售行為的路徑，如圖 3 所示。模式 3 新增情緒勞務至銷售績效的路徑，如圖 4 所示。我們以巢狀模式 (nested models) 分析法進行一完全中介效果模式 (Full-mediator model) 以及兩個部份中介效果模式 (Partial-mediator model) 的比較，並以卡方差異檢定 (Chi-square differences test) 驗證不同模式間之配適度是否存在顯著的差異，以獲得最能描述各變數關聯的假設模型。

在個體層次的假設檢定，本研究以結構方程模式作整體模式的路徑分析，整個路徑始於服務導向，經情緒勞務再到適應性銷售行為及銷售績效，此為模式 1。模式 1 從服務導向到銷售績效並無其他直接路徑存在。模式 1 之模式適配度為  $\chi^2/df(133) = 1.37$ ; CFI = .96; IFI = .96; RMSEA = .06。如下圖所示。

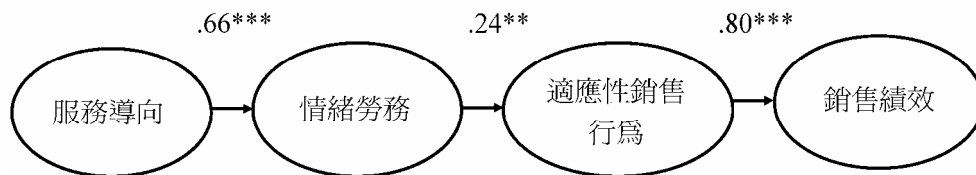


圖 2 模式 1、服務導向至銷售績效的完全中介模式(\*\*p<.01, \*\*\*p<.001)

除本研究所提出的假設模型外，依據先前研究認為可能影響適應性銷售行為與銷售績效的因素，另提出兩個競爭模型(模式 2 和模式 3)進行比較模式的檢定。圖 3 中，模式 2 的檢驗結果顯示，情緒勞務到適應性銷售行為的路徑以及服務導向到適應性銷售行為的路徑都不顯著。模式適配度為  $\chi^2/df(132) = 1.37$ ; CFI = .96; IFI = .96; RMSEA = .06。圖 4 中，模式 3 的顯示，情緒勞務到銷售績效的路徑並不顯著，模式適配度為  $\chi^2/df(132) = 1.39$ ; CFI = .96; IFI = .96; RMSEA = .06。

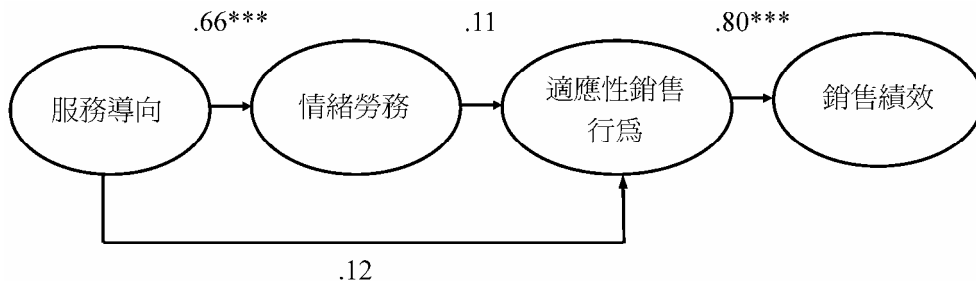


圖 3 模式 2、服務導向至適應性銷售行為的部份中介模式(\*\*p<.001)

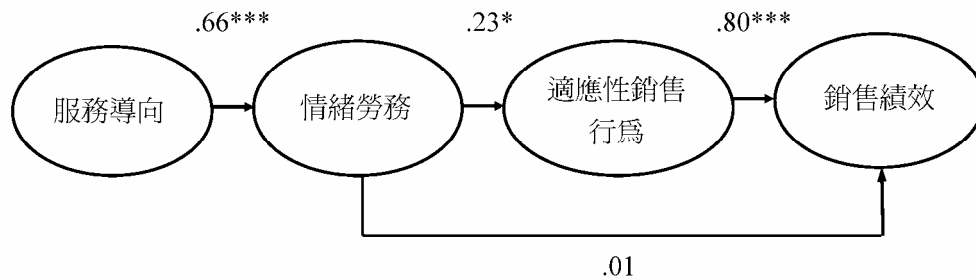


圖 4 模式 3、情緒勞務至銷售績效的部份中介模式(\*p<.05, \*\*\*p<.001)

另外，表 3 中的卡方差異檢定( $\Delta\chi^2$ )顯示，模式 1、2 與 3 之間並無顯著差異存在。根據模式界定的簡約原則(Principle of parsimonious)，模式 1 為解釋研究變數的較佳模型。因此，H1 獲得支持。

表 3 巢狀模式分析表

模式與結構	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	RMSEA
模式 1：完全中介模式 <sup>a</sup>	182.85	133	1.37		.96	.96	.06
模式 2：部分中介模式（服務 導向→適應性銷售 行為）	181.39	132	1.37	1.46	.96	.96	.06
模式 3：部分中介模式（情緒 勞務→銷售績效）	182.83	132	1.39	.02	.96	.96	.06

<sup>a</sup> 基準模式

<sup>b</sup>  $\Delta\chi^2$  之值乃計算自各模式與基準模式之卡方值的差異量

#### 四、跨層次假設檢定

以互動觀點而言，組織現象在本質上就屬多層次現象，且層次之間會互相影響。因此本研究運用階層線性模式以探討商店層次的支持氣候對個體層次的銷售人員情緒勞務與適應性銷售行為的影響。階層線性模式分析是同時考量不同層次變數的影響關係，所發展出的統計方法。在傳統的分析方法中，典型的分析模式是將不同層次的變數置於單一多元迴歸式中分析，而階層線性模式則是針對不同層次的變數採取獨立分析的作法（林鈺琴，2005）。

由於，支持氣候為商店層次的共享變數，而支持氣候資料的蒐集，卻是由

個別銷售人員回答問卷資料而得。因此在計算支持氣候分數時，須將個別員工所回答的支持氣候分數予以彙總為商店層次的資料。

若要將個別員工所評估的變數資料彙總至商店層次，必須先檢測資料是否具備：(1)群內同質性高，(2)群間異質性大的特性。為驗證資料的同質性程度，本研究以「群組內評估者一致性」( $r_{wg}$ )作為評估不同評量者之間的共識程度。James et al. (1984) 建議 $r_{wg} > 0.7$ ，則代表群組成員在某一標的上的共識達到可以接受的水準，才適合將資料予以彙總。在評估資料的群間變異程度方面，本研究以組內相關係數(Intraclass Correlation Coefficient, ICC(1)與ICC(2))進行評估。Bliese (2000) 建議ICC(1)應大於0.12，才適合將資料予以彙總。而ICC(2)則是ICC(1)經過群體樣本數調整過後的數值。ICC(2)大於0.7，則顯示群體平均數是存有顯著差異 (Bliese, 2000)。經由計算，支持氣候的平均 $r_{wg}$ 為.72(從.71到.74間，眾數為.71)、ICC(1)為.29，ICC(2)為.71，均符合判斷標準。因此，本研究將個別員工所填答的支持氣候知覺分數彙總成為商店層次的支持氣候，以進行後續的跨層次分析。

HLM樣本數大小與參數估計正確性方面，Browne & Draper (2000) 認為當第二層樣本數只要有6至12組，採用REML(Restricted maximum likelihood，限制最大似然)估計法，即可得到有效的變異數估計。根據Browne & Draper (2000)的建議，本研究以REML法進行模式分析。

因本研究之跨層次分析主要探討商店支持氣候對銷售人員之情緒勞務及適應性銷售行為的影響，因此須先以虛無模式(Null model)驗證依變數是否存在顯著的群間變異，才能進行後續分析。在情緒勞務部分，群間變異成份顯著的異於0( $\chi^2=49.66$ ， $df=18$ ， $p < .001$ )，群內變異成份值為.48。在適應性銷售行為部分，群間變異成份顯著異於0( $\chi^2=31.58$ ， $df=18$ ， $p < .05$ )，而群內變異成份值則為.38。綜合上述結果可以得知，情緒勞務與適應性銷售行為分別有21.63%、19.56%的變異存在於不同群體間且達顯著水準，滿足依變數必須存在群內與群間變異的準則 (Hofmann, 1997)，顯示研究資料適合進行跨層次分析。

其次，為驗證支持氣候對情緒勞務與適應性銷售行為的影響，本研究進行截距預測模式(Intercepts-as-outcomes model)分析，並且先將解釋變數(支持氣候)進行以總平均為基準的中心化(Grand mean centering)，再進行模式分析。分析結果顯示支持氣候對情緒勞務的影響達顯著水準( $\gamma=.69$ ， $S.E.=.21$ ， $T\text{-ratio}=3.26$ ， $p < .01$ )。另外，支持氣候對適應性銷售行為的影響並無達到顯著( $\gamma=.26$ ， $S.E.=.17$ ， $T\text{-ratio}=1.53$ ， $p=.14$ )。此結果代表，商店層次的支持氣候對銷售人員的適應性銷售行為並無顯著影響。



Baron & Kenny (1986) 認為中介效果要成立，需同時滿足以下三個條件。條件一：獨立變數與依變數之間有關聯存在；條件二：獨立變數與中介變數之間有關聯存在；條件三：中介變數與依變數之間有關聯存在。不過，Kenny et al. (1998) 修改此一檢驗中介效果的條件，他們認為條件一不再是證明中介效果的必要條件，只要其餘兩個條件能獲得滿足即可。因此根據 Kenny et al. (1998) 的建議，要證實情緒勞務在支持氣候與適應性銷售行為之間扮演關鍵的中介角色，必須先證實支持氣候與銷售人員的情緒勞務之間有顯著的關係存在，以及情緒勞務與適應性銷售行為之間有顯著的關係存在。

根據支持氣候與情緒勞務的 HLM 分析結果顯示，支持氣候與情緒勞務之間有正向的顯著關聯存在( $\gamma=.69, P<.01$ )。同時 SEM 分析結果也顯示，情緒勞務與適應性銷售行為之間也存在正向且顯著的關聯( $\beta=.24, P<.01$ )。因此本研究證實支持氣候對個別銷售人員之適應性銷售行為的影響關係，是間接透過情緒勞務的中介效果，故 H2 獲得支持。綜合上述分析結果顯示，本研究提出的假設 1 與 2 均獲得支持。

## 伍、結論與建議

### 一、結果與討論

本研究從個體及商店兩個層次探討影響服務人員情緒勞務表現的因素，以及情緒勞務影響銷售績效的機制。研究結果顯示銷售人員的服務導向人格特質是驅動情緒勞務表現的重要因素。此外，商店層次的社會脈絡因素－支持氣候也會對個體的情緒勞務產生跨層次的影響效果。而情緒勞務則會透過適應性銷售行為間接影響銷售績效。研究結果除了證實本研究所提出的假設之外，在服務導向、情緒勞務、適應性銷售行為與組織社會氣候理論的拓展上主要也有以下四大貢獻。

#### (一)服務導向人格特質創造高銷售績效的機制。

人格特質如何產生較佳的績效一直都是被關注的議題。特別是在服務情境中，服務人員需在無主管監督之下提供即時的服務給顧客，因此具備何種人格特質的服務人員才能為顧客創造價值，一直是實務工作者與研究者重視的焦點。而本研究證實服務導向的人格特質能創造較高的

績效表現。此外，相對於過去研究，本研究所探討之服務導向人格特質似乎更能滿足顧客在被服務時，對於情緒感受與需求滿足的綜合期望。因此，高服務導向之服務人員或許能提供給顧客更高的服務價值。

另外，本研究結果也顯示，在零售服務業中，服務導向人格特質須透過情緒勞務與適應性銷售行為的表現，始能間接對銷售績效產生影響。是故，本研究在解釋人格特質為何會對績效產生影響的過程，提出一合理的觀點。同時，也藉由整合情緒勞務與適應性銷售理論，描述服務導向人格特質創造銷售績效的歷程，以為人格特質對銷售績效的影響機制提供另一個解讀觀點。

## **(二)高水準的情緒勞務表現無法直接帶來較高的績效表現，而是透過適應性銷售行為間接對銷售績效產生影響。**

本研究整合情緒勞務與適應性銷售行為理論，以探討情緒勞務對適應性銷售行為與銷售績效的影響。研究結果發現，情緒勞務會促進適應性銷售行為，進而提升銷售績效。此研究結果拓展情緒勞務領域的研究，不僅說明情緒勞務對銷售任務的進行具有正向影響，更為情緒勞務如何提升銷售績效提出合理解釋。

此結果也透露出情緒工作的表現會影響心智工作的進行。此結果對服務銷售人員特別重要，因為他們的工作任務同時涵蓋情緒與心智工作這兩部分。心智工作涉及以工作知識、技能來滿足顧客獨特需求；情緒工作則是涉及輔助心智工作的進行，或是使顧客在消費時能獲得美好的體驗。兩者在服務提供的過程中，缺一不可，更重要的是，情緒工作的順利進行能有助於心智工作的執行。因此，在執行服務任務時，服務人員必須使情緒的表達配合知識技能的運用，方能獲得最佳的績效。

Kidwell et al. (2007) 曾探討知覺顧客情緒的能力對適應性銷售行為與銷售績效的影響，他們認為銷售人員如果無法評估顧客的情緒，也就無法有效取得重要的顧客情緒資訊。如此一來，銷售人員將無法有效率的使用適應性銷售技巧，以滿足顧客需求，進而建立長期的顧客關係。為了證實此一論點，他們以銷售人員為樣本，探討知覺情緒能力、適應性銷售行為與銷售績效的關聯。最後，他們證實銷售人員知覺顧客情緒的能力，會提升適應性銷售行為所能創造的績效表現。本研究也獲得與 Kidwell et al. (2007) 相似的研究結果，我們發現情緒在銷售任務的執行過程中扮演關鍵的角色。相異的是，Kidwell et al. (2007) 探討知覺顧客

情緒能力是獲取重要顧客情緒訊息的來源，而本研究則著重在情緒勞務是否有助於重要顧客需求資訊的獲取，以提供能符合顧客特殊需求的產品與服務。

由本研究結果可以得知，情緒勞務可以有助於銷售技巧的運用。藉由情緒勞務使顧客在服務過程中產生愉快的體驗，方能促進適應性銷售行為的產生。換言之，若要針對顧客需求提供量身訂做的銷售服務，服務銷售人員需先在情緒勞務方面花費心力。惟有先讓顧客感受到服務人員所傳達的正向情緒，服務人員後續進行的適應性銷售行為才能產生效果。相對的，若欠缺情緒勞務的努力，即使服務員工的銷售技巧再高，如果顧客不願意吐露其真實需求，則服務人員擁有的銷售技巧也不能發揮作用。因此，在服務銷售互動過程中，情緒的傳達需先於行為的互動，惟有情緒勞務的成功執行，才能創造成功運用適應性銷售行為的機會，並為員工、組織帶來較佳的績效表現。

### (三)支持氣候透過情緒勞務間接對適應性銷售行為造成影響。

Grandey (2000) 曾探討影響情緒勞務表現的因素，他指出來自上司與同儕的支持會對情緒勞務產生正向的影響。不過針對此一論點，卻少有研究以跨層次的觀點進行驗證。本研究以跨層次觀點為基礎進行探討，最後證實來自組織中的社會支持會促進個別員工情緒勞務的表現，同時也支持 Grandey (2000) 所提出的論點。

另外，Luthans et al. (2008) 曾探討支持氣候、心理資本與績效的關聯。他們發現知覺到組織中存在支持氣候的員工，會產生較高的心理資本，進而提升他們的績效。本研究也有類似的發現，本研究結果顯示支持氣候無法直接影響適應性銷售行為，但會透過情緒勞務的表現間接造成影響。究其原因，可能是因為適應性銷售的成功須仰賴顧客的互動與配合，若光依靠其他組織成員的支持來提升服務人員的銷售技巧，最終仍舊是無法順利完成銷售工作。不過，組織中所存在的支持氣候會增進服務人員的情緒勞務表達，使顧客感受正面的消費經驗。而顧客在愉悅、親切與溫暖的服務環境中，會較願意跟自己不熟悉的服務人員透露有關需求方面的訊息。因此，情緒勞務在無形中也為服務人員創造出採取適應性銷售行為的機會。

#### (四)支持氣候的跨層次影響效果

過去許多研究為探討組織中的支持關係對員工態度與行為的影響，通常以個體對此支持關係的知覺－「知覺組織支持」來進行探討。然而知覺組織支持僅反應個體對組織中社會環境的知覺，而非反應組織中整體社會關係的狀態。本研究以「支持氣候」反應零售店中社會環境的互動關係，並探討此關係對個別員工情緒勞務與銷售行為的影響，以期能更真確的探知事實現象。本研究除以跨層次的觀點、推論與假設探討商店層次的「支持氣候」對個別銷售人員情緒與行為的影響，並以 HLM 進行跨層次分析，俾使本研究在變數概念、假設推論、變數衡量、分析方法與結果討論在層次上能一致相符。

## 二、研究限制與未來研究建議

在研究限制與未來研究建議方面，主要有以下四點。

首先，在情緒勞務工作者的特性方面，本研究是以零售服務業的銷售人員為研究對象，以進行假設模式的驗證。因此本研究所獲得的實證結果，無法類推至其他類型的情緒勞務工作。然而，在 Hochschild (1983) 所舉出的情緒勞務工作者中，尚包含專業性工作者、技術性工作者、經營管理者、辦事員及同類中特定的職業、服務工作者、私人家庭工作者等。因此，未來研究可針對不同類型的情緒勞務工作者，探討情緒勞務對其工作相關重要行為的影響，例如管理者的情緒勞務表現，可能會為其社會資本的建立創造機會，進而影響組織與其管理績效表現。

其次，本研究證實情緒勞務對適應性銷售行為與銷售績效的重要性。此結果顯示情緒工作的表現會影響心智工作的進行。建議未來研究可探討情緒勞務工作與心智工作的互動模式，以期瞭解服務銷售人員在情緒勞務與銷售行為方面應如何配適才能創造較佳的績效。另外，目前少有研究從服務人員－顧客的互動觀點探討情緒對銷售服務行為的影響。未來研究也可從此觀點出發，探討情緒勞務對服務銷售行為的影響效果，以釐清情緒勞務能為銷售服務帶來的正負面效益。

第三，本研究證實支持氣候會透過情緒勞務對適應性銷售行為產生跨層次影響效果。因此，如何營造正向的支持氣候，便是值得未來研究關注的議題。由於領導風格是調和組織中互動模式的主要機制，因此強調信任下屬、提供部

屬資源的支持領導或賦能領導風格或許能在組織中塑造有利服務銷售的支持氣候，建議未來研究可對此進行探討。

最後，本研究主要是針對服務時間相對較短、互動程度較低、與顧客接觸次數較少的服務人員進行探討。然而有些服務業的特質是屬於服務時間較長、與顧客互動程度較高並且與顧客接觸頻繁，如銀行業的理財專員、美容美髮業的髮型設計師等。對於這些服務密度需求較高的產業，服務人員的情緒勞務與適應性行為對其銷售績效的影響關係是否會有所不同？互動時間愈長、越頻繁，是否會使顧客越在意服務人員的情緒勞務與適應性行為？因此，未來研究可針對服務時間較長、與顧客互動程度較高並且與顧客接觸頻繁的服務產業，探討引發情緒勞務的因素以及可能造成的行為後果。

### 三、相關實務的建議

基於本研究結果，為提升銷售人員的銷售績效，本研究建議管理者在甄選服務銷售人員時應特別重視應徵者是否具備服務導向的人格特質、設法在組織中營造支持性的社會氣候以及加強情緒勞務與適應性銷售行為的訓練等。

首先，由於服務具有不可儲存以及顧客參與的特性，服務人員若要與顧客進行良好互動並建立長期的關係，服務人員所具備的人格特質是其中關鍵因素。本研究建議服務業者在甄選服務人員時應重視對方是否具備服務導向的特質。因為具備服務熱忱的服務銷售人員，才能讓顧客在服務傳遞的過程中感受到正面情緒經驗，並同時獲得符合需求的產品與服務。

再者，在組織氣候的營造方面，支持氣候的營造是促使服務人員展現情緒勞務的關鍵。領導者應強調團隊成員之間的和諧，塑造團隊凝聚力，促進團隊成員間的彼此合作、相互支援，並避免任何衝突的產生。

此外，服務銷售人員須能針對顧客需求量身打造產品與服務，才能完全滿足顧客需求。而強調根據顧客需求調整產品以及服務內容的適應性銷售行為，則是滿足顧客需求的關鍵。因此，致力於提升銷售績效的零售服務業，需加強適應性銷售行為的訓練，才能跟顧客建立起長期的互動關係。

最後，零售服務業不能只關注於銷售技能的提升，對於服務人員在提供服務時所展現的情緒也是提升銷售業績相當重要的一環。因此在訓練服務人員時也應重視情緒勞務方面的訓練。

總而言之，銷售服務業不能只強調銷售技能的發展，也須重視在提供服務、銷售產品時能否為顧客創造良好的消費經驗。要達此一目的，組織需雇用

服務導向與支持氣候對銷售績效之影響：情緒勞務與適應性銷售行為的中介效果

具備服務導向人格特質的服務人員，以及在組織中營造團隊成員相互支援的支持氣候。

## 參考文獻

- 吳宗祐，2003，工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討，國立台灣大學心理學研究所博士論文。
- 林尚平，2000，「組織情緒勞務負擔量表之發展」，中山管理評論，8卷3期：427~447。
- 林鈺琴，2005，「組織公民行為之跨層次分析：層級線性模式的應用」，管理學報，22卷4期：503~524。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23卷1期：77~98。
- Ahearne, M., Mathieu, J., and Rapp, A., 2005, "To Empower or Not To Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of The Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 5, 945-955.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., 1988, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," **Psychological Bulletin**, Vol. 103, No. 3, 411-423.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., and Lynch, P., 1998, "Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 83, No. 2, 288-297.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H., 1993, "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," **Academy of Management Review**, Vol. 18, No. 1, 88-115.
- Barker, A. T., 1999, "Benchmarks of Successful Salesforce Performance," **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol. 16, No. 2, 95-104.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A., 1986, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Bliese, P. D., 2000, "Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implication for Data Aggregation and Analysis" in Klein, K. J. and Kozlowski, S. W. J. (eds.), **Multilevel theory, research, and methods in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 349-381.
- Bowen, D. E., Siehl, C., and Schneider, B., 1989, "A Framework for Analyzing Customer

- Service Orientations In Manufacturing,” **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, 75-95.
- Browne, W. J. and Draper, D., 2000, “Implementation and Performance Issues in The Bayesian Fitting of Multilevel Models,” **Computational Statistics**, Vol. 15, 391-420.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R., Van Harrison, R., and Pinneau, S. R., 1975, **Job demands and worker health: main effects and occupational difference**, Washington, DC: Government Printing Office.
- Cran, D. J., 1994, “Towards Validation of the Service Orientation Construct,” **The Service Industries Journal**, Vol. 14, No. 1, 34-44.
- Darmon, R., 1982, “Identifying Profit-Producing Salesforce Members,” **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 2, No. 2, 12-23.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H., 2005, “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 66, No. 3, 339-357.
- Dubinsky, A. J. and Berry, T. E., 1982, “A Survey of Sales Management Practices,” **Industrial Marketing Management**, Vol. 11, No. 2, 133-141.
- Eisenberger, R., Huntington, S., Hutchison, S., and Sowa, D., 1986, “Perceived Organizational Support,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 3, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V., 1990, “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, 51-59.
- Fang, E., Palmatier, R. W., and Evans, K. R., 2004, “Goal-Setting Paradoxes? Trade-offs between Working Hard and Working Smart: The United States versus China,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 32, No. 2, 188-202.
- Frei, R. L. and McDaniel, M. A., 1998, “Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence,” **Human Performance**, Vol. 11, No. 1, 1-27.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., and Fielding, J., 1993, “Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support,” **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 1, 157-171.
- Gosserand, R. H. and Diefendorff, J. M., 2005, “Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 6, 1256-1264.
- Grandey, A. A., 2000, “Emotional Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” **Journal of Occupational Health Psychology**,

Vol. 5, No. 1, 95-110.

- Grandey, A. A., Fisk, G. M., and Steiner, D. D., 2005, "Must "Service with a Smile" be Stressful? the Moderating Role of Personal Control for American and French Employees," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 5, 893-904.
- Granovetter, M., 1982, "The strength of weak ties: A network theory revisited" in Marsden, P. V. and Lin, N. (eds.), **Social structure and network analysis**, Newbury Park, CA: Sage, 105-130.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. P., Brown, S. W., and Kumar, A., 2005, "Service Customization through Employee Adaptiveness," **Journal of Service Research**, Vol. 8, No. 2, 131-148.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., and Gremler, D. D., 2006, "Are all Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships," **Journal of Marketing**, Vol. 70, No. 3, 58-73.
- Hobfoll, S. E., 2002, "Social and Psychological Resources and Adaptation," **Review of General Psychology**, Vol. 6, No. 4, 307-324.
- Hochschild, A. R., 1983, **The Managed Heart: Commercialization of human feeling**, Berkely, CA: University of California Press.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., and Johnson, D., 2003, "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship between Politics Perceptions and Work Outcomes," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 63, No. 3, 438-456.
- Hofmann, D. A., 1997, "An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models," **Journal of Management**, Vol. 23, No. 6, 723-744.
- Hogan, J., Hogan, R., and Busch, C. M., 1984, "How to Measure Service Orientation," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, No. 1, 167-173.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., and Fassnacht, M., 2002, "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes," **Journal of Marketing**, Vol. 66, No. 4, 86-101.
- Hough, L. M. and Schneider, R. J., 1996, "Personality traits, taxonomies, and applications in organizations" in Murphy, K. R. (ed.), **Individual differences and behavior in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 3-30.
- Iverson, R. D., Olekalns, M., and Erwin, P. J., 1998, "Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 52, No. 1, 1-23.
- James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G., 1984, "Estimating Within-Group Interrater Reliability with and Without Response Bias," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, No. 1, 85-98.
- Jehn, K. A. and Shah, P. P., 1997, "Interpersonal Relationships and Task Performance: an



- Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 72, No. 4, 775-790.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., and Hurst, C., 2009, “Is Emotional Labor More Difficult for Some than for Others? a Multilevel, Experience-Sampling Study,” **Personnel Psychology**, Vol. 62, No. 1, 57-88.
- Keillor, B. D., Parker, S. R., and Pettijohn, C. E., 2000, “Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance,” **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 15, No. 1, 7-23.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., and Bolger, N., 1998, “Data analysis in social psychology” in Gilbert, D. T., Fiske, S. T. and Lindzey, G. (eds.), **The handbook of social psychology**, Forth Edition, New York: McGraw-Hill, 233-265.
- Kidwell, B., McFarland, R. G., and Avila, R. A., 2007, “Perceiving Emotion in the Buyer-Selling Interchange: the Moderated Impact on Performance,” **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 27, No. 2, 119-132.
- Kilduff, M. and Day, D. V., 1994, “Do Chameleons Get Ahead. The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers,” **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 4, 1047-1060.
- Larsen, R. J. and Ketelaar, T., 1991, “Personality and Susceptibility to Positive and Negative Emotional States,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 61, No. 1, 132-140.
- Liu, Y. and Yang, J., 2006, “Server emotional experiences and affective service delivery: mechanisms linking climate for service and customer outcomes,” **Journal of Foodservice Business Research**, Vol. 9, No. 2-3, 127-150.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., and Avey, J. B., 2008, “The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 29, No. 2, 219-238.
- Marshall, G. W., Goebel, D. J., and Moncrief, W. C., 2003, “Hiring for Success at the Buyer-Seller Interface,” **Journal of Business Research**, Vol. 56, No. 4, 247-253.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., and Holahan, P. J., 1994, “A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behavior and Human Resources Management Research,” **Journal of Management**, Vol. 20, No. 2, 439-464.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C., 1996, “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor,” **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 4, 986-1010.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W., 1986, “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects,” **Journal of Management**, Vol. 12, No. 4, 531-544.
- Pugh, S. D., 2001, “Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter,”

- Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 5, 1018-1027.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I., 1987, "Expression of Emotion as part of the Work Role," **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1, 23-37.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I., 1989, "The Expression of Emotion in Organizational Life," **Research in Organizational Behavior**, Vol. 11, 1-42.
- Reagans, R. and McEvily, B., 2003, "Network Structure and Knowledge Transfer: the Effects of Cohesion and Range," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 48, No. 2, 240-267.
- Reichers, A. E. and Schneider, B., 1990, "Climate and Culture: an Evolution of Constructs" in Schneider, B. (ed.), **Organizational climate and culture**, San Francisco: Jossey-Bass, 5-39.
- Robinson, L., Jr., Marchall, G. W., Moncrief, W. C., and Lassk, F. G., 2002, "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling," **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 22, No. 1, 111-119.
- Saxe, R. and Weitz, B. A., 1982, "The SOCO Scales: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople," **Journal of Marketing Research**, Vol. 19, 343-352.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., and Gutman, E. G., 1985, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interaction: the Service Encounter," **Journal of Marketing**, Vol. 49, No. 4, 99-111.
- Spiro, R. L. and Weitz, B. A., 1990, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," **Journal of Marketing Research**, Vol. 27, No. 1, 61-69.
- Thoresen, C., Kaplan, S., Barsky, A., Warren, C., and de Chermont, K., 2003, "The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration," **Psychological Bulletin**, Vol. 129, No. 6, 946-972.
- Tobin, R. M., Graziano, W. G., Vanman, E. J., and Tassinari, L. G., 2000, "Personality, Emotional Experience, and Efforts to Control Emotions," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 79, No. 4, 656-669.
- Tsai, W. C., 2001, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions," **Journal of Management**, Vol. 27, No. 4, 497-512.
- Verbeke, W., 1997, "Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: its Effect on Performance and Burnout," **Psychology and Marketing**, Vol. 14, No. 6, 617-636.
- Wang, G. and Netemeyer, R. G., 2004, "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," **Journal of Business Research**, Vol. 57, No. 8, 805-812.
- Watson, D. and Clark, L. A., 1984, "Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States," **Psychological Bulletin**, Vol. 96, No. 3, 465-498.

- Watson, D., 2000, **Mood and temperament**, New York: Guilford.
- Weitz, B. A., 1981, "Effectiveness in Sales Interactions: a Contingency Framework," **Journal of Marketing**, Vol. 45, No. 1, 85-103.
- Weitz, B. A., Castleberry, S. B., and Tanner, J. F., 1992, **Selling: Building partnerships**, Homewood, IL: Irwin.
- Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M., 1986, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," **Journal of Marketing**, Vol. 50, No. 4, 174-191.
- Wharton, A. S. and Erickson, R. J., 1993, "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles," **Academy of Management Review**, Vol. 18, No. 3, 457-486.
- Zapf, D. and Holz, M., 2006, "On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 15, No. 1, 1-28.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., and Berry, L. L., 1990, **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations**, New York: Free Press.

## 作者簡介

### 林尚平

美國密西西比州立大學教育心理學(工業與組織心理組)博士，目前為國立雲林科技大學企業管理系所教授。主要研究領域包括情緒勞務、策略性人力資源管理、企業購併與人力資源管理、領導及一般組織行為等議題。學術論文曾發表於中山管理評論、台大管理論叢、管理學報、管理與系統、商管科技季刊、輔仁管理評論、人力資源學報、Psychological Reports、Social Behavior and Personality 等期刊。

E-mail: [linsp@yuntech.edu.tw](mailto:linsp@yuntech.edu.tw)

### 湯大緯

國立雲林科技大學管理學博士，目前為亞洲大學休閒與遊憩管理學系助理教授兼觀光趨勢中心研究員。主要研究領域包括領導風格、社會資本、情緒勞務與服務創新等議題。學術論文曾發表於台大管理論叢、電子商務學報、Psychological Reports、Total Quality Management & Business Excellence 等期刊。

E-mail: [twtang@asia.edu.tw](mailto:twtang@asia.edu.tw)

### 劉桂苓

國立雲林科技大學企業管理研究所碩士，軍職退役後，目前任職於越南台商企業。

E-mail: [liougueyling@hotmail.com](mailto:liougueyling@hotmail.com)

### 沈漢君

國立雲林科技大學企業管理研究所博士班學生。主要研究領域包括情緒勞務、休閒旅遊業人力資源管理等議題。

E-mail: [ivy86731@yahoo.com.tw](mailto:ivy86731@yahoo.com.tw)