

組織服務氣候對服務品質的影響： 以員工正面情緒表達為中介變項

蔡維奇* 吳姮憶**

摘 要

過去已有許多研究證實組織服務氣候與服務品質之間有正向關係，即當組織營造一個強調服務之氣候時，顧客愈能感受較佳之服務品質。然而，過去研究並未深入解釋為何組織服務氣候會影響服務品質。Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) 認為員工表現親切友善的情緒是決定服務品質的一個重要因素，因此本研究提出正面情緒表達為一影響組織服務氣候與服務品質之中介變項。本研究以大台北地區 236 位鞋店銷售員及 232 位顧客為對象，調查顧客對服務品質之看法及店員對其組織服務氣候之認知，並以觀察法記錄店員之正面情緒表達。本研究利用 LISREL 進行資料分析，結果發現理論模型適配情形尚稱理想。具體而言，本研究提供一實證研究模型，證實組織服務氣候可經由正面情緒表達此一中介變項，影響顧客服務品質知覺，亦即當組織氣候愈強調服務時，店員會表達愈親切友善的情緒，進而影響顧客對服務品質的評價。

關鍵詞：正面情緒表達、組織服務氣候、服務品質

* 台灣科技大學企業管理系助理教授

** 台灣科技大學企業管理系博士班學生

壹、緒論

現今的企業處在強大之競爭環境下，爲了留住顧客並保持競爭優勢，均將顧客對服務品質之評價視爲企業優先考量之重點（Berry, 1995；Zeithaml & Bitner, 1996）。當顧客不滿意組織所提供的服務時，顧客會選擇更換其他公司（Vroman & Luchsinger, 1994）；而當顧客對服務品質有正面的感受時，組織則可留住顧客，進而爲組織帶來較高利益（Deshpande, Farley, & Webster, 1993；Narver & Slater, 1990）。因此，進行服務品質相關因素的研究，有其實務上的重要性。

過去已有許多的研究證實組織服務氣候與服務品質之間有正向關係（參 Schneider, Parkington, and Buxton, 1980；Schneider & Bowen, 1985；1993；Schneider, White, and Paul, 1998），亦即當組織營造一個強調服務之氣候時，顧客愈能感受較佳之服務品質。所謂組織氣候（organizational climate），根據 Schneider（1990）與 Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly（1994）的定義，乃指員工對於組織會酬賞何種行爲及支持何種管理作法之共同知覺（shared perception）。由於組織中同時存在多種氣候（例如：創新氣候、安全氣候與服務氣候等），因此學者建議可專研於某一與研究主題相近的組織氣候種類予以研究（Schneider et al., 1980；Schneider et al., 1994）。本研究選取組織服務氣候進行探討。

組織之服務氣候（climate for service），根據 Schneider（1990）的定義，乃指員工對組織會酬賞、支持及期待何種與服務有關的行爲及管理作法之共同知覺。當員工知覺到他們會因對顧客提供良好的服務而獲得酬賞，並且知覺到組織有採取一些促使員工表現良好服務的措施時，組織的服務氣候已然形成（Schneider & Bowen, 1985）。

在過去有關組織服務氣候的研究中，Schneider et al.（1980）針對 23 家銀行分行之員工及其顧客進行研究。他們先對分行員工進行訪談，以瞭解其對組織管理作法之看法，接著訪談分行顧客，以瞭解服務品質的範疇，再利用問卷蒐集顧客和員工對其分行提供之服務品質的看法。研究結果發現，員工對分行之服務氣候知覺（例如：管理者是否強調服務的重要性）與顧客對該行之服務品質的看法呈正向關係

($r = .71$)，亦即當員工認為其分行之組織氣候愈強調服務時，顧客會認為其所接收之服務品質愈佳。此結果顯示，組織必須創造與維持能使員工提供良好服務之組織服務氣候 (Schneider, 1990; Schneider & Bowen, 1985)。換言之，當組織期望員工提供良好服務並建立相關機制時，員工將會更樂意對顧客提供較佳的服務，以增進服務品質 (Schneider, Wheeler, & Cox, 1992)。

此外，Schneider & Bowen (1985) 針對 28 家銀行分行之 142 位員工與 968 位顧客進行組織服務氣候的後續研究，再度證實組織服務氣候與服務品質之間有正相關 ($r = .63$)。而 Schneider & Bowen (1993) 的研究亦發現，銀行員工對與服務相關業務之知覺和顧客對服務品質之知覺間的關係呈正相關。另外，Schneider et al. (1998) 針對組織服務氣候與服務品質兩者間關係進行縱貫研究 (longitudinal study)，結果發現隨著時間的改變，組織服務氣候仍然對顧客服務品質知覺有正向的影響。

由上述一連串的文獻回顧，可得知組織服務氣候與服務品質間有正向關係，亦即當組織氣候愈強調服務時，顧客愈能感受較佳的服務品質。然而，過去的研究並未詳細說明為何組織服務氣候會影響服務品質。

由於服務本身特殊性（無形、生產與消費同時發生）所致 (Schoell & Guiltinan, 1995)，服務人員本身的行為表現會影響顧客對組織服務品質之評價。研究服務品質的專家亦指出，管理服務品質最重要的課題乃是探究員工之態度 (例如：Schneider et al., 1980; Tornow & Wiley, 1991)。因此，本研究擬探討組織服務氣候與服務品質的關連性中，員工正面情緒表達此一因子所扮演的角色，亦即本研究試圖驗證正面情緒表達為組織服務氣候影響服務品質之中介變項。

貳、文獻探討

一、正面情緒表達

情緒表達 (displayed emotions) 被定義為「在服務交易過程中，員工表達出組織所要求的情緒之程度」(Ashforth & Humphrey, 1993)，也就是員工是否能夠遵守組織所要求的「情緒表達守則」，如親切、友善 (Ekman, 1973)。此定義傳達兩個重點：第一，情緒表達是一種個體表現出來的行為，它與臉部表情及肢體語言有相當密切的關係 (Wharton & Erickson, 1993)；第二，情緒表達是可視為一種有意圖 (intention)，需要付出努力 (efforts) 才能做到的行為 (Rafaeli & Sutton, 1987)。一般而言，組織對不同的工作，在情緒表達上會有不同的要求。譬如航空公司會要求空姐在機上服務的時間，要隨時表現微笑及親切的態度服務顧客 (Hochschild, 1983)；而帳款催收員在打電話給顧客催款時，則必須表現出緊急 (urgency) 的情緒，令欠款人答應繳款 (Sutton, 1991)。由於本研究選取鞋店做為研究情境，而鞋店員工往往被要求要對顧客表現出正面情緒，故本研究僅針對員工的正面情緒表達進行探討。

情緒表達有時被一些研究者稱之為「情緒勞務」(emotional labor) (例如：Ashforth & Humphrey, 1993；Morris & Feldman, 1996)。一般而言，這兩個名稱可互相替換使用 (如：Ashforth & Humphrey, 1993)；然而，若仔細探究兩者的差異，這兩個名詞還是有所分別。情緒表達指的是員工在工作中表現出組織所要求的情緒之程度，而情緒勞務指的是表現出組織所要求的情緒需要花費的努力有多少 (例如：Morris & Feldman, 1996；1997)。舉例來說，假設欲測量便利商店店員的正面情緒表達，若某一位店員的分數高於其他店員，則可說此店員表現出較「親切友善」的情緒。然而，若欲比較空服員與便利商店店員的情緒勞務，由於空服員需要在機上連續服務十幾個小時，因此必須「花費較多的努力」以表現出正面的情緒。所以，就測量上的意義而言，在情緒表達上得分較高表示員工表現出比較合宜的情緒；而在情緒勞務上得分較高，則表示員工需要花費較多的努力才能達到情緒表達守則的要求。

此外，本研究所指的正面情緒表達亦應與情緒經驗（*experienced emotions*）有所區分，因為情緒經驗係指個人對某些事物產生的真實感受，而正面情緒表達的概念則偏重在個人表達於外的行為。本研究所探討之正面情緒表達乃指員工在工作時，表現出組織所要求的情緒之程度。

二、組織服務氣候對正面情緒表達的影響

過去有許多研究指出員工對組織情境的知覺會影響其行為（Quinones, 1997；Schneider, 1990），譬如：企業訓練的相關研究即指出組織遷移氣候（*climate for transfer*）對於員工將訓練課程所學技能應用到工作上的程度（意即：訓練遷移）有正面影響（Baldwin & Ford, 1988）。Schneider, et al.（1994）指出當員工處於一個組織中，會觀察哪些工作行為能被組織所酬賞，並由此推論出組織欲追求之優先次序，並進而調整本身工作之優先次序。進一步來說，當員工感受其所處的組織氣候極強調服務時，員工較會表現出組織所要求之服務行為。

Schneider et al.（1980）的研究發現，銀行分行的組織服務氣候與銀行行員的禮貌行為（*courtesy*）有顯著地正相關，顯示一個強調服務的組織氣候會促使員工表現禮貌的行為（包括：有禮貌、體恤及友善等行為）。由於禮貌行為與正面情緒表達在概念上有頗多重疊，本研究預期組織服務氣候會對員工之正面情緒表達有正面影響，亦即組織氣候愈強調服務的重要性時，員工會對顧客表現愈親切友善的情緒。

三、正面情緒表達對服務品質的影響

Brown & Sulzer-Azaroff（1994）探討銀行出納員之正面情緒表達對顧客滿意度的影響。他們觀察出納員在服務交易過程中，是否對顧客表現出問候語、微笑和注視顧客等行為，隨後並蒐集顧客滿意度資料。研究結果顯示，銀行出納員的問候語與顧客滿意度有正相關，亦即當出納員對顧客表現愈多的問候語，顧客之滿意度就愈高。而 Parasuraman, Zeithaml & Berry（1985）的研究結果顯示，員工表現親切友

善的情緒是決定服務品質高低的一個重要因素，正面的情緒表達可以改善服務品質。再者，服務所具有的無形性特性，亦說明服務如何被傳送是影響服務品質之一重要因子（Czepiel, 1985；Schneider & Bowen, 1992；Vroman & Luchsinger, 1994；Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990），因此，服務品質之好壞與員工的行為表現有極為密切的關係。

在其他類似的研究中，亦顯示員工服務時的親切友善程度會影響顧客態度（Schmit & Allscheid, 1995；Tornow & Wiley, 1991；Wiley, 1991）。若員工表現親切友善的情緒，將提高顧客的滿意度。而 Johnson（1996）的研究亦證實，訓練員工如何去傳遞高品質的服務，能提高顧客對服務品質之看法。

員工的正面情緒表達之所以會影響顧客對服務品質的評價，可能透過以下幾種心理歷程：第一，情緒的蔓延運作（emotional contagion）。情緒蔓延係由於個人會傾向於模仿他人之臉部表情、聲音變化、姿勢狀態以及動作表現，以致於經驗到與對方相同的情緒（參 Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994）。過去有許多的研究結果證實情緒蔓延現象的發生（Hatfield et al., 1994），而在店員與顧客的交易過程中，顧客極有可能會模仿店員的臉部表情、聲音和姿勢動作，因而感染到店員所表現的正面情緒。根據 Donovan & Rossiter（1982）的研究發現，顧客在店裡的情緒會影響其對該店之看法，例如：喜愛該店之程度。因此，當店員對顧客表達正向的情緒時，顧客將感受到店員的情緒，而當顧客經歷到正面的情緒時，將促使顧客對該店產生正面的評價。

第二，行銷研究中有關服務品質之文獻指出，服務品質的評定是由顧客對服務品質的期望與實質接收之服務品質兩者間之比較差距而得（Parasuraman et al., 1985）。根據此一觀點，當員工對顧客表現出符合甚至超越顧客預期的正向情緒時，顧客會對服務品質產生較好的評價。因此，當員工對顧客表達愈正面的情緒時，顧客會對服務品質給予較高之評價。

綜合以上的論述，本研究之主要目的在驗證正面情緒表達是組織服務氣候影響服務品質的一中介變項。因此，本研究提出假設如下：

假設一：組織服務氣候與正面情緒表達呈正相關，即組織服務氣候愈高時，員工會表現出愈正面的情緒；而組織服務氣候愈低時，相對地員工則不

大會表現正面之情緒。

假設二：正面情緒表達與服務品質呈正相關，即當員工表現愈正面的情緒時，顧客會對服務品質有較高之評價；而員工表現愈不正面的情緒時，顧客對服務品質的評價則愈低。

另外，在控制變項方面，本研究選擇的變項有二，分別是員工的專業能力與員工的心情，茲說明如下。

（一）專業能力（professional ability）

店員的專業能力被視為本研究控制變項之一，因為當店員有足夠的專業能力時，將可提供顧客更好的產品資訊。因此，顧客將更有機會發現符合其所需求的鞋子，而對該商店產生較正面的評價。

（二）員工的心情（moods）

本研究中另一個控制變項為員工的心情，亦即員工所經歷的情緒（experienced emotions）。在 Van Maanen & Kunda（1989）的研究中指出，當員工處於正向的心情時，比較容易表現出正向的情緒，因為這樣的情緒表達對員工而言，通常花費較少的努力即可達成。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以大台北地區 102 家零售鞋店之 236 位鞋店銷售員及 232 位顧客為對象進行研究。本研究選擇鞋店的原因有二：（1）對鞋店銷售員之工作而言，表達正面情緒是一必要條件；（2）這一類工作之情緒表達規則並不會隨著不同鞋店而有不

同，因此適合用相同指標去評估員工之正面情緒表達。

本研究共觀察 236 位鞋店銷售員之正面情緒表達，其平均年齡為 23.64 歲，男店員 90 位（佔 38.1%），女店員 146 位（佔 61.9%），在服務業平均工作年資為 3.86 年。至於被鞋店銷售員服務之顧客共有 232 位，男性 75 位（佔 32.3%），女性 157 位（佔 67.7%），平均年齡 24.09 歲；由於有顧客不願填答問卷，造成鞋店銷售員數目與顧客人數不相等。

二、研究程序

本研究首先花費兩小時於室內訓練研究助理，使其瞭解如何觀察並正確記錄鞋店銷售員之正面情緒表達。此外，所有研究助理均實地拜訪數家零售鞋店，以熟悉資料蒐集程序。此階段蒐集的資料，並未用於最後研究結果的分析。

本研究共有九位研究助理（均為大學部學生）協助研究調查。九位研究助理分成 3 個小組，每一組有 3 位成員，其中二位負責觀察並記錄鞋店銷售員的正面情緒表達及邀請顧客填答有關該店服務品質之問卷，另一位成員則負責邀請鞋店銷售員填答有關組織服務氣候與控制變項（包括：個人專業能力與心情評量）之問卷。

本研究選擇每週一至週五下午 2 點~5 點的時間，觀察鞋店銷售員與顧客之互動交易情形。研究助理首先觀察鞋店銷售員與一位顧客（若兩位顧客結伴光臨，則觀察兩位）的互動情形，並各自評量鞋店銷售員之正面情緒表達。當顧客離開鞋店後，研究助理隨及跟著顧客並邀請顧客填答對該店服務品質看法之問卷。本問卷之填答並未給予任何的禮物，顧客填答率大約為 66%。經過數分鐘後，第 3 位研究助理進入該店，邀請剛剛被觀察之鞋店銷售員填答問卷，鞋店銷售員填答率大約為 81%。大部分的店員（98.3%）在鞋店內即完成問卷填答作業，極少部分的店員是在其家中填完後再寄還問卷。本研究提供價值 100 元的電話卡當作獎酬，以激勵鞋店銷售員之填答意願。

三、研究變項與測量方法

本研究各變項之測量方法，分述如下：

(一)組織服務氣候

組織服務氣候的測量問卷係參考 Schneider et al. (1998) 的研究編修而得，共有五個測量題目，例題包括：「我們店裡很支持員工為改善服務態度所做的努力」、「我們店裡主管非常致力於提升員工的服務態度」以及「當員工對顧客表現好的服務態度時，我們店裡主管會給予肯定及正面的評價」等。本研究請鞋店銷售員利用五點 Likert 量表填答本份問卷，問卷之 Cronbach's α 值為.87。

由於本研究所探討之組織服務氣候屬組織層次而非個人層次的構念，遂以每一家鞋店為單位進行分析。計算組織服務氣候的方式乃是將該店每一位店員之量表得分予以平均，以得出該店之組織服務氣候。本量表之平均組內評分者同意度 r_{wg} (James, Demaree, & Wolf, 1984) 為.89。

(二)店員的心情

本研究測量店員的心情，係參考 Watson, Clark, & Tellegen (1988) 的 PANAS 量表中十個正向心情測量題目（包括：熱衷的、興奮的、精力充沛的...等），利用四點 Likert 尺度請店員自我評量過去一兩天所感受之每一種正向情緒強度為何。本量表之 Cronbach's α 為.87。

(三)正面情緒表達

本研究利用觀察法記錄鞋店銷售員之正面情緒表達，所使用之指標係參考 Sutton & Rafaeli (1988) 及 Rafaeli (1989) 之「招呼語」、「致謝詞」、「微笑」與「眼睛的接觸」等 4 種指標，再加上事前訪問三十位鞋店銷售員所得的指標「稍等」以及店員說話的「聲調」等 2 種指標。此 6 種指標的定義及計分如下：

- 1.招呼語：當顧客開始與店員互動時，店員若對著顧客說歡迎光臨、參考看看、需要我為你服務嗎、喜歡可以試穿看看等類似的招呼語者，即得一分；若未說上述招呼語者，得 0 分。
- 2.眼睛的接觸：在顧客與店員的互動對話過程中，若三分之二以上的時間店員眼睛都有注視顧客，即得一分；若無得 0 分。
- 3.微笑：在顧客與店員的互動過程中，若店員有對顧客表現出善意、親切的微笑者，即得一分；若面無笑容則得 0 分。
- 4.聲調：在與顧客的互動過程中，店員若能保持有高低起伏的語調者，即得一分；聲調無起伏、平淡無奇者，得 0 分。
- 5.稍等：在與顧客的互動過程中，當店員有需要暫時離開顧客時（如：拿鞋子）有向顧客交待者（如：請您稍等一下，我去拿鞋子），即得一分；若無任何表示者，即得 0 分。
- 6.致謝詞：當顧客與店員結束互動時，若店員有向顧客致謝，如：謝謝光臨、歡迎再來等，即得一分；若無得 0 分。

鞋店銷售員之正面情緒表達由兩位觀察者同時觀察並予以記錄，當店員有表達出上述指標之行爲時，則得一分，若無，則得 0 分；之後再將兩位觀察者在指標上的給分求平均，即爲該名店員之正面情緒表達分數。分數愈高，代表店員之情緒表達愈正面。此六種指標之 Cronbach's α 值爲.51，評分者信度 ICC (1) (Shrout & Fleiss, 1979) 爲.90。

本量表之 Cronbach's α 值爲.51，顯示此六項指標之同質性並不高。然而，此項衡量仍具有意義，因爲此六項指標皆反映出部分正面情緒表達之概念，如同 Nunnally & Bernstein (1994) 主張，假如衡量指標能反映出所欲探討的概念，則異質性在測量中仍具有其合理性。

(四)專業能力

本研究以三道題目讓店員自我評量其個人之專業能力。此三道題目分別爲：「我比其他同事更擅於爲顧客挑選適合的鞋子」、「顧客很喜歡我幫他們介紹的鞋子」以

及「我覺得自己在選配鞋子方面頗具專業性」。本量表之 Cronbach's α 為.82。

(五)服務品質

本研究採用三個問卷題目，請顧客利用五點 Likert 尺度填答有關其對該鞋店服務品質之看法，題目包括：「相較於其他您曾逛過的同等級鞋店，您覺得這家店的服務品質為何？」、「您對這家店的服務品質之滿意程度為何？」以及「整體而言，您覺得這家店的服務品質為何？」等三道題目。此量表之 Cronbach's α 值為.90。

四、統計分析方法

本研究採用 LISREL 第八版 (Joreskog & Sorbom, 1993) 為工具，使用最大似估計法 (maximum likelihood estimation) 評估本研究之模式，並依循 Anderson & Gerbing (1988) 所建議的兩階段法，依序進行測量模式 (measurement model) 及結構模式 (structural model) 的分析。

第一階段先進行測量模式分析，亦即針對本研究五個潛在變項 (latent variables) 與其所屬觀測變項 (observed variables) 的關係進行分析，並測試觀測變項題目之構念效度 (construct validity)。

第二階段則進行結構模式分析。由於理論模型與實證資料間的良好適配未必代表理論模型為「唯一」的理想模型，本研究除了分析理論模式外，亦提出一個競爭模式 (rival model) 進行比較 (Anderson & Gerbing, 1988)。此競爭模式假定正面情緒表達非為組織服務氣候與服務品質之中介變項，組織服務氣候對服務品質的影響乃是直接的。

肆、研究結果

一、相關分析

本研究各變項之平均數、標準差及變項間之相關係數可參考表 1。由表 1 中可得知組織服務氣候與正面情緒表達兩者間呈現正相關 ($r=.20$, $p<.01$)，代表組織氣候愈強調服務時，店員會表達愈正面之情緒；其次，正面情緒表達與服務品質間亦存有正相關 ($r=.32$, $p<.01$)，表示當員工表達愈正面的情緒時，顧客對組織的服務品質之評價就愈高。另外，店員心情與正面情緒表達兩者間並無相關 ($r=.01$, $p>.05$)，表示店員的心情不會影響其正面情緒表達；又店員之專業能力與服務品質間亦無相關 ($r=.06$, $p>.05$)，顯示店員專業能力之高低，並不影響顧客對其服務品質之評價。

表 1 各變項之相關矩陣

各項變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1.組織服務氣候	18.59	2.84	.87				
2.店員心情	25.01	6.54	.27**	.87			
3.正向情緒表達	3.13	1.36	.20**	.01	.51		
4.專業能力	10.88	2.33	.15*	.26**	-.02	.82	
5.服務品質	10.02	2.17	.02	.11	.32**	.06	.90

註：1.對角線係數為 Cronbach's α 值。

2. * $p<.05$; ** $p<.01$

二、測量模式分析

從整體模式來看，本測量模式之 χ^2 值為 381.40，達.01 顯著水準，顯示模式的適配情形不佳。但由於 χ^2 值易受到樣本大小的影響，學者 Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley (1997) 建議可另行計算 χ^2/df 值，若所得數值小於 3，表示模

式適配性可以接受（參張紹勳，民 90）。本研究依循 Fitzgerald 等人的建議，得出 χ^2/df 值為 1.73，顯示模式適配情形尚稱良好。此外，本模式之 GFI 為.87，CFI 為.93，IFI 為.93，RMSR 為.042。整體而言，此模式與實證資料間之適配（fit）情形尚稱理想。

若從各潛在變項與其所對應觀測變項（observed variables）題目的關係來看，各測量題目之因素負荷量多在.51 以上，且均達.001 顯著水準，顯示各潛在變項之測量題目已具備足夠的聚合效度（convergent validity）。

此外，本研究亦參考黃家齊、戚樹誠與李長貴（民 88）的作法，分析本研究五個變項組織服務氣候、正面情緒表達、服務品質、店員心情及專業能力題目之區別效度（discriminant validity）。進行方式乃是分別將某兩個潛在變項間的相關係數限定為 1.0，再將此限定模式與未限定模式進行卡方差異度檢定，若限定模式之 χ^2 值顯著地較未限定模式為大，則顯示此兩個潛在變項具有高的區別效度。分析結果得出各限定模式與未限定模式間的卡方差異值（共有十個數值）介於 102.40 與 182.22 之間，均達.001 顯著水準，顯示本研究五個變項間具有足夠的區別效度。

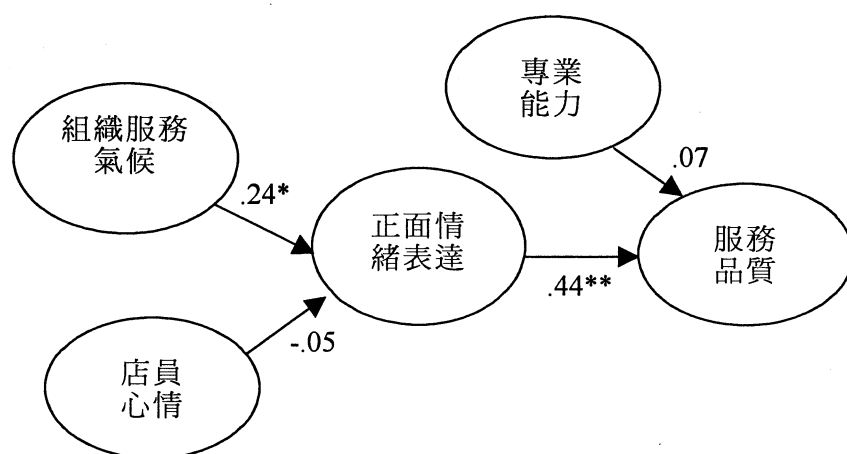
三、結構模式分析：理論模式

本研究利用 LISREL 8 驗證所提出的理論模型（參圖 1），結果顯示本模式之 χ^2/df 值為 1.74，GFI 為.87，CFI 為.93，IFI 為.93，RMSR 為.045。整體而言，此模式與實證資料間之適配情形尚稱理想。

檢視各變項間之關係，如圖 1 所示，得知組織服務氣候與正面情緒表達兩者間之路徑係數（path coefficient）為.24（ $p < .05$ ），表示組織服務氣候對員工之正面情緒表達有正面影響，亦即組織氣候愈強調服務時，員工會表現愈正面之情緒，由此證實假設一。再者，正面情緒表達與服務品質兩者間有正相關，路徑係數為.44（ $p < .01$ ），即當員工表現出愈正面的情緒時，顧客會認為該組織之服務品質愈佳，因此假設二亦得到支持。

在控制變項方面，本研究將店員的專業能力與店員的心情視為二個控制變項。研究結果顯示，店員的專業能力與服務品質兩者間之路徑係數為.07，未達.05 顯著

水準，亦即在本研究中，店員之專業能力並不影響顧客對服務品質之評價；同時，另一控制變項店員的心情與正面情緒表達兩者間的路徑係數為-.05，亦未達.05 顯著水準，即店員的心情並未影響其正面情緒之表達。



註：1.路徑係數（path coefficient）為標準化係數

2. * $p < .05$; ** $p < .01$

圖 1 本研究之理論模式

四、結構模式分析：競爭模式

除了理論模式外，本研究亦針對一競爭模式進行分析。此模式假定組織服務氣候對服務品質的影響是直接的，而未經由正面情緒表達此一中介變項。研究結果得出此競爭模式的適配性較理論模式為差，卡方差異值為 33.17，達.001 顯著水準，顯示本研究所提出的理論模式為一較佳的模型。表 2 乃各模型適配度分析之所得結果。

表 2 模型適配性分析

模式	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	IFI	RMSR
測量模式	381.40	220	1.73	.87	.93	.93	.042
理論模式	388.73	223	1.74	.87	.93	.93	.045
競爭模式	421.90	224	1.88	.86	.91	.91	.052

伍、結論與建議

一、研究結論與管理意涵

過去的研究指出組織服務氣候與服務品質之間有正相關（Schneider et al., 1980；Schneider & Bowen, 1985；1993），但並未詳細說明為何組織服務氣候會影響服務品質。組織氣候領域的重要學者 Schneider 及其同事（Schneider et al., 1998）指出，研究組織服務氣候為何影響服務品質，是一個相當值得探討的研究主題；他們並提出組織服務氣候影響服務品質的中介機制，可能是員工與顧客進行服務交易時所表現之行爲，然而他們並未明確說明究竟是哪一種員工行爲。

本研究延續 Schneider et al.（1998）所提出的方向，進一步提出員工正面情緒表達為組織服務氣候影響服務品質的一中介變項。研究結果證實此一假設，即當組織氣候愈強調服務時，員工會表達出愈正面的情緒，而當員工對顧客表達出愈正面的情緒時，顧客會認為該組織的服務品質愈佳。

本研究結果不僅讓過去多年來研究所發現組織服務氣候與服務品質的關係獲得進一步澄清，更傳遞了重要的實務意義。服務業之管理者，可積極改善其組織之服務氣候，例如：讓員工知道組織管理者重視其本身對顧客之服務；或當員工表現正面的情緒時，管理者給予正面評價與回饋等作法，強化員工對組織服務氣候之感受，使員工能適當地對顧客表現出正面的情緒，以增進員工與顧客兩者間之互動關係。另一方面，管理者亦可直接要求或訓練員工表現出正面的情緒，以提高顧客對服務品質之評價。

二、研究限制

本研究探討之組織氣候為組織「服務」氣候，係以服務業為主，對於其他種類之組織氣候研究（如：企業倫理氣候，參葉桂珍，民 84），則需進一步之研究探討。另外，本研究僅探討員工「正向」情緒表達在組織服務氣候與服務品質關係中所扮

演的角色，因此有關負向情緒表達（如：不耐煩）對顧客服務品質評價會造成何種影響並不清楚，此課題有待後續研究進行探討。

三、未來研究方向

以下針對本研究結果所得，提供幾個方向以供未來研究參考：

第一，未來研究可繼續探討除了正面情緒表達之外，組織服務氣候是否會經由其他可能的中介歷程影響顧客對服務品質的評價。例如 Morrison（1996）認為，當員工表現愈多組織公民行為（organizational citizenship behavior），在與同事相處互動中維持友善互助的關係，進而使自己與顧客產生良好互動，則有助於提高顧客對組織服務品質之評價。未來研究可採實證方式，探討組織公民行為是否為組織服務氣候與服務品質間另一可能中介變項。

第二，本研究測量員工正面情緒表達此一變項，係採用人員觀察法測量得之，未來研究可使用不同的測量法，以更深入掌握情緒表達此一概念。例如採用問卷法，由店員本身或顧客評量員工的正面情緒表達。

第三，本研究的實證資料係根據鞋店之員工與顧客資料分析而得，未來研究可針對不同的組織類型（如：醫院、銀行），探討組織服務氣候為何影響服務品質此一問題。

綜合本研究結果，得知組織服務氣候可經由正面情緒表達此一中介變項，影響顧客服務品質知覺，亦即當組織氣候愈強調服務時，店員會表達愈親切友善的情緒，並進而影響顧客對服務品質的評價。此結果對組織服務氣候研究之進展而言，提供一個「為何」組織服務氣候會影響服務品質的可能答案；若從實務觀點，可據此得知正面的情緒表達可以改善服務品質。因此，管理者可要求員工對顧客表現出親切友善的情緒，以提高顧客對服務品質的評價。

陸、參考文獻

- 葉桂珍，剖析零售便利商店店長之企業倫理氣候認知與離職意向之關係，台大管理論叢，6（1），民 84，2 月：81-100。
- 黃家齊、戚樹誠、李長貴，技術特性、績效資訊與薪資給付基礎之關聯性研究—整合組織控制觀點，管理學報，16（2），民 88，6 月：285-314。
- 張紹勳，研究方法，台中「滄海書局，民 90」。
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103, 1988: 411-423.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. Emotional labor in service roles: The influence of identity. Academy of Management Review, 18, 1993: 88-115.
- Baldwin, T. T. and Ford, J. K. Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41, 1988: 63-103.
- Berry, L. Relationship marketing of services—Growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 1995: 236-245.
- Brown, C. S. and Sulzer-Azaroff, B. An assessment of the relationship between customer satisfaction and service friendliness. Journal of Organization Behavior Management, 14, 1994: 55-75.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R. and Suprenant, C. The Service Encounter, Lexington, Ma: Lexington Books. 1985.
- Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. Journal of Marketing, 57, 1993: 23-27.
- Donovan, R. J. and Rossiter, J. R. Store atmosphere: an environmental psychology approach. Journal of Retailing, 58, 1982: 34-57.
- Ekman, P. Cross culture studies of facial expression. In Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review, edited by P. Ekman, NY: Academic Press. 1973.

- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. and Magley, V. J. Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. Journal of Applied Psychology, 82, 1997: 578-589.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. and Rapson, R. L. Emotional Contagion, New York: Cambridge University Press. 1994.
- Hochschild, A. R. The Managed Heart, Berkeley, CA: University of California Press. 1983.
- James, L. R., Demaree, R. G. and Wolf, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. Journal of Applied Psychology, 69, 1984: 85-98.
- Johnson, J. Linking employee perceptions to customer satisfaction. Personnel Psychology, 49, 1996: 831-852.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D. LISREL 8 User's Reference Guide, Chicago: Scientific Software. 1993.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. Academy of Management Review, 21, 1996: 986-1010.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. Managing emotions in the workplace. Journal of Managerial Issues, 9, 1997: 257-274.
- Morrison, E. W. Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. Human Resource Management, 35(4), 1996: 493-512.
- Narver, J. and Slater, S. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54, 1990: 1-18.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. Psychometric Theory (3rd ed.), New York: McGraw-Hill. 1994.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49, 1985: 41-50.
- Quinones, M. A. Contextual influences on training effectiveness. In Training for a Rapidly Changing Workplace, edited by M. A. Quinones and A. Ehrenstein, 177-199, Washington, DC: American Psychological Association. 1997.

- Rafaeli, A. When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expression on the job. Journal of Applied Psychology, 74, 1989: 385-393.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I. Expression of emotion as part of the work role. Academy of Management Review, 12, 1987: 23-37.
- Schmit, M. J. and Allscheid, S. P. Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. Personnel Psychology, 48, 1995: 521-536.
- Schneider, B. The climate for service: an application of the climate construct. Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass. 1990.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. Journal of Applied Psychology, 70, 1985: 423-433.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. Personnel/human resource management in the service sector. In Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 10, edited by G. R. Ferris and K. M. Rowland, 1-30, Greenwich, CT: JAI Press. 1992.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. The service organization: human resources management is crucial. Organizational Dynamics, 21, 1993: 39-52.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. and Niles-Jolly, K. Creating the climate and culture of success. Organizational Dynamics, 23, 1994: 17-29.
- Schneider, B., Parkington, J. J. and Buxton, V. M. Employee and customer perceptions of service in banks. Administrative Science Quarterly, 25, 1980: 252-267.
- Schneider, B., Wheeler, J. K. and Cox, J. F. A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes. Journal of Applied Psychology, 77, 1992: 705-716.
- Schneider, B., White, S. S. and Paul, M. C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. Journal of Applied Psychology, 83, 1998: 150-163.
- Schoell, W. F. and Gultinan, J. P. Marketing: Contemporary Concepts and Practices (6th Ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1995.
- Shrout, P. E. and Fleiss, J. L. Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. Psychology Bulletin, 86, 1979: 420-428.

- Sutton, R. I. Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. Administrative Science Quarterly, 36, 1991: 245-268.
- Sutton, R. I. and Rafaeli, A. Untangling the relationship between displayed emotions and Organizational Sales: The case of convenience stores. Academy of Management Journal, 31, 1988: 461-487.
- Tornow, W. W. and Wiley, J. W. Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. Human Resource Planning, 14, 1991: 105-115.
- Van Maanen, J. and Kunda, G. Real feelings: Emotional expression and organizational culture. Research in Organizational Behavior, 11, 1989: 43-103.
- Vroman, H. W. and Luchsinger, V. P. Managing Organizational Quality, Burr Ridge, IL: Irwin. 1994.
- Watson, D., Clark, L. A. and Tellegen, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 1988: 1063-1070.
- Wharton, A. S. and Erickson, R. J. Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. Academy of Management Review, 18, 1993: 457-186.
- Wiley, J. W. Customer satisfaction: A supportive work environment and its financial cost. Human Resource Planning, 14, 1991: 117-127.
- Zeithaml, V. and Bitner, M. Services Marketing, New York: McGraw-Hill. 1996.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Expectations and Perceptions, New York: Free Press. 1990.

Displayed Positive Emotions as a Mediator of the Relationship between Organizational Service Climate and Service Quality

Wei-Chi Tsai * Heng-Hui Wu **

Abstract

Much of past research provided support for the positive relationship between organizational service climate and customer perceptions of service quality (e.g., Schneider, Parkington, and Buxton, 1980 ; Schneider and Bowen, 1985 ; Schneider and Bowen, 1993 ; Schneider, White, and Paul, 1998). That is, service organizations can manage and enhance their internal climate for service in order to increase the possibility of positive service quality evaluations by customers. However, past research failed to clearly explain why this relationship holds. Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) viewed appropriate expressions of emotion on the part of employees as one of the key determinants of service quality. Thus, we proposed that employee displayed positive emotions may be a mediating variable between organizational service climate and customer perceptions of service quality. Data was collected from 236 sales clerks in 102 retail shoe stores in Northern Taiwan and 232 customers who were served by one of the sales clerks. Results of LISREL suggested that the proposed theoretical model fitted the data well, indicating a support of the hypotheses. It seems that organizational service climate influences employee displayed positive emotions which in turn, influences customer evaluation of service quality.

Keywords : displayed positive emotions, organizational service climate, service quality

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

** Ph.D. Student, Department of Business Administration, National Taiwan University of Science and Technology