

員工人格特質、情緒勞務、工作績效關連性之研究

張宏生
德霖技術學院
餐旅管理系副教授
hschang@dlit.edu.tw

何瑞玲
德霖技術學院
餐旅管理系講師
hojuilinho@yahoo.com.tw

劉小瑋
德霖技術學院
餐旅管理系講師
lm3455@yahoo.com.tw

摘要

本研究針對兩種不同的人格特質，服務過程中因不同因素所呈現不同的工作績效，本研究實證對象為餐飲外場服務人員，利用人格特質、情緒勞務及工作績效相互關係設計問卷。研究結果與本研究假設呈現正向關係。研究結論發現，人格特質會呈現不同的情緒勞務，且人格特質會呈現出不同的工作績效，最後發現情緒勞務會影響工作績效。

關鍵字：人格特質、情緒勞務、工作績效、服務品質

Abstract

This study for two different kinds of personality traits, different services rendered by different factors in the process of job performance, the research evidence object to the catering field service officers, personality traits, emotional labor and job performance relationship questionnaire. Research results and the research hypothesis is to the relationship. Study found that personality traits will take on a different emotional labor, work performance and personalities of different traits, found that emotional labor may affect job performance.

Keywords: personality, emotional labor, work performance, service quality

一、緒論

企業要達成目標，固然要具備財物、設備、人力等資源，但若無法對這些資源有所管理，則在沒有管理資源的情況下要達到目標，那成功的機率是渺茫的。在所有資源中，「人」是特殊的一項資源，所有的組織、所有的目標以及績效都須依賴人完成。競爭能力真正核心力不再於產品或技術，而是在於該組織內的人（高希均、石滋宜，1996），管理靠人，而最大資源是人。所以「人」是組織成功的關鍵。

而在服務接觸過程，第一線的服務人員，是餐廳與客人之間的橋樑，換句話說，第一線服務人員的服務，成了餐廳與客人間的關鍵，唯有傳遞更加的服務品質才是服務業成功的關鍵。而要創造更加的服務品質以面對企業界之間的競爭、產品的區隔越趨模糊等衝擊下，為求長期性的競爭優勢，服務業者開始認知服務人員傳遞服務品質的重要性，慢慢將「情緒」融入商品或服務之中，同時體會到只有優良的服務品質才能將感動客人、留住客人，這種服務人員因應組織要求下公開展現合宜的工作情緒（Hochschild，1983）則稱之情緒勞務（Emotional Labor），當情緒由私人產品的模式轉為商業化後，

企業組織也開始思考，如何運用管理措施，使情緒勞務的工作者能發揮最大的效率。

企業為了締造好的績效，要求服務人員以理性符合公司文化的態度去服務顧客，服務人員的表層情緒受到了組織的規範，而於服務人員內心的情緒卻常常被組織或是服務人員自我忽略而不重視。隨著情緒勞務對組織的影響日益漸增，企業界規範了服務人員極端的情緒反應，這種極端反映在職場中是不受歡迎服務態度，企業以嚴厲的懲罰來規範服務人員，而服務人員為了達到公司得要求給於顧客適當的服務，必須隱瞞自己內心層面的真實情緒，當企業組織沒有真正的去關心服務人員使服務人員，對組織的忠誠度降低，導致對本身的情緒勞務無法徹底執行，而不同人格特質可能影響其情緒勞務的程度就是本研究所要探討的主題。綜上動機所述，本研究探討之目的有：1. 人格特質與情緒勞務的關係。2. 人格特質與工作績效的關係。3. 情緒勞務與工作績效的關係。

二、文獻探討

2.1 人格特質

由於每個人所擁有的特性不同，因此在討論服務態度的影響時，不可言的人格特質將是一個非常關鍵性的影響因素。事實上，至今社會學家們對人格特質仍無法提出一個完整的看法，雖然如此，但經由多數學者的研究發現，仍可發現一些有關人格特質的通則，此包括有：人格是具有某種程度的一致型與持久性；人格受到個體與環境交互作用的影響，具有獨特性；人格具有相當的複雜性；(黃康齡，1990;林士瑋，1997)據此，我們可以了解人格也並不是完全無法分類了解的，因此仍可利用一些已供普遍使用的準則來衡量一些適合服務業的員工人格特質，據以了解服務業應該如何招募適合服務業特性的員工，以及安排其適當之工作。

經由相關研究之探討可發現，許多學者皆認為服務業員工的人格特質須包括人際技巧、自尊、知識、服務人力等人格特質(Albrecht & Zemke, 1985; Andrew Lockwood & Peter Jones, 1989; Stum & Church, 1990; 黃康齡, 1990; 巫莉苓, 1993)。而目前曾被學者使用來探討服務人員的人格特質分類，包括有 Costa&McCrae(1985)所提出的五因素模式(fivefactor model: 簡稱 Big5): 神經質、外向性、開放性、宜人性嚴謹性，以及 Roseman&Friedman 在 1974 年代末期時所提出的 A/B 人格特質。

A 型人格特質具有高競爭性、敵對意志強烈、具有高成就感，經常有時間壓迫的感覺，生活步調快速、無耐心，且在非競爭的情況下，傾向於他人的競爭。B 型人格特質則相反，凡事皆逍遙自得，不熱衷於從事競爭及成就感，但較有耐心去思考，故具有自信、安全感。Abush(1982)認為 A 型人格特質具有高度競爭性、有強烈成就慾望、自我要求極高，常不具安全感、緊張且缺乏耐心，動作急切、具積極進取心等；B 型人格者則恰好相反的特性，越極端傾向，此種行為的差距越明顯。

2.2 情緒勞務

Wharton (1993) 認為「高情緒勞務工作者」必須符合以下三種定義 1. 必須是以聲音或是身體語言與顧客接觸的。2. 在面對顧客時，產生的情緒勞務狀態必須是在組織規範的範圍內。3. 管理者對其所表現出來之情緒勞動具有某種的控制能力。Ashforth 遵循

(或試圖遵循)展示規則或情感要求 (affective requirement) 的行動，這些是規則與情感要求規範了工作中的情緒。

情緒常常被認為是私人的事情，就算發生在組織之中也不過是一件特別案例，但事實上，情緒卻是我們生活中很重要的一部份。Wharton (1993) 根據 Hochschild 對情緒勞務整理出符合情緒勞務的三種特性：1. 工作者必須是面對面或是以聲音交談的方式與公眾接觸。2. 工作者再工作時，必須產生一種情緒的狀態來影響別人。3. 工作者所表現出來的情緒必須是受制於雇主的規定。

Hochschild (1983) 認為有兩種偽裝方式—深層偽裝與表層偽裝，接著就兩種方式分別描述。2. 表層偽裝 (surface acting)：意指員工藉由改變外在的情緒而未改變自己內在真實感受的方式，來達成對組織所要求的情緒表現。這種偽裝方式僅僅是致力於外在的情緒行為做改變，而使員工無法由衷的表現出合宜的情緒，而經驗到內再感受與外在要求的情緒表現有不一致的狀態，容易產生情緒失調，內在情緒受外在表現的不一致，是由於其他因素影響了工作者去感受所必須表現的情緒，產生內外表現的落差。因此，員工順從組織所規範的情緒勞務只是為了保有目前的工作，而不是為了協助顧客滿足其需求與位組織為組織進一份心力。2. 深層偽裝 (deep acting)：是指工作者嘗試去改變內在的感受而使情緒符合組織所要求的一致，這種想要讓自己的感覺與外在表現一致就是所謂的深層偽裝。這種偽裝方式，是致力於內在感受的改變，進達到組織所要求的，當內在與外在情緒表現趨於一致時，員工較不易感受到情緒失調，同時對於這些致力改變內在感受使其外在情緒表現一致的工作者，似乎比較關心顧客的感受，比較會以真誠的情緒表達與顧客互動 (Ashforth&Humphrey, 1993)。但是必非所有員工在工作中都會採取這種情緒勞動的方式，尤其是那些不認定或不接受的工作角色的員工 (Ashforth&Humphrey, 1993)，或是那些沒有察覺到如何調節情緒的員工 (Grandey, 2000)。

2.3 工作績效

Boyatzis (1982) 將工作績效定義為：「從事特別的行動已達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策及程序」。French&Seward (1983) 認為績效是一項行動方案達成目標的程度。Campbell (1983) 則認為工作績效實質上是個人幫助組織達成目標的程度。蘇義祥 (1999) 的研究是指：「工作績效是一個人力的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；當員工之生產力高時，表示組織之整理經營績效高」。學者黃英忠 (1997) 指出績效評估之測量工具須包函四個部份：信度-績效的分數須具一致性避免產生誤會。效度-評估結果應力求反映實際之工作成果。公平性-所評估之分數不受個人特徵之影響。簡便性-評估項目及分數處理必須簡便。

有關工作績效評估的標準，Campbell(1970)曾提出 19 種歸納績效的標準，最常用的五種分別是生產力、無形績效、員工滿足利潤或投資報酬、員工流動率。吳李長(1995)將工作績效之評估項目分為管理、作業、策略與整體等四項。趙必孝(2000)將工作績效之評估項目分為財務績效與主觀人力資源績效

由上述的探討來看，情緒勞務與工作結果關聯性，可能受到情緒智力的影響。隨然並不是每一種情緒智力構面都會對服務人員有正面的效果。但情緒智力的差異應該會對

情緒勞務負荷與工作結果（情緒耗竭、工作滿意與工作績效）間產生不同的反應。

三、研究方法

3.1 研究架構

根據研究動機、研究目的、研究主題與對象的確立、相關文獻的收集，推導出本研究架構圖。

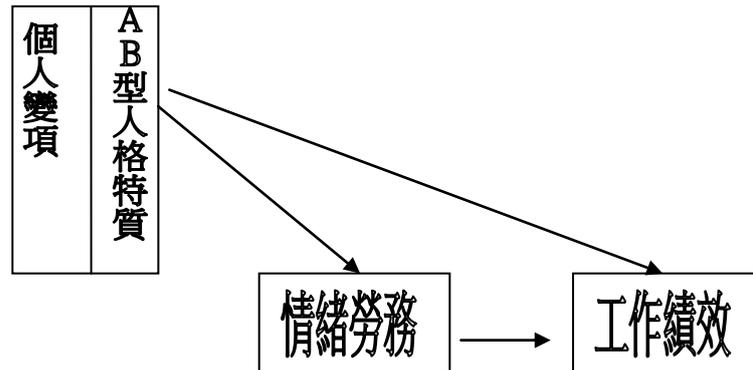


圖 1、本研究架構

3.2 研究對象

本研究以台北東區餐飲業的服務生為例研究對象，由於要和顧客有相關接觸的是所謂的第一線服務人員，故本研究針對第一線服務人員以個人變項探討情緒勞務與工作績效之間的關連性。

3.3 研究流程與步驟

本研究流程與步驟如下：確定研究主題：研究目的、研究動機及範圍的確認。文獻收集與整理：收集與研究主題相關的研究文獻、書籍、期刊等資料閱讀並加以彙整歸納。建立研究架構：蒐集與主題相關的文獻，資料建立研究架構。資料收集與分析：問卷設計、訪談問卷回收即資料整理。結論：根據研究的訪談調查與資料分析的結果提出結論

3.4 研究變項與操作性定義

為使本研究各項研究變項之定義更加明確，將本研究相關之變項及定義說明如下，A/B 型人格特質：A 型人格特質具有高競爭性、敵對意志強烈、具有高成就感，經常有時間壓迫的感覺，生活步調快速、無耐心，且在非競爭的情況下，傾向於他人的競爭。B 型人格特質則相反，凡事皆逍遙自得，不熱衷於從事競爭及成就感，但較有耐心去思考，故具有自信、安全感。Abush(1982)認為 A 型人格特質具有高度競爭性、有強烈成就慾望、自我要求極高，長不具安全感、緊張且缺乏耐心，動作急切、具積極進取心等；B 型人格者則恰好相反的特性，越極端傾向，此種行為的差距越明顯。

情緒勞務：情緒勞務是指，組織設法管理員工如何對顧客發展她們的情緒，主要在於提升顧客滿意的目標。採用 Grandey(in press)之分類模式將情緒勞務區分為兩類，即

表層偽裝與深層偽裝。表層偽裝：意指員工藉由改變外在情緒而未改變自己內在真實感受的方式，來達成組織所要求的情緒表現。深層偽裝：是指工作者嘗試去改變內在的感受而使情緒符合組織所要求的一致，這種想法讓自己的感覺與外在感覺表現一致就是所謂的深層偽裝。

工作績效：將組織的成員完成對組織期望、規定或正式化角色需求時表現之行為。由於本研究對工作績效係採主觀之衡量，因此在問卷內容設計係以達成正式化角色與非正式化角色之程度加以衡量。採用 Borman&Motowidlo 之分類模式將工作績效需分為兩類，並參考余德成(1996)之命名，即任務績效及脈絡績效，加以彙整討論。任務績效：工作者對正式份內工作的活動、貢獻於組織核心技術活動以及其對工作所表現的熟練度。脈絡績效：自願執行非正式規定之活動、堅持完成任務之熱忱與別人合作並幫助別人，犧牲小我之精神以及支持組織目標之行為。

3.5 訪談大綱

本研究包括下列九個訪談大綱：1. 在面對顧客時我會假裝心情好的樣子，即使內心並不是如此？2. 當我面對客人時，不只外表看起來愉快，內心也會感受愉快？3. 如果必須在別人面前表現出某種情緒(如：親切感、溫和)，我會盡可能「發自內心」而非假裝？4. 我能充分了解目前公司的各項商品，以及該類商品在餐飲業的競爭優勢？並且能主動為客人介紹？5. 我願意主動關心同人目前工作狀況，並協助其解決困難，已達成業績？6. 我願意主動提供各項刺激業績之行銷策略，以幫助組織提升整體業績？7. 我在工作遇到瓶頸時心情的起伏，所呈現的工作績效是否有一定落差？8. 當遇到客人的無理時，心情是否受到影響。相對要如何達成工作的效果？9. 當營業快結束時，還有顧客上門來消費。我一樣能抱著平常心為他們服務，達到工作因有的水準？

3.6 信度與效度分析

1993年採用後實證主義的觀點，將質性研究的信度與效度分為內在信度、外在信度、內在效度和外在效度，並提出如何提高信度和效度的具體可行方法〈引自盧焜煌，2003〉。以下是本研究提高信度及效度的做法。

信度方面：1、儘量使用原始資料，如各項訪談記錄、訪談逐字稿等，避免作過度的推論。2、和研究參與者共同檢驗結果或觀察紀錄，完成逐字稿時，也可以請受訪者過目，以降低偏誤。3、事先徵求受訪者同意，使用錄音機錄下訪談資料，並整理成逐字稿，以真實反應研究情境。4、研究過程中不斷的省思，避免有主觀、先入為主的缺失。5、明確說明研究學校、學生的背景，以及其在研究現場中所扮演的角色與所處的地位。6、詳細描述主要訊息提供者，以及選取的理由。7、明確描述蒐集資料的時間、地點、情境，以清楚呈現研究脈絡。

效度方面，本研究為提高研究結果的正確性與研究效度，採用三角測量法(triangulation)，在方法三角測量上運用訪談、觀察與文件分析等方法蒐集資料，進而檢驗研究發現的一致性，並採用來源三角測量，即針對同一議題，分析資料的一致性。另外還採用分析者三角測量，將研究資料給與其他研究者分析，以避免偏誤。採行以下兩種方法：1、受訪者檢核：研究者每次將訪談內容轉譯成逐字稿後，請受訪者檢核資

料，以確定所描述的內容符合受訪者原意。2、專家檢核：研究者將所得資料與指導教授討論，經由教授的回饋，產生新的思考角度，有助於研究者保持客觀的立場。

四、研究結果

本研究之主題係討論台北東區餐飲業服務人員在情緒勞務與工作績效間的相關性。採用訪談的方式進行研究，而訪談問題是參考與本研究主題有相關之文獻，本研究分三部份，茲分別說明如下：

4.1 人格特質與情緒勞務的關係

1. 在面對顧客時我會假裝心情好的樣子，即使內心並不是如此？

*A 型人格特質的人所受到的情緒勞務，會把不愉快的新展現在臉上，而 B 型人格特質的人卻是相反的，會即使內心不好還是能把愉快的心情帶給客人。

2. 當我面對客人時，不只外表看起來愉快，內心也會感受愉快？

*A 型人格特質的人所呈現的情緒勞務，即使外表跟內心是成正比的，而 B 型特質的人卻是內心有不愉快但不會表現在外表

3. 如果必須在別人面前表現出某種情緒(如：親切感、溫和)，我會盡可能「發自內心」而非假裝？

*B 型人格特質的人比 A 型人格特質的人在別人面前表現出某種情緒比較會發自內心

4.2 人格特質與工作績效的關係

1. 我能充分了解目前公司的各項商品，以及該類商品在餐飲業的競爭優勢？並且能主動為客人介紹？

*A 型特質的人在產品分析上會比 B 型特質的人更於積極的去為客人做介紹

2. 我願意主動關心同人目前工作狀況，並協助其解決困難，已達成業績？

*A 型特質的人會比 B 型特質的人對於同事有困難時會主動的去關心，而且讓工作的績效達成更有效果

3. 我願意主動提供各項刺激業績之行銷策略，以幫助組織提升整體業績

*A 型特質的人會比 B 型特質的人主動提供各項刺激業績支行銷策略來幫助組織提升業績。

4.3 情緒勞務與工作績效的關係

1. 我在工作遇到瓶頸時心情的起伏，所呈現的工作績效是否有一定落差？

*在此可以知道當情緒受到影響，所呈現的工作績效也會因此受到相對的落差

2. 當遇到客人的無理時，心情是否受到影響，相對要如何達成工作的效果

*在此可以知道當遇到客人無理時，會影響工作上的情緒，相對的服務過程中也相對的會有影響

3. 當營業快結束時，還有客人上門來消費，我一樣能抱著平常心為他們服務，達到工作固有的水準？

*這題也分析了 A/B 的人格特質中的情緒勞務，在對於營業快結束時，還有客人來消費。

相對受到情緒勞務上的影響. 所以呈現在工作績效上的表現也有不同.

五、結論與建議

本研究以 20 位餐飲服務員作為受訪者，其中性別以「男性」居多，在年齡方面多分布在「20 歲以上~30 歲以下」居多，在婚姻狀況以「未婚」居多，教育程度方面以「專科」分布居多，服務年資方面以「一年以下」居多，服務職位以「外場服務員」居多，從本研究結果中可以發現受訪者對於餐飲服務態度的概念如下：

在人格特質與情緒勞務的關係方面，其實在面對顧客時每個人都必須隱藏自己不愉快的心情。如果在面對客人時將不愉快的心情表現在臉上不但會影響到客人用餐的心情也會影響整個公司的名譽與氣氛，即使真的受到什麼委屈也不能把不愉快的心發洩在客人的身上，畢竟顧客至上，這時公司的訓練也是課題之一。在這次的訪問中也確實得到兩個不同特質的人在服務客人時所表現的情緒勞務，A 型特質的人跟 B 型特質的人在管理內心和實際呈現在服務客人時的表現有落差。B 型的人會很快的調適自己的情緒將好的一面表現讓客人看到。而 A 型的人卻會直接將情緒表現出來，所以在這幾項的訪談中可以得到 A/B 人格特質與情緒勞務的關係是成正向。

在人格特質與工作績效的關係方面，在這部份的訪談主要是針對不同特質的人呈現出的工作績效所做調查。在第一題大部份的人都會對於充分了解公司的各項商品，以及該類商品在餐飲業的競爭優勢。畢竟餐飲業主要也就是在把產品堆銷給客人消費，當然也就要先把公司的產品瞭落執掌，再依顧客的所需介紹給客人，所以在這部分不是很明顯。因為在環境上的壓力逼的不去了解，只能看的出主動跟被動的去把產品介紹給客人，第二題跟第三題就可以看的出兩個不行性格的人在於團隊合作和工作績效上有很大的落差，像是 A 型特質的人會比較積極的去幫助同事來達到工作上的績效，也會積極的刺激業績之行銷策略，以幫助組織提升整體業績。相反的 B 型的人格就沒那麼主動，要達到良好的工作績效可能也要別人在後面催促，所以這個部份可以看的出 A/B 人格與工作績效的關係是成正向的。

在情緒勞務與工作績效的關係方面，這部分主要是在探討情緒勞務與工作績效之關係，通常當自己在工作上遇到瓶頸時，或者是服務到無理客人時，都是餐飲服務人員會因受到情緒勞務上的影響。所呈現的工作績效有著不同的落差，就連第三個題目都是在餐飲業常會遇到的問題，常常在快要營業結束時，有幾個客人會趁還沒打洋前趕來消費，這時也就會讓外場服務生的情緒感到不是那麼的愉快。A 型特質的人就會帶著不愉快的心情希望能趕快把服務做完，然而在工作績效就不是那麼的完整，因為心想趕快把客人所以點的東西送上桌，直到客人消費完就會離開的心態，這樣的服務態度是草率的相對的在工作績效上也會有落差。而 B 型特質的人就會有耐心的把服務做到最好，相對在服務績效上也能給客人有好的印象。

本研究雖然都是針對餐廳服務生作訪談，但因為訪談時間有限，所以只能了解到問題的答案，卻無法的到更多的資訊。本研究發現 A/B 人格特質、情緒勞務、工作績效有顯著關係，未來可以針對不同性質的餐廳、小吃店或是一些高級的飯店，甚至有時間也可以去對一些不同的階級主管做一些訪問。可在情緒勞務上有著不同的或更成熟的服務顧客技巧，而得到更好的工作績效。

參考文獻

- Hochschild, A. R. (1992), 情緒管理的探索(*The Managed Heart*)(徐瑞珠譯)。台北：桂冠出版社。英文版(1983)
- 于家琳(1999), 中介性職務之情緒勞務、情緒規則及其社會化；以廣告業務(account)人員為例。國立中山大學人力資源管理研究所，碩士論文。
- 余德成(1996), 『品質管理人性面系統因素對工作績效之影響』，國立中山大學企業管理研究所出版之博士論文
- 吳李長(1995), 「我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究」，國立中山大學企業管理研究所-碩士論文
- 巫莉苓(1993), 服務業人力資源管理模式-以第一線服務人員為主，中興大學(台北)企業管理研究所碩士論文。
- 周蕙莉(2003), 五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，企業管理學系-碩士學位論文
- 林士璋(1997), 服務業員工人格特質、工作特徵知覺、授能風格、服務氣候、員工福祉氣候、員工工作滿足服務品質知覺與顧客滿意之研究-以銀行業為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 林世民(2001), 國稅局稅務稽徵人員激勵因素、工作特性與服務態度關係之實證研究，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 侯望論(1984), 工作壓力的實驗研究-組織氣候、角色特性、人格特質與壓力症狀關係。國立政治大學企業管理研究所-碩士論文
- 唐薇娟(2003), 個人特徵、組織情境特徵與第一線員工服務態度之關連性研究-以連鎖業為例，中原大學企業管理學系-碩士學位論文
- 高希均與石滋宜(1996), 競爭手冊。台北市:天下
- 陳妍辰(2003), 情緒勞務、工作績效、工作滿足與組織公民行為之相關性研究，義守大學管理研究所-碩士論文
- 陳毓婷(1999), 消費者人格特質與餐廳服務失誤反應行為及期望挽回措施之相關研究，私立中國文化大學商學院觀光事業研究所-碩士學位論文提要
- 黃英忠 (1997), 人力資源管理，三民書局，台北
- 黃康齡(1990), 以自陳式量表衡量業務人員人格特質之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 趙必孝(2000), 國際化管理華泰書局，台北
- 鄭國勳、張東譯編輯，Hilgard, E. R, Atkinson, R. C, & Atkinson, R. L 著，1984，心理學，台北:桂冠圖書公司。
- 蘇義祥(1999), 中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用，國立中山大學人力資源管理研究碩士論文
- 蘇麗美 (2003), 組織政治知覺的類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響，國立中央大學-碩士論文。