

讓員工與顧客同享快樂情境：遊憩服務接觸員工情緒之情境前因與績效評價

蕭柏勳* 趙琪**

(收件日期：103年4月7日；接受日期：104年2月9日)

【摘要】遊憩園區服務接觸人員長時間身處於服務情境中，其情緒不僅會受到服務情境因素的影響，更衝擊著內部及外部的組織績效。本研究結果顯示：同儕衝突對服務接觸員工的情緒有負面影響，但若工作需要高度團隊合作，則會減緩同儕衝突的負向效果，而員工對所處實體環境知覺愈良好，則情緒愈正向；員工情緒不但對工作滿意及「角色內績效」(IRP)、「顧客導向之角色外績效」(CDERP)皆有正相關，也在服務情境與員工工作滿意間具有部份中介效果，且對CDERP效果較IRP更強。本研究對中介關係的驗證結果也指出，員工情緒和工作滿意二者在服務情境因素與IRP、CDERP間具有完全中介效果，對CDERP的效果亦較IRP更大。最後，本研究整合這些實證結果提出理論與實務的意涵。

【關鍵字】服務接觸、同儕衝突、實體環境、角色內績效、顧客導向之角色外績效

* 國立臺灣體育運動大學運動管理學系
Department of Sport Management, National Taiwan University of Sport.

** 國立雲林科技大學企業管理系，通訊作者
Department of Business Administration, National Yunlin University of Science & Technology.
Corresponding Author. Email: jawc@yuntech.edu.tw

Making Employees and Customers Happy: Situational Antecedents and Performance Evaluations of Service Employees' Emotions in the Recreation Industry

Po-Hsun Hsiao^{*} Chyi Jaw^{**}

(Date Received: April 7, 2014; Date Accepted: February 9, 2015)

【Abstract】 In the recreation industry, service encounter is an important influence on service quality and customer satisfaction. While managers may attempt to standardize the service process and the emotional labor of employees, it is not possible to control employee emotions occurring in work situations. This study proposes that employee emotions are affected by service situations, and also impact on organizational performance. The empirical results in recreation industry reveal that peer conflict and physical surroundings have significant influences on employee emotions, but the negative effect of peer conflict on employee emotions is weaker when teamwork is necessary to complete the work. Our results also show that employee emotions have significant positive effects on job satisfaction, in-role performance (IRP), and customer-directed extra-role performance (CDERP). Employee emotions have a more pronounced effect on CDERP than on IRP. Furthermore, the results of a mediating relationship test show that employee emotions and job satisfaction have mediating effects between service situations and organizational performance, and both mediators also have greater effects on CDERP than on IRP. This study concludes with a discussion of theoretical and managerial implications.

【Keywords】 Service encounter, Peer conflict, Physical surroundings, In-role performance (IRP), Customer-directed extra-role performance (CDERP)

壹、引言

服務產業由服務人員代理企業執行對顧客之服務，因為顧客對於服務的感受會在服務接觸時形成，甚至成為顧客評價服務品質的關鍵(Mott, Schommer, Doucette, & Kreling, 1998)，使「服務接觸」(service encounter)的重要性大幅提升。其中尤以休閒遊憩產業為然，不但園區內的服務過程中員工與顧客接觸頻繁，顧客更想獲得放鬆、舒適或快樂的心情，第一線員工的服務接觸對顧客服務評價有決定性的影響，而員工情緒所反應出來的行為與態度更直接衝擊顧客的感受或知覺(Ackfeldt & Wong, 2006)。

遊憩產業為高「情緒勞務」(emotional labor)之工作場域，員工在服務接觸時對顧客進行正確的情緒展現（例如按照工作要求對顧客展現笑容），可能讓顧客心情愉快，而給予更多小費(Tidd & Lockard, 1978)或提高消費(Rafaeli & Sutton, 1987)，甚至建立長期關係(Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987; Tsai, 2001)，進而提升組織整體績效。情緒勞務者須遵守組織的情緒勞務規範，在工作中展現適切情緒(Diefendorff & Richard, 2006; Rafaeli & Sutton, 1991)，但學者卻發現長期的情緒勞務可能破壞個人的身心健康狀況(Rafaeli & Sutton, 1987)，高度情緒勞務會耗損員工的情緒資源，使員工陷入「情緒耗竭」(emotional exhaustion)的困境(Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996)，易於表現出負面情緒(negative emotion)，並會嚴重影響工作投入或表現(Lee & Ashforth, 1996; Lord & Harvey, 2002; Stenross & Kleinman, 1989; Wharton, 1996)。

此外，Mott、Schommer、Doucette與Kreling (1998)則認為，服務業的顧客通常依賴服務人員的表現與技能來評估服務品質，服務人員為企業執行業務的「代理人」(agents)，在雙方效用目標不同的情況下，便會產生代理問題，進而影響服務績效(Bergen, Dutta, & Walker, 1992; Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976)。換言之，員工在目標衝突與情境因素影響下，可能未完全執行企業所期望的行為(Mott, Schommer, Doucette, & Kreling, 1998)。而因服務接觸績效不易衡量，也會產生服務落差或不足的問題(Bergen, Dutta, & Walker, 1992; Besanko, Dranove, & Shanley, 1996; Eisenhardt, 1989)。

從服務行銷的角度來看，要提升服務績效，行銷概念的運作範圍就不能再侷限於「外部行銷」(external marketing)，亦應重視「內部行銷」(internal marketing)。所謂「內部行銷」係指公司有效吸引、發展、激勵及留任優秀服務接觸員工的策略，對待員工一如顧客，以提供員工滿足並建立員工忠誠為目標(Berry & Parasuraman, 1991)。Thomas (1978)以企業、員工與顧客三者來定義服務行銷的範疇，指出行銷理念不再侷限於對顧客的外部行銷，還必須擴大為視員工為內部顧客，從事內部行銷，進而透過內部員工與外部顧客的良好互動來提升服務品質。Gronroos (1981)主張視員工為內部顧客，透過組織積極主動的行為推動內部行銷，才能創造顧客滿意與經營績效。

Tansuhaj、Randall與McCullough (1991)指出，內部行銷可提升員工工作動機，對於員工態度、組織承諾與工作滿意皆有正向影響，將能更進一步影響外部顧客的滿意度。

綜合情緒勞務、代理理論及內部行銷三種觀點，若員工在組織情境中因目標衝突或情境因素而未完全遵循服務規範(Bergen, Dutta, & Walker, 1992; Besanko, Dranove, & Shanley, 1996; Eisenhardt, 1989)，可能在服務接觸過程中展現不適當的自我情緒，造成顧客對服務績效的評價不佳(Lee & Ashforth, 1996; Lord & Harvey, 2002; Stenross & Kleinman, 1989; Wharton, 1996)，顧客對遊樂園的許多抱怨並非來自核心服務失敗（如遊樂園不好玩），而是服務員工情緒展現失當（如臉色、口氣不佳）。由「自我知覺」(self perception)的觀點，當一個人處於愉悅的情境（如同事間的正向行為表現），可能因「情緒感染」(emotional contagion)的效果也展現出愉快的情緒與反應(Bem, 1972)，進而提高工作士氣。因此，企業若能推行內部行銷，包括塑造良好的工作情境，將可讓員工減低外在表現與內在情緒感受的落差，更易於配合服務情境展現正向情緒，有效提升行銷績效(Berry, Conant, & Parasuramen, 1991; Berry & Parasuramen, 1991; Lee & Ashforth, 1996; Lord & Harvey, 2002; Stenross & Kleinman, 1989; Wharton, 1996)。

基於Hochschild (1983)的觀點，「情緒勞務」是一種在必須為了能讓顧客滿意而展現特定表情或情緒之情境的工作，是依工作情境而產生的勞務特質，故服務情境對員工情緒展現的效果應予探討。本研究目的之一，即在探討影響服務接觸員工情緒的情境前因及其結果，並在遊憩產業進行實證研究，提出具體的服務接觸及情境管理建議，期能使遊憩園區不僅滿足顧客需求，工作情境也能讓身處其中的員工感到快樂，進而提升顧客服務與組織績效。此外，過去服務接觸相關研究通常由顧客觀點或員工角度進行單方面探討，績效考量僅片面採用外部績效（如顧客滿意、顧客再購意願等）或內部績效（如工作滿意、工作倦怠等），前者以行銷學者對服務接觸的研究為代表(Ma & Dubé, 2006; Massad, Heckman, & Crowston, 2006)，後者則以情緒勞務研究為主(Ackfeldt & Wong, 2006; Gonzalez & Garazo, 2006)，卻鮮少將組織內、外部績效合併討論。但服務業同時具有內、外部行銷的策略需求，在評估績效時應探究內、外部之互動關係(Lovelock, 1996)。故本研究另一目的乃同時考慮內部員工與主管觀點，討論服務接觸員工情緒對內、外部績效之影響，以做為行銷決策之參考。

貳、文獻探討與假說發展

一、服務接觸與員工情緒

在體驗經濟與顧客導向的趨勢下，企業致勝的關鍵之一為「服務品質」，為因應

市場的激烈競爭，「顧客服務」(customer service)已是服務產業重要的員工能力及績效指標之一(Lovelock, 1996)。以人員為核心的服務接觸模式中，強調的三個觀點為：服務接觸是雙邊的、人際互動的，以及是一種角色展現(Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985)，說明了服務提供者在服務接觸過程中所扮演的重要角色。服務接觸人員面對顧客時，扮演著傳達企業服務價值的重要媒介，傳達過程中與顧客的交流和溝通包括面部表情、言語表情和體態表情，皆是情緒的交流與展現，同時也是影響顧客滿意與再消費意願的重要因素之一(Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005)。尤其是高接觸的遊憩產業，服務人員與顧客接觸時必須展現適當情緒，以提高顧客滿意及忠誠(林尚平、陳怡安，2001；Hochschild, 1983; Van Maanen & Kunda, 1989)。

因此，若遊憩園區服務接觸員工的情緒能有效規範(Hochschild, 1983)，顧客對服務的評價將會提升，抱怨亦可大幅減少。惟事實卻難如期待，遊憩產業因園區廣大及人員配置分散，不易掌控人員服務品質，尤其遊憩產業第一線員工眾多且多為兼職，難以在事前進行完善的篩選與訓練，更遑論讓他們建立組織承諾。在實務上，遊憩服務人員的態度確為顧客抱怨的主要項目之一，顯然員工情緒並不容易被規範，也造成服務評價的降低(林尚平、陳怡安，2001；張簡玉梅，2005)。

Morris與Feldman (1996)對情緒勞務的構面與因果做了完整的文獻回顧，發現員工間的面對面接觸(face to face contact)、任務特質、權力衝突等都會影響員工情緒，造成員工情緒耗竭，並對工作滿意有負面影響。Rafaeli與Sutton (1991)的研究則發現，工作環境確實影響了員工的情緒展現方向(正向/負向)。過去許多研究探討員工情緒對於服務業人員本身的負面影響(如工作不滿意或者離職率、情緒耗竭等)(Ackfeldt & Wong, 2006; Gonzalez & Garazo, 2006; Lee & Ashforth, 1996; Lord & Harvey, 2002; Stenross & Kleinman, 1989; Wharton, 1996)，更有學者將探討層面延伸到對組織效率或行銷績效的影響(林尚平、陳怡安，2001；Hochschild, 1983; Van Maanen & Kunda, 1989)，顯見員工情緒對其個人及組織的影響都值得注意。故面對高情緒勞務的遊憩園區服務員工，僅規範情緒勞務規則是不够的，Johnson、Scheuing與Gaida (1986)提出，以「內部行銷」為組織成員創造能支持顧客導向及產生優良服務意識的內部環境。而Tansuhaj、Randall與McCullough (1991)亦指出，「內部行銷」觀點能夠滿足員工、培養忠誠度及組織信任關係，進一步在員工對外提供服務時，可以創造傑出的外部顧客服務績效(Bansal, Irving, & Taylor, 2004)。

本研究由內部行銷觀點，探討影響服務接觸員工情緒的情境前因及員工情緒對個人、組織績效的效果，期能在實務策略上藉由改善遊憩服務情境的有效建議，使員工以發自內在的正向情緒為遊憩園區的顧客提供歡樂的高品質服務，提升整體行銷績效(Johnson, Scheuing, & Gaida, 1986)。本研究並不討論情緒勞務構面，或提出規範性的情緒勞務規則，而是探討遊憩產業中員工情緒的情境前因以及員工情緒對績效的影響。

二、服務情境對員工情緒的影響

(一) 同儕衝突

組織運作過程中，人員個別差異是形成衝突的潛在因素，這在人員互動頻繁的遊憩產業更為顯著。雖然組織成員間存在著不同形態的衝突，但本研究係討論服務員工情緒前因，故著重於個人參與者的層次(Slack, 1997)，包括員工對應於組織中不同層級或部門參與者所發生的衝突。而Gibson、Ivancevich與Donnelly (1997)及Slack (1997)認為，組織中個人層級衝突之主要原因是工作目標及方案的認知差距。而基於「自利」(opportunistic)的人性假設，員工個人目標或工作方案可能和他人不同，共同工作時易產生認知差距，若再加上資源或是酬償結構之限制，則更易造成組織內的同儕衝突(Slack, 1997)。Grandey (2000)則指出，主管與同事的支持會影響服務員工的情緒，當服務人員與同事或主管間因認知差異而發生衝突時，會產生焦慮、挫折等負向情緒反應及工作態度(Frone, 2000; Spector & Jex, 1991)。Kirmeyer與Dougherty (1988)、Lee與Ashforth (1993)等也發現，個人衝突確實讓員工產生負面情緒。因此，本研究提出假說H1a：

H1a：同儕衝突對服務接觸員工的情緒有負向效果。

以遊憩服務的高接觸、多元性及複雜性來說，整體服務通常需要團隊合作始能完成。當團隊合作需求程度愈高，團隊成員間由於互動程度高，且需要其他成員幫助，在避免影響本身績效或成為團隊排斥對象的顧慮下，員工會抑制衝突的產生(Gully, Joshi, Incalcaterra, & Beaubien, 2002)。由「社會支持」(social support)的角度，員工調節情緒的能力越高，越能採取行動來獲取他人的良好印象，從而使他人更加認同、信任或喜歡自己，以累積社會支持；而根據Hobfoll (1989)的資源保存觀點，社會支持雖不能算是個人內在資源，卻可以因應情境的需要（如需要團隊合作的工作任務）獲取外部支持或保存內部資源。換言之，員工因其任務對團隊合作的需要，必須為自己贏得更多社會支持以完成工作，即使發生同儕衝突，也會調節情緒而避免展現太過負面的情緒(Cohen & Wills, 1985; Lee & Ashforth, 1990; Sarafino, 1994)。因此，本研究認為團隊工作需求程度會調節同儕衝突對員工情緒的影響，假說H1b如下：

H1b：團隊工作需求會減弱同儕衝突對服務接觸員工情緒的負向效果。

(二) 服務實體環境

「環境心理學」觀點認為，人類行為與實體環境間存在高度互動(Carrus, Passafaro, & Bonnes, 2008; Clitheroe, Stokols, & Zmuidzinas, 1998; Holahan, 1986)，Zeithaml與Bitner (1996)以「實體表徵」(physical evidence)說明服務傳送及顧客與公司直接互動的環境能促進服務和顧客溝通，且能具體展現公司服務的有形品質。由於服務之「無形性」(intangible)，顧客通常會依賴某些有形表徵或實體設施來評價服務，

過去已有許多研究指出，服務實體環境確會影響顧客知覺，尤其在旅館、餐廳、遊樂區等遊憩產業最為明顯(Bitner, 1986; Cronin, Brandy, & Hult, 2000; Pullman & Gross, 2004; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985)。然而，會影響顧客的實體環境同樣也會影響員工(Baker, Berry, & Parasuraman, 1988)，尤其是身處服務現場的第一線人員必須長時間置身特定實體環境內與顧客互動，其對實體環境的知覺可能引起情緒反應，而後影響行為(Bitner, 1992)。

一些環境心理學的研究指出，透過「愉快/不愉快」(pleasure/displeasure)、「喚起程度」(degree of arousal)二個面向可瞭解實體環境如何影響人類的情緒反應(Russell & Lanius, 1984; Russell & Pratt, 1980)。「愉快/喚起程度高」稱之為「令人興奮的服務場景」、「愉快/喚起程度低」稱為「輕鬆愉悅的服務場景」、「不愉快/喚起程度高」稱之為「痛苦的服務場景」，而「不愉快/喚起程度低」者稱之為「憂鬱的服務場景」(Russell & Lanius, 1984; Russell & Pratt, 1980)，研究結果指出環境因素會影響身處其中者所展現的情緒反應，而這些情緒也可以用來預測顧客或員工在特定環境下的行為。因此，本研究推論服務員工對遊憩園區實體環境的知覺會影響其情緒(Bitner, 1992; Russell & Lanius, 1984; Russell & Pratt, 1980)，建立假說H2為：

H2: 服務接觸員工對服務實體環境的知覺對其情緒有正向效果。

三、員工情緒對個人、組織與顧客服務績效的影響

遊憩服務情境影響了服務員工的情緒，員工情緒的影響層次則從個人擴及到群體(Martínez-Iñigo, Totterdell, Alcover, & Holman, 2007; Morris & Keltner, 2000)，Grandey (2000)提出情緒勞務帶來的影響可分為個人與組織層次。Lee與Ashforth (1996)、Lord與Harvey (2002)、Stenross與Kleinman (1989)及Wharton (1996)等研究都指出，員工在服務接觸過程中展現不適當的自我情緒，會造成顧客對服務的評價不佳。本研究除了從Grandey (2000)所提出的個人與組織構面來探討服務接觸員工情緒在組織內部的影響，也加入對外部顧客服務績效的討論(Lovelock, 1996; Tansuhaj, Randall, & McCullough, 1991)。基於上述，員工情緒除了對個人及組織內、外部績效具有直接效果，也展現了其在服務情境與績效指標關係間的中介角色。換言之，服務情境對績效的直接影響可能透過員工情緒的中介而展現更具解釋力的效果。故本研究除了探討員工情緒的直接影響，也探索其在服務情境與不同層級績效指標間的中介效果。

(一) 工作滿意

探討員工態度的研究經常以「工作滿意」做為個人層面對工作態度的重要評價，尤其遊憩服務情境複雜多變，影響員工情緒的因素眾多（如同儕、顧客、實體環境等），但員工在服務過程中又需進行高度情緒勞務來維持顧客對服務品質的評價，可

能造成員工心理負擔而發生工作倦怠或不滿等負面影響(Halbesleben & Bowler, 2007; Wilk & Moynihan, 2005)。Morris與Feldman (1996)認為，情緒勞務的員工情緒失調會影響工作滿意；過去相關研究亦指出，員工在工作情境中所展現之情緒與工作滿意度呈正相關(Fisher, 2000; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & de Chermont, 2003)。由此，當服務接觸員工擁有正面情緒時對工作滿意度較高，反之則工作滿意度下降，假說H3a即陳述員工情緒與工作滿意間的正向關係。而基於之前服務情境與員工情緒關係的假說推論，服務情境、員工情緒及工作滿意間為中介關係，換言之，服務情境將透過員工情緒影響其工作滿意度，此一中介假說為H3b：

H3：服務接觸員工情緒對(a)工作滿意有正向效果，並對(b)服務情境－工作滿意之關係有中介效果。

(二) 組織績效與顧客服務績效

顧客導向已成為現代企業的主要目標之一，遊憩產業為高顧客參與、高接觸的服務業，顧客服務評價至為重要，管理者對員工績效的期待除了基本工作任務的達成，也會關注其顧客服務的相關行為。Bettencourt與Brown (2003)指出，服務員工至少有三種與顧客連結的行為：其一，藉由提供顧客服務來提升公司形象；再者，瞭解顧客需要或期望，告知公司可以提供更好的服務；最後，顧客對服務企業的評價是基於和員工的互動，而高品質的互動將可提升顧客對公司的評價。這些員工與顧客相關連的行為有助於留住顧客，並經由良好口碑吸引新顧客。

公司給予員工的任務目標是正式績效評量指標(Motowidlo & Van Scotter, 1994; Singh, 2000)，但員工在其既有任務以外的付出與努力對組織的貢獻卻可能更大(MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Netemeyer, Bowles, MacKee, & McMurrian, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994)。學者將此二種績效區分為「角色內績效」(in-role performance, 簡稱IRP)及「角色外績效」(extra-role performance, 簡稱ERP)，均為現代組織主管評估員工績效的主要指標(Borman & Motowidlo, 1993; Netemeyer, Maxham III, & Pullig, 2005)。

Motowidlo與Van Scotter (1994)指出，「角色內績效」(IRP)反應出組織對員工正式要求的績效，與公司服務目的（如餐廳）或所支援的核心技術（如烹調技術）有關。Singh、Verbeke與Rhoads (1996)將IRP操作化定義為產品、顧客需求、時間管理效率、公司資源及支出、服務顧客量等具體的績效項目。Singh (2000)認為應將IRP視為「生產力」及「品質」，「生產力」指的是可量化的產出，如主題樂園的入園人數，「品質」則是「員工－顧客」互動界面的管理。基於以上觀點，Netemeyer、Maxham III與Pulling (2005)定義IRP為：(1)對於公司、產品/服務及顧客知識的績效品質；(2)正確管理工作記錄、時間及費用的績效品質；以及(3)工作達成份量。本研究探討的對象為遊憩園區第一線服務接觸員工，第二項較不屬於該等員工服務接觸的工作範疇，故採用

第一、三項的內容做為本研究IRP之範圍。

近年來，學者們對於「角色外績效」(ERP)的定義愈來愈廣，甚至分為幾個不同的層面，包括「利社會行為」(prosocial behavior)(George, 1991; George & Bettenhausen, 1990, Puffer, 1987)、「自發行為」(spontaneous behaviors)(Georgo & Brief, 1992)或「系絡行為」(contextual behaviors)(Borman & Motowidlo, 1993)，但在行銷文獻中最被廣泛注意及接受的定義為Organ在1988年所提出的「組織公民行為」(organizational citizenship behaviors, OCBs)(Organ & Ryan, 1995)，許多對行銷人員組織行為或績效的相關研究均採用此一觀點（如MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Netemeyer, Bowles, MacKee, & McMurrian, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994等）。

基於上述，本研究採用Organ的「組織公民行為」(OBRs)觀點做為ERP的基礎，且因探討對象為遊憩園區服務接觸員工，故將範圍限制於「顧客導向之角色外績效」(customer-directed extra-role performance，簡稱CDERP)。Borman與Motowidlo (1993)認為，顧客對組織績效的評價有一部份是「系絡型顧客績效」(contextual customer performance)，並不屬於（或超過）組織對員工IRP的要求。Bettencourt與Brown (1997)及Bettencourt、Gwinner與Meuter (2001)指出，CDERP是員工和顧客接觸時提升服務的額外努力，或其得到顧客肯定的額外正直良善表現（如積極為顧客尋回失物）。

服務接觸傳達企業服務品質，傳遞過程中包含服務情境與人員情緒展現，尤其是高接觸的遊憩產業，服務情境影響員工情緒，人員的情緒展現則影響了服務績效（林尚平、陳怡安，2001；Hochschild, 1983; Van Maanen & Kunda, 1989）。而遊憩產業在評估服務接觸人員的績效時，應同時考量IRP和CDERP，假說H4a與H4b推論服務員工情緒對IRP及CDERP有正向效果，而服務情境也經由員工情緒影響IRP及CDERP，也就是員工情緒在服務情境與IRP/CDERP間具有中介效果，假說H4c和H4d描述了此一中介關係：

H4：服務接觸員工情緒對(a) IRP及(b) CDERP有正向效果，並對(c)服務情境－IRP及(d)服務情境－CDERP之關係有中介效果。

由上述，服務員工的情緒會影響外部行銷績效，Lovelock (1996)即指出，服務行銷不僅應著重「外部行銷」，還要兼顧「內部行銷」——也就是針對服務員工進行的行銷策略，以使員工具有良好的工作動機與行為，進而達成優良的顧客服務績效。換言之，服務員工的內在工作動機將影響其外部績效。Black與Gregersen (1997)也發現，工作滿意會影響工作績效，即服務接觸員工的工作滿意知覺會影響顧客對其所接受服務的滿意度。

因此，服務行銷不能只以提升市場績效為目的，亦應重視員工的工作滿意，方能有效驅動員工達到高品質的顧客服務，提升企業績效。本研究認為，較佳的服務情境

提高員工的工作滿意度，不僅能夠完成正式化的組織工作目標，更能激發員工付出額外努力來提昇顧客滿意(MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998)。也就是服務員工的工作滿意度會正向影響IRP，而Organ與Ryan (1995)也指出，服務人員工作滿意對ERP的影響可能更大於IRP。故研究假說H5a與H5b推論工作滿意與IRP及CDERP為正相關，並且，除了員工情緒外，工作滿意也是服務情境和IRP/CDERP間的另一個中介變項，H5c和H5d即為此一中介假說：

H5：服務接觸員工的工作滿意對(a)IRP及(b)CDERP有正向效果，並對(c)服務情境－IRP及(d)服務情境－CDERP之關係有中介效果。

三、整體模式

基於文獻回顧及假說推論，發展整體研究模式如圖1所示。

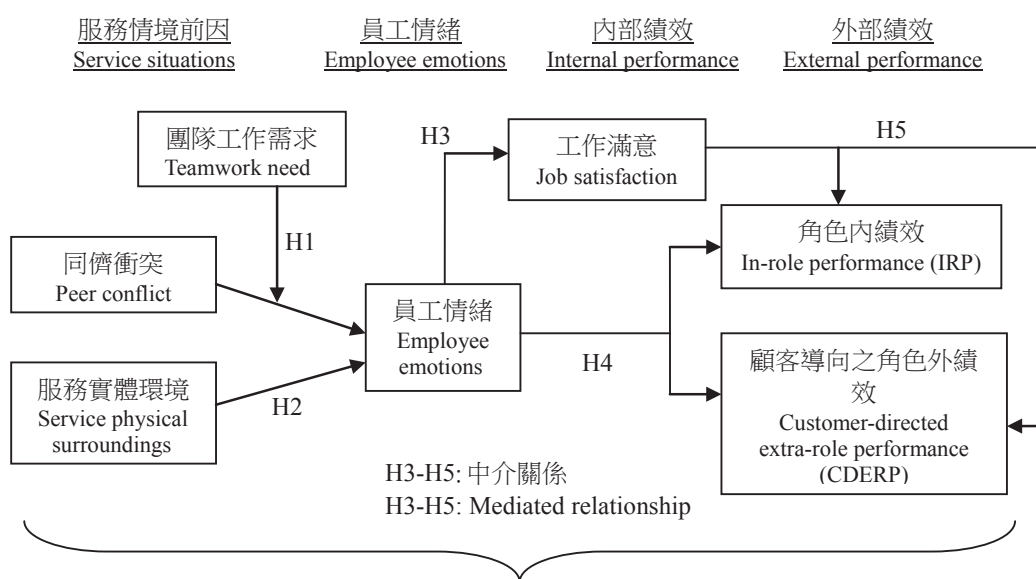


圖1 研究架構

Fig. 1 Research framework

參、研究設計

一、變項衡量與問卷設計

本研究實證採用調查研究，研究工具以過去文獻在相關構面所使用過的問項為基

礎，修改為符合服務接觸實務現象的衡量指標，各變項之衡量問項及引用文獻列於表1。變項中，除「員工情緒」採用語意差異量表及角色內、外部績效採取十點尺度由主管評核（10代表極佳，1代表極差），其餘變項皆採用Likert七點尺度衡量。

為消除「同源偏差」(common method variance, CMV)，服務情境前因（同儕衝突、團隊工作需求、服務實體環境）、員工情緒與工作滿意等變項由服務接觸人員填答，角色內、外部績效則由主管評量，並在問項題目的安排上，設計反向題交錯配置(Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。

二、問卷前測

進行正式調查前，為確認問項的適切性，本研究進行二階段前測。首先，以從事服務業的EMBA學生為對象施測，依其專業意見或經驗修改問卷。接著，以小規模樣本（50位服務接觸員工及10位單位主管）進行前測，蒐集目標對象對問卷的疑問與建議，針對可能造成填答者混淆的問項加以修改，避免發生誤解而影響資料準確性。以上二階段前測之信度分析結果，各構念Cronbach's α 值均在0.8以上，信度良好。

三、抽樣設計與問卷回收

實證研究施測對象為遊憩服務接觸員工及其現場主管，抽樣方法採便利取樣，以遊憩園區為單位。本研究以規模、知名度、地理區域及參與意願為主要依據選擇抽樣園區，先以電話聯絡說明研究目的與進行方式，獲得園區同意後再進行實地調查。最後選擇的抽樣園區包括北部的（新北市）八仙樂園、（桃園）小人國、（新竹）六福村、中部的（台中）月眉育樂世界（2012年改名為「麗寶樂園」）、（南投）九族文化村、（雲林）劍湖山世界、南部的（嘉義）松田崗休閒農場、（台南）頑皮世界及東部（花蓮）海洋公園等9個遊憩園區，這9個園區分佈於台灣的北、中、南及東部地區，規模及知名度均為休閒遊憩產業的前幾名，具有相當程度之代表性。

因恐樣本分佈過於集中而造成抽樣偏誤，再考量園區協助取樣人員的建議及實際可行性，本研究在每個遊憩園區抽取5位主管及50位員工施測，事前請求現場主管不要告知員工研究目的，以免員工填答時有所顧忌而產生回應偏差。此外，為免主管評價過多員工產生混淆與誤差，每位主管評量員工數量不超過10位。施測時，研究人員在公司提供之第一線人員名單中以A、B、C……等字母編列代碼，發出問卷時註記編碼，並將員工姓名與代碼提供主管做為評分依據。實際執行時，研究人員也都從旁觀察協助，以確實控制配對調查之品質。

最後回收321份員工問卷及42份主管問卷，扣除18份無效問卷（主管問卷若為無

效問卷，其相對應的員工問卷則全部放棄），共計回收有效的員工問卷306份、主管問卷39份。研究樣本中，女性佔68%、26-30歲佔40%、年資五年以下者約佔40%。

四、信度與效度

樣本資料採用SPSS及AMOS進行信度與效度分析，首先以AMOS檢驗觀察變項是否接近常態分配，以Multivariate Kurtosis進行多元常態分析，決斷值（critical ratio，簡稱cr值）為20.447。Mardia (1970)指出，Multivariate Kurtosis的cr值在49.1以內在最大概似法(Maximum Likelihood, ML)中大致都可以接受，故本研究的變項具有多元常態分配，可以進行後續統計分析。

本研究以Cronbach's α 係數來衡量每一變項下各項目的一致性，並探討各潛在變項的「組成信度」(composite reliability, CR)，若 α 值大於0.7或CR值大於0.6即表示變項的內部一致性高(Fornell & Larcker, 1981; Nunnally, 1978)。表1顯示各研究變項的Cronbach's α 係數在0.78以上、CR值則在0.92以上，信度頗佳。另外，本研究採用潛在變項的「平均變異萃取量」(average variance extracted, AVE)來衡量「收斂效度」(convergent validity, CV)，表1顯示所有研究變項的AVE值均高於0.69，故具有收斂效度(Fornell & Larcker, 1981)。

表2為研究變項之相關係數矩陣，最大相關係數值為0.793，對角線則為AVE的平方根，介於0.836~0.893之間。因最小的AVE平方根大於變項相關係數中之最大值，故本研究各變項間具有區別效度。

再以線性結構方程式(structured equation modeling, SEM)進行整體衡量模式(measurement model)的驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)，檢視整體衡量模式的配適度指標。表3中，絕對及相對配適指標多符合或接近Bagozzi與Yi (1988)所建議的值，而 χ^2 值($\chi^2 = 813.993$)與自由度($df = 303$)的比例為 2.686，小於3.0的建議值(Hayduk, 1987)。因此，本研究整體衡量模式之配適程度相當良好。

肆、分析結果

本研究架構包含直接效果、中介效果及調節效果，為「中介－調節模式」(MeMo Model)(Baron & Kenny, 1986)，也就是Edwards與Lambert (2007)所稱之「第一階調節模式」(first stage moderation model)。由於SEM在驗證調節效果時仍有其限制，如參數估計值的偏誤較高、統計檢定力降低，以及無法有效檢定不同調節效果下的中介效果差異等(Edwards & Lambert, 2007)，Muller、Judd與Yzerbyt (2005)建議最好採用階層迴歸

表1 研究變項之衡量題項、因素負荷量及信效度

Table 1 The items, factor loadings, reliability, and validity of the study variables

變項 Variables	衡量題項 Items	因素 負荷量 Factor Loading	Cronbach's α	CR	AVE
同儕衝突 Peer Conflict	PE1. 我常因工作問題遷怒同事。 I often do things going on at work make me tense and irritable to my co-workers.	0.888	0.783	0.9275	0.7003
	PE2. 我會設法說服同事接納我的意見。 I often try to persuade my co-workers to accept my opinions.	0.810			
	PE3. 我會設法尋求同事能接受的方案來解決問題。 I often try to get along with my co-workers at work.	0.810			
	Sources: Frone (2000); Spector & Jex (1998)				
實體環境 Physical Surroundings	SR1. 我的工作環境是安全的，不會發生意外。 My work environment is safe, it's not possible to have any accidents happen.	0.921	0.852	0.9501	0.7725
	SR2. 我擁有歡愉的工作環境。 The work situations make me happy.	0.868			
	SR3. 整體而言，我對公司提供給員工使用的設施感到滿意。 I am satisfied by the facilities my company offers to employees use totally.	0.846			
	Source: Bitner (1992)				
團隊需求 Teamwork Need	TN1. 我的工作必須接受同事所提供的資訊與建議才能完成。 It is necessary for my co-workers to give suggestions or information in order to complete my job.	0.801	0.783	0.9273	0.6994
	TN2. 團隊合作能減輕我的工作。 Teamwork can reduce my workload.	0.826			
	TN3. 我必須與同事密切合作，才能達到工作目標。 I have to cooperate with my co-workers fully to achieve the goal.	0.880			
	Sources: Gully, Joshi, Incalcaterra, & Beaubien (2002)				
員工情緒 Employee Emotions	EM1. 開心/不開心 Joy/Not joy	0.906	0.955	0.9800	0.7885
	EM2. 快樂/不快樂 Happy/Unhappy	0.919			
	EM3. 充實/空虛 Meaningful/Empty	0.890			
	EM4. 自足/不足 Satisfied/Unsatisfied	0.872			
	EM5. 有趣/無趣 Fun/Not fun	0.850			
	EM6. 盼望/失望 Expected/Disappointed	0.876			
	EM7. 樂觀/悲觀 Optimistic/Pessimistic	0.900			
Source: Havlena & Holbrook (1986)					

表1 研究變項之衡量題項、因素負荷量及信效度(續)

Table 1 The items, factor loadings, reliability, and validity of the study variables (Cont.)

變項 Variables	衡量題項 Items	因素 負荷量 Factor Loading	Cronbach's α	CR	AVE
工作滿意 Job Satisfaction	JS1. 我覺得無法勝任目前的工作。 I might not be qualified for my present job.	0.740	0.803	0.9322	0.7174
	JS2. 我可以從目前工作中得到成就感。 I'm able to feel achievement in my present job.	0.884			
	JS3. 整體而言，我對我目前的工作感到相當滿意。 As a whole, I am satisfied with my present job.	0.907			
	Sources: Fisher (2000); Morris & Feldman (1996)				
I R P	IR1. 了解公司的產品或服務。 How do you rate this employee in terms of knowledge of your products and/or services?	0.872	0.915	0.9675	0.7982
	IR2. 整體工作表現達到目標。 How do you rate this employee in terms of goals of work achieved?	0.932			
	IR3. 準確無誤完成其工作範圍。 How do you rate this employee in terms of work completed accurately?	0.896			
	IR4. 依循公司要求來服務顧客。 How do you rate this employee in terms of customer service quality of company requests?	0.872			
Source: Netemeyer, Maxham III, & Pullig (2005)					
C D E R P	CD1. 願意付出額外時間心力使顧客滿意。 How often did this employee go above and beyond the “call of duty” when serving customers?	0.819	0.886	0.9572	0.7514
	CD2. 即使不在自己工作範圍內，也願意主動協助顧客。 How often did this employee voluntarily assist customers even if it meant going beyond job requirements?	0.909			
	CD3. 會以自己的方式設法使顧客滿意。 How often did this employee willingly go out of his or her way to make a customer satisfied?	0.852			
	CD4. 即使不在公司期望或要求內，也願意幫助顧客解決問題。 How often did this employee help customers with problems beyond what was expected or required?	0.884			
Source: Netemeyer, Maxham III, & Pullig (2005)					

表2 研究變項相關係數與AVE平方根

Table 2 The correlation and the square roots of AVEs of the study variables

	PE	SR	TN	EM	JS	IRP	CDERP
同儕衝突 Peer conflict (PE)	0.837						
服務實體環境 Service physical surroundings (SR)	-0.144	0.879					
團隊工作需求 Teamwork need (TN)	-0.246	0.160	0.836				
員工情緒 Employee emotions (EM)	-0.142	0.653	0.102	0.888			
工作滿意 Job satisfaction (JS)	-0.211	0.793	0.125	0.683	0.847		
角色內績效 In-role performance (IRP)	-0.125	0.104	0.240	0.169	0.144	0.893	
顧客導向之角色外績效 Customer-directed extra- role performance (CDERP)	-0.191	0.222	0.165	0.209	0.294	0.724	0.867

註：對角線數值為 $\sqrt{\text{AVE}}$ 。

Note. The diagonal shows $\sqrt{\text{AVE}}$.

表3 驗證性因素分析整體模式配適度

Table 3 The fit of the measurement model for confirmatory factor analysis

配適衡量類型 Fit measures	配適指標 Fit index	衡量標準 Measure standard	整體模式配適指標估計值 Model estimates	模式配適程度 Degree of fitness
絕對配適指標 Absolute fit measure index	χ^2/df	≤ 3.00	813.993(χ^2)/303(df) = 2.686	Excellent
	GFI	≥ 0.90	0.909	Excellent
	AGFI	≥ 0.90	0.836	Acceptable
	RMR	≤ 0.05	0.071	Acceptable
	RMSEA	≤ 0.08	0.074	Excellent
相對配適指標 Relative fit measure index	NFI	≥ 0.90	0.901	Excellent
	IFI	≥ 0.90	0.919	Excellent
	CFI	≥ 0.90	0.918	Excellent

(hierarchical regression analysis)驗證MeMo模式，故許多MeMo模式的實證均採階層迴歸來驗證(Chen & Aryee, 2007; Joshi, 2009; Lam, Huang, & Snape, 2007)。本研究為使驗證中介與調節效果的分析方法具一致性與連貫性，均採用階層迴歸分析來驗證假說。

一、員工情緒前因驗證：直接效果與調節效果

首先對服務情境與員工情緒間的關係進行驗證，即假說H1和H2，階層迴歸分析結果如表4所示。在只有控制變項的Model 1中加入「同儕衝突」與「服務實體環境」後，整體模式(Model 2)的解釋力大幅增加($\Delta R^2 = 0.363, p < 0.001$)。其中，「同儕衝突」對「員工情緒」有顯著負向效果($\beta = -0.463, p < 0.001$)，「服務實體環境」則對「員工情緒」有顯著的正向效果($\beta = 0.298, p < 0.001$)，假說H1a及H2成立。

在Model 3中，調節變項「團隊工作需求」的直接效果不顯著($\beta = 0.085, p = 0.062$)，表示其不會直接影響員工情緒。但Model 4顯示，「團隊工作需求」和「同儕衝突」對「員工情緒」有顯著的交互效果($\beta = 0.504, p < 0.001$)，顯然「團隊工作需求」對「同儕衝突」和「員工情緒」間的負向關係具有調節效果，而Model 4的整體解釋力亦顯著增加($\Delta R^2 = 0.020, p < 0.05$)。由圖2可看出，若團隊工作需求程度高，將會減少同儕衝突對員工情緒的負面效果，假說H1b獲得支持。

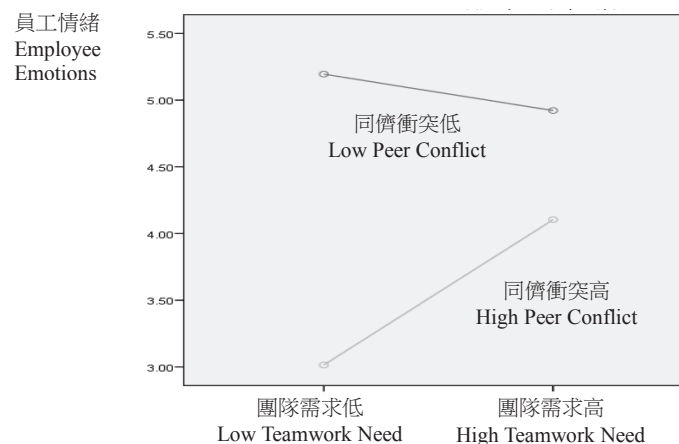


圖2 同儕衝突與團隊工作需求對員工情緒之交互效果

Fig. 2 The interactive effect of peer conflict and teamwork need on employee emotions

二、整體模式驗證：中介—調節效果

本研究仍採階層迴歸分析驗證員工情緒之效果及整體模式，結果列於表5。Model

表4 同儕衝突、服務實體環境和團隊工作需求對員工情緒之迴歸分析結果
 Table 4 Results of regression analysis for the effects of peer conflict, service surroundings, and teamwork need on employee emotions

變項 Variables	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
控制變項 Control variables								
性別 Gender	0.187	1.531	0.022	0.492	0.010	0.231	0.023	0.518
年齡 Age	0.179	3.071**	0.087	1.854	0.095	2.040*	0.089	1.925
正職/兼職 Full/part time	0.059	1.017	-0.011	-0.231	-0.012	-0.259	-0.015	-0.332
自變項 Indep. variables								
同儕衝突 Peer conflict			-0.463	-9.980***	-0.472	-10.165***	-0.818	-7.016***
服務實體環境 Service physical surroundings			0.298	6.215***	0.288	5.980***	0.268	5.607***
調節變項 Moderator								
團隊工作需求 Teamwork need					0.085	1.870	-0.235	-2.159*
交互效果 Interaction								
同儕衝突× 團隊工作需求 Peer conflict× teamwork need							0.504	3.221***
ΔR^2	0.046**		0.363***		0.007		0.020*	

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

1a中，「同儕衝突」($\beta = -0.812, p < 0.001$)和「服務實體環境」($\beta = 0.259, p < 0.001$)對服務員工的「工作滿意」有非常顯著的直接效果，「同儕衝突×團隊工作需求」之交互作用亦很顯著($\beta = 0.582, p < 0.001$)。Model 1b則可發現「員工情緒」對「工作滿意」有顯著正向效果($\beta = 0.078, p < 0.05$)，而在加入中介變項——「員工情緒」後，服務情境的直接效果($\beta_{\text{同儕衝突}} = -0.254, p < 0.01$; $\beta_{\text{服務實體環境}} = 0.100, p < 0.05$)及交互效果

($\beta = 0.204, p < 0.05$)減弱，包含中介變項的Model 1b解釋力更顯著提高($\Delta R^2 = 0.453, p < 0.001$)，此結果支持假說H3，「員工情緒」在「服務情境－工作滿意」的關係間有中介效果。由於加入員工情緒為中介變數後，服務情境對工作滿意仍有顯著的直接效果與交互作用，因此Model 1b為部份中介模式。

同樣地，Model 2a顯示「同儕衝突」($\beta = -0.493, p < 0.001$)和「服務實體環境」($\beta = 0.167, p < 0.01$)對服務員工的「角色內績效」(IRP)有顯著的直接效果，「同儕衝突×團隊工作需求」也具有顯著交互作用($\beta = 0.372, p < 0.05$)。Model 2b加入二個中介變項——「員工情緒」與「工作滿意」，二者對IRP都有顯著的正向效果($\beta_{\text{員工情緒}} = 0.137, p < 0.01$; $\beta_{\text{工作滿意}} = 0.707, p < 0.001$)，但服務情境的直接效果($\beta_{\text{同儕衝突}} = 0.080, p = 0.517$; $\beta_{\text{服務實體環境}} = -0.010, p = 0.746$)及交互作用($\beta_{\text{同儕衝突} \times \text{團隊工作需求}} = -0.039, p = 0.799$)都變為不顯著，證明「員工情緒」與「工作滿意」在「服務情境－IRP」間具有完全中介效果，且Model 2b整體模式解釋力顯著提高($\Delta R^2 = 0.322, p < 0.001$)，H4a、H4c、H5a及H5c獲得支持。

最後，Model 3a中「同儕衝突」($\beta = -0.749, p < 0.001$)和「服務實體環境」($\beta = 0.182, p < 0.001$)對服務員工的「顧客導向之角色外績效」(CDERP)有很顯著的直接效果，「同儕衝突×團隊工作需求」也具有顯著的交互作用($\beta = 0.599, p < 0.001$)。Model 3b包含「員工情緒」與「工作滿意」二個中介變項，二者對CDERP都有非常顯著的正向效果($\beta_{\text{員工情緒}} = 0.168, p < 0.001$; $\beta_{\text{工作滿意}} = 0.728, p < 0.001$)，但在Model 3b中服務情境之直接效果($\beta_{\text{同儕衝突}} = -0.066, p = 0.490$; $\beta_{\text{服務實體環境}} = -0.051, p = 0.173$)及交互作用($\beta_{\text{同儕衝突} \times \text{團隊工作需求}} = 0.091, p = 0.442$)都變為不顯著，證明「員工情緒」與「工作滿意」對「服務情境－CDERP」間的關係也具有完全中介效果，且Model 3b整體模式解釋力亦顯著提高($\Delta R^2 = 0.395, p < 0.001$)，H4b、H4d、H5b及H5d獲得支持。

本研究假說及驗證結果整理如表6。

伍、討論

一、研究結論

遊憩服務產業的實證結果發現，當服務接觸員工常與同儕發生衝突時，會產生和持續負向情緒。但若完成任務需要團隊相互支援的程度高，可能考量自己工作之完成度及順暢性，且因成員間緊密合作、減輕工作負擔並適時獲得所需資訊與建議來完成任務，會減少同儕衝突對其情緒之負面影響。尤其在同儕衝突高的狀況，團隊合作的必要性雖然不能使衝突消失或將高同儕衝突員工之情緒轉化為比低同儕衝突者還正向，但對情緒提升之效果還是非常明顯的，故工作上團隊合作的要求確實能夠減緩同

表5 整體「中介－調節模式」之迴歸分析結果

Table 5 Results of regression analysis for the mediated moderation model

變項 Variables	依變項：工作滿意 Dep. variable: Job Satisfaction		依變項：IRP Dep. variable: IRP		依變項：CDERP Dep. variable: CDERP	
	Model 1a	Model 1b	Model 2a	Model 2b	Model 3a	Model 3b
控制變項 Control variables						
性別 Gender	0.042 (0.888)	-0.034 (-1.309)	0.066 (1.223)	0.036 (0.852)	-0.071 (-1.428)	-0.106** (-3.221)
年齡 Age	-0.053 (-1.081)	-0.032 (-1.159)	0.119* (2.137)	0.157*** (3.555)	0.063 (1.226)	0.087* (2.537)
正職/兼職 Full/part time	0.057 (1.162)	-0.002 (-0.057)	0.057 (1.022)	0.016 (0.376)	0.089 (1.761)	0.051 (1.505)
ΔR^2	0.026*		0.055**		0.052**	
自變項 Indep. variables						
同儕衝突 Peer conflict	-0.812*** (-6.518)	-0.254** (-3.390)	-0.493*** (-3.506)	0.080 (0.649)	-0.794*** (-6.143)	-0.066 (-0.691)
服務實體環境 Service physical surroundings	0.259*** (5.067)	0.100** (3.375)	0.167** (2.895)	-0.016 (-0.325)	0.182*** (3.436)	-0.051 (-1.366)
ΔR^2	0.298***		0.108***		0.223***	
調節變項 Moderator						
團隊工作需求 Teamwork need	-0.296* (-2.551)	-0.117 (-1.821)	-0.176 (-1.338)	0.034 (0.323)	-0.327** (-2.709)	-0.071 (-0.885)
ΔR^2	0.005		0.003		0.003	
交互效果 Interaction						
同儕衝突× 團隊工作需求 Peer conflict × teamwork need	0.582*** (3.483)	0.204* (2.177)	0.372* (1.972)	-0.039 (-0.255)	0.599*** (3.454)	0.091 (0.769)
ΔR^2	0.026***		0.011*		0.028***	
中介變項 Mediator						
員工情緒 Employee emotions		0.078* (1.986)		0.137** (2.703)		0.168*** (3.847)
ΔR^2	0.040***		0.020**		0.074***	
工作滿意 Job satisfaction				0.707*** (13.353)		0.728*** (17.762)
ΔR^2			0.302***		0.321***	

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

表6 研究假說驗證結果整理

Table 6 The summary of the hypothesis test results

研究假說 Hypotheses	假說描述 Hypothesis Statements	驗證結果 Results
H1a	同儕衝突對服務接觸員工的情緒有負向效果。 Peer conflict has a negative impact on service encounter employees' emotions.	支持 Supported
H1b	團隊工作需求會減弱同儕衝突對服務接觸員工情緒的負向效果。 Teamwork need reduces the negative impact of peer conflict on service encounter employees' emotions.	支持 Supported
H2	服務接觸員工對服務實體環境的知覺對其情緒有正向效果。 Service encounter employees' perception of physical surroundings has a positive impact on their emotions.	支持 Supported
H3a	服務接觸員工情緒對工作滿意有正向效果。 Service encounter employees' emotions have a positive impact on their job satisfaction.	支持 Supported
H3b	服務接觸員工情緒對服務情境－工作滿意之關係有中介效果。 Service encounter employees' emotions mediate the relationship between service situations and their job satisfaction.	支持（部份中介） Supported (Partial Mediation)
H4a	服務接觸員工情緒對IRP有正向效果。 Service encounter employees' emotions have a positive impact on their IRP.	支持 Supported
H4b	服務接觸員工情緒對CDERP有正向效果。 Service encounter employees' emotions have a positive impact on their CDERP.	支持 Supported
H4c	服務接觸員工情緒對服務情境－IRP之關係有中介效果。 Service encounter employees' emotions mediate the relationship between service situations and their IRP.	支持（完全中介） Supported (Perfect Mediation)
H4d	服務接觸員工情緒對服務情境－CDERP之關係有中介效果。 Service encounter employees' emotions mediate the relationship between service situations and their CDERP.	支持（完全中介） Supported (Perfect Mediation)
H5a	服務接觸員工的工作滿意對IRP有正向效果。 Service encounter employees' job satisfaction has a positive impact on their IRP.	支持 Supported
H5b	服務接觸員工的工作滿意對CDERP有正向效果。 Service encounter employees' job satisfaction has a positive impact on their CDERP.	支持 Supported
H5c	服務接觸員工的工作滿意對服務情境－IRP之關係有中介效果。 Service encounter employees' job satisfaction mediates the relationship between service situations and their IRP.	支持（完全中介） Supported (Perfect Mediation)
H5d	服務接觸員工的工作滿意對服務情境－CDERP之關係有中介效果。 Service encounter employees' job satisfaction mediates the relationship between service situations and their CDERP.	支持（完全中介） Supported (Perfect Mediation)

僑衝突對員工情緒的負面效果。而遊憩園區的實體環境除了會影響顧客知覺，也會影響服務接觸員工的情緒及行為反應(Bitner, 1992)，本研究證明，對於人際互動高的遊憩服務業而言，打造一個符合員工期望、安全、歡愉的實體環境會使得他們產生較佳情緒。

本研究發現，具有正向情緒的服務接觸員工對本身工作滿意度較高，故員工的正向情緒能提升內在激勵因子，並提高組織績效。更重要的是，正向情緒的服務接觸員工不僅能在組織規範下達成工作任務，即達成「角色內績效」(IRP)，更願意在與顧客進行服務接觸時，付出額外努力來服務顧客，即使超出自己任務範疇也能夠主動協助顧客，以提升顧客對遊憩園區及服務品質的評價，達到「顧客導向之角色外績效」(CDERP)。Netemeyer、Maxham III與Pullig (2005)的研究曾發現，工作壓力對IRP的影響大於CDERP，本研究在員工情緒、IRP與CDERP之間，也發現服務接觸員工情緒對CDERP的解釋力較IRP強，可能是因為服務接觸員工的負面情緒雖然不見得會使服務失敗，但可能使員工的服務熱誠降低，無意花費心力為顧客額外服務或解決問題。此外，當服務接觸員工的工作滿意度愈高，其IRP及CDERP也會提高，而且工作滿意對CDERP的解釋力亦比對IRP強，顯示內部（對員工）的行銷績效確實會影響外部（對顧客）的行銷效果，明確支持「服務行銷」的論點，也為遊憩服務找到了連結內部及外部行銷的有效方法。

在模式中介關係的驗證裡，服務情境中的「人」（同儕衝突、團隊工作需求）與「物」（服務實體環境）的確會經由員工情緒中介影響最後的員工工作滿意度及績效。員工情緒在「服務情境－工作滿意」的關係中為部份中介效果，因為在迴歸模式中加入員工情緒做為預測變項後，服務情境的直接效果及交互效果雖然減弱，但仍然顯著(Baron & Kenny, 1986)。但在「服務情境－IRP」及「服務情境－CDERP」的關係模式中，員工情緒與工作滿意都具有完全中介效果。換言之，當在迴歸模式中加入員工情緒及工作滿意後，IRP及CDERP整體模式的解釋力均顯著提高，且服務情境的直接效果及交互效果都成為不顯著(Baron & Kenny, 1986)。因此，本研究證實外在服務情境會影響員工的內在情緒和工作滿意度，最後反應在組織績效及顧客服務績效上。

二、學術與管理意涵

過去有關情緒勞務的研究指出，高情緒勞務的服務業應制定情緒勞務規範(Hochschild, 1983; Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987)，讓員工遵循以在職位上展現適當情緒。但另一些學者卻認為，高情緒勞務者會面臨嚴重的情緒耗竭或失調(Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996)，顯然情緒勞務規範可能失靈，在此種情況下，員工情緒前因及對績效的影響顯然更為重要，但過去的相關討論並不具體，因應策略也付之闕如。本研究由文獻與理論基礎建立員工情緒的情境前因與績效

結果，並以高情緒勞務的遊憩園區做為實證場域，驗證假說架構的解釋力及穩健性，展現員工情緒對個人、組織及顧客相關績效的影響，使員工情緒在組織行為的重要性更為彰顯。

另一方面，儘管過去有關員工情緒規範之研究指出(Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006; Morris & Feldman, 1996; Williams, 2007)，情緒勞務「應該」如何展現，但規範員工情緒並非易事，遊憩園區許多顧客抱怨均來自現場員工的服務態度（張簡玉梅，2005），即可證明情緒規範可以制定，但服務現場還是有其他因素干擾員工情緒，進而影響顧客服務。本研究討論影響服務接觸員工情緒的情境前因，能為情緒勞務提出較具體的策略觀點，尋求除了「規則」以外的相應策略，也為相關領域的研究提供新的思考方向。

此外，過去服務接觸文獻多僅從顧客觀點探討外部績效（如顧客滿意、顧客再購意願）或只由員工觀點分析內部績效（如工作滿意），但服務業同時具有內、外部行銷的策略需求(Lovelock, 1996)，在評估績效時應同時討論。為兼顧遊憩產業的內、外部行銷績效，本研究同時採用員工與主管觀點，結合內部與外部行銷指標，使研究結果可以為服務行銷的論點提出更具體的實證支持。

在管理實務方面，人力需求極高的遊憩產業總是包含著來自不同生活環境、成長背景，或不同認知與價值觀的成員，成為組織衝突的潛在因素(Hochschild, 1983; Van Maanen & Kunda, 1989)。當服務接觸員工與同事或主管間存在衝突，會產生負向情緒反應及工作態度（林尚平、陳怡安，2001；Frone, 2000; Spector & Jex, 1991），並影響服務績效。因此，遊憩服務管理者在進行內部行銷時，應培養主管與員工之同理心，以減少服務人員與同事間的摩擦，並消除各成員或各部門間目標不一致的衝突，主管也要適時關心、體恤第一線服務人員狀態，提供必要的幫助。其次，也可制定組織衝突的解決規範或方案，以快速有效地處理衝突，避免衝突延宕過久而使員工持續負面情緒。同時，遊憩服務業者若能建立愉快的實體工作環境，將更能引導服務接觸員工展現正向情緒，提升績效。

遊憩產業固然可以建立情緒規範來幫助員工發展適當的情緒勞務，但在遊憩服務的實際管理中，服務接觸時員工不佳的情緒或態度往往是顧客抱怨的主因（張簡玉梅，2005）；且第一線服務接觸人員多為兼職或較低層級員工，由於其工作期間、動機與能力有限，對組織的情緒規範無法投入足夠和長期的承諾，遵循程度並不理想。而服務情境是遊憩園區現場主管能夠直接掌控的因素(Bitner, 1986, 1992)，若能有效管理及改善現場情境，可提昇員工正向情緒與服務評價，這對遊憩服務之現場管理具有重要意涵。

另外，團隊工作需求能減緩同儕衝突對員工情緒的負面效果，甚至略有正向影響，這個結果對遊憩服務組織內之工作設計及團隊管理實務具有非常重要的價值。服

務組織中的任務規畫或工作配置應讓員工間有彼此合作的機會，且在員工考核及獎勵制度上合併考量個人與團隊績效指標，同時加強團隊管理，提高團隊向心力與績效。如此不但可減少組織衝突(Gully, Joshi, Incalcaterra, & Beaubien, 2002)，即使衝突發生也無須主管介入，成員間自然能夠以合作、正面的態度去處理衝突(Cohen & Wills, 1985; Lee & Ashforth, 1990; Sarafino, 1994)，對提昇員工情緒與服務績效都能有所助益。

三、研究限制與未來研究方向

本研究力求完善，惟因必須蒐集配對樣本資料，只得委請遊憩服務業者協助發放問卷，雖然研究人員在現場控制取樣過程，但可能還是會發生些微抽樣偏誤，為本研究限制之一；幸而經由多元信、效度檢測證明本研究實證的信度及效度均高於一般標準，故研究結果仍然具有可信度及準確度。由於受測員工擁有不同背景，且服務本質具有不可分割(inseparability)之特性，尤其在高接觸之遊憩服務產業為然，現場顧客行為也可能影響員工情緒，而本文在探討影響服務接觸員工情緒之情境前因時，並未考慮員工背景及顧客等因素，這些因素對服務接觸員工的影響將是未來研究值得探索的方向之一。

最後，外部服務績效衡量應以顧客評價最具代表性，但在遊憩園區中由顧客針對特定員工進行評估有諸多困難（如影響顧客遊憩計畫、易混淆目標，或受到週邊情境、其他員工或顧客的干擾等），經與遊憩園區業者討論後均認為不可行，故仍以主管評量進行CDERP的衡量。未來若能以配對樣本研究員工情緒對顧客評價之影響，將能提供更豐富的實務意涵與策略建議。

引用文獻

1. 林尚平、陳怡安(2001)。遊樂區員工情緒勞務及社會化歷程之質性研究。《商管科技季刊》，2(3)，319-343。
Lin, S. -P., & Chen, Y. -A. (2001). The study of display rules and socialization process of the emotional labors. *Commerce and Management Quarterly*, 2(3), 319-343.
2. 張簡玉梅(2005)。主題遊樂園服務失誤、服務補救及遊客行為意圖之研究。未出版之碩士論文，朝陽科技大學，台中。
Chang-Chien, Y. -M. (2005). *A study of service failure, service recovery, & consumer behavior in the theme park*. Unpublished master thesis, Chaoyang University of Technology, Taichung.
3. Ackfeldt, A. L., & Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours:

An empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.

4. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structure equation models. *Journal of Academic of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
5. Baker, J., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). The marketing impact of branch facility design. *Journal of Retail Banking*, 10(2), 33-42.
6. Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
7. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
8. Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6, pp. 1-62). NY: Academic Press.
9. Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C., Jr. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1-24.
10. Berry, L. L., Conant, J. S., & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a service marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268.
11. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. NY: The Free Press.
12. Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. T. (1996). *The economics of strategy*. NY: John Wiley & Sons.
13. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction, and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
14. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
15. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
16. Bitner, M. J. (1986). Consumer responses to the physical environment in service settings in creativity. In M. Venkatesan, D. M. Schmalensee, & C. Marshall (Eds.), *Services marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association.

17. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
18. Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
19. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
20. Carrus, G., Passafaro, P., & Bonnes, M. (2008). Emotions, habits and rational choices in ecological behaviours: The case of recycling and use of public transportation. *Journal of Environmental Psychology*, 28(1), 51-62.
21. Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
22. Clitheroe, H. C., Jr., Stokols, D., & Zmuidzinas, M. (1998). Conceptualizing the context of environment and behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 18(1), 103-112.
23. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
24. Cronin, J. J., Jr., Brandy, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effect of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intention in service environment. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
25. Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(2), 273-298.
26. Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
27. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
28. Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
29. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
30. Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888-895.

31. George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
32. George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
33. George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A Conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
34. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, and processes*. NY: Irwin.
35. González, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
36. Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
37. Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
38. Gronroos, C. (1981). Internal marketing - An integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of science* (pp. 236-238). Chicago, IL: American Marketing Association.
39. Gully, S. M., Joshi, A., Incalcaterra, K. A., & Beauieu, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
40. Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.
41. Havlena, W. J., & Holbrook, M. B. (1986). The varieties of consumption experience: Comparing two typologies of emotion in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 13(3), 394-404.
42. Hayduk, L. A. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
43. Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created

- equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
44. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
 45. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
 46. Holahan, C. J. (1986). Environmental psychology. *Annual Review of Psychology*, 37, 381-407.
 47. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
 48. Johnson, E. M., Scheuing, E. E., & Gaida, K. A. (1986). *Profitable service marketing*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
 49. Joshi, A. W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-150.
 50. Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41(1), 125-139.
 51. Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50(2), 348-363.
 52. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimension of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
 53. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimension of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
 54. Lord, R. G., & Harvey, J. L. (2002). An information processing framework for emotional regulation. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp. 115-146). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 55. Lovelock, C. H. (1996). *Managing services: Marketing, operations, and human resource*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
 56. Ma, Z., & Dubé, L. (2006). Interpersonal behaviors during service encounter and their impact on service outcome: An application of the interpersonal circumplex model. *Advances in Consumer Research*, 33(1), 409-411.
 57. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.

-
58. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
59. Mann, S. (1999). Emotions at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
60. Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
61. Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labor and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 21(1), 30-47.
62. Massad, N., Heckman, R., & Crowston, K. (2006). Customer satisfaction with electronic service encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 73-104.
63. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
64. Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How emotions work: The social functions of emotional expressions in negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22(1), 1-50.
65. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
66. Mott, D. A., Schommer, J. C., Doucette, W. R., & Kreling, D. H. (1998). Agency theory, drug formularies, and drug product selection: Implication for public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), 287-295.
67. Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
68. Netemeyer, R. G., Bowles, J. S., MacKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
69. Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., III, & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130-143.
70. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Pennsylvania Plaza, NY: McGraw-Hill.
71. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-

802.

72. Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
73. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
74. Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
75. Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551-578.
76. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-27.
77. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors. *The Academy of Management Journal*, 34(4), 749-775.
78. Russell, J. A., & Pratt, G. (1980). A description of the affective quality attributed to environments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(2), 311-322.
79. Russell, J. A., & Lanius, U. F. (1984). Adaptation level and the affective appraisal of environments. *Journal of Environmental Psychology*, 4(2), 119-135.
80. Sarafino, E. P. (1994). *Health psychology: Biopsychosocial interaction* (2nd ed.). NY: John Wiley & Sons.
81. Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34.
82. Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (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(3), 69-86.
83. Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
84. Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
85. Spector, P. E., & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee effect, absence turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 46-53.

86. Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
87. Stenross, B., & Kleinman, S. (1989). The highs and lows of emotional labor: Detectives' encounters with criminals and victims. *Journal of Contemporary Ethnography*, 17(4), 435-452.
88. Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
89. Thomas, D. R. E. (1978). *Strategy is different in service industries*. Harvard Business Review, 56(4), 158-165.
90. Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
91. Tidd, K. L., & Lockard, J. S. (1978). Monetary significance of the affiliative smile: A case for reciprocal altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 11(6), 344-346.
92. Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
93. Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). "Real feelings" : Emotional expression and organizational culture. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, pp.43-103). Greenwich, CT: JAI Press.
94. Wharton, C. S. (1996). Making people feel good: Workers' constructions of meaning in interactive service jobs. *Qualitative Sociology*, 19(2), 217-233.
95. Wilk, S. L., & Moynihan, L. M. (2005). Display rule regulators: The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 917-927.
96. Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595-621.
97. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Service marketing*. Pennsylvania Plaza, NJ: McGraw-Hill.
98. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.