

難纏顧客行爲對服務人員情緒勞動與 工作滿意度之研究 — 以高雄市觀光飯店爲例

陳良進、陳俊碩、張雅晴

摘要

本研究以難纏顧客行爲、情緒勞動、工作滿意度之影響關係爲研究主題，並以高雄市國際觀光旅館之員工爲實證對象。本研究採隨機抽樣，在 8 家國際觀光旅館抽取 4 家旅館(華王、福華、金典、寒軒)，透過問卷調查，總計發放問卷 200 份。根據所得資料以描述性統計分析、信度分析、單因子變異數分析及迴歸分析等統計方法進行實證分析。研究結果顯示：1.發現難纏顧客行爲對情緒勞動及情緒勞動對工作滿意度間之相互關係與影響程度皆達顯著正相關。2.分析人口統計變數對難纏顧客、情緒勞動、工作滿意度及難纏顧客、情緒勞動、工作滿意度間之直接影響及中介效果影響關係，情緒勞動爲難纏顧客對工作滿意度影響關係之重要中介變數，面對難纏顧客行爲頻率透過情緒勞動，對工作滿意度產生更大的影響效果。

關鍵詞：難纏顧客、情緒勞動、工作滿意度。

A Study of the Relationship among Customers from Hell, Emotional Labor and Job Satisfaction-A Case of International Tourism Hotel in Kaohsiung

Liang-Chin Chen, Chun-Shou Chen, Ya-Cing Chang

Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship among the customers from hell, the emotion labor and the job satisfaction of the international tourism hotel in Kaohsiung. The total number of valid samples obtained for assessment was 170. The tools used for data analysis are descriptive statistics analysis, reliability analysis, one-way analysis of variance, and regression analysis. The results of this research are as following: 1. There is a significant difference between customers from hell and emotional labor and job satisfaction. 2. For the emotional labor, the factor of most influenced job satisfaction is the second factor. Customers from hell was most influenced by the emotional labor.

Keywords: Customers from Hell, Emotional Labor, Job Satisfaction.

壹、前言

一、研究動機

台灣的觀光產業經營範圍內，以觀光飯店和休閒旅遊等產業扮演經濟繁榮的主要角色，因此在衡量外部競爭與內部管理方式之優勢和劣勢，成為頗值得探討的理論和實務經驗。隨著社會的變遷，國際觀光旅館擁有客製化的商品越來越多，消費者的需求也隨著提高，在顧客至上的現代企業典範下，服務業從業人員總是在第一線面對顧客的需求，許多消費者的無理、難纏要求，服務人員也都必須保持笑容，耐心的協助消費者得到他們所要求的。基與此，誘發本研究的動機在探討服務人員面臨難纏顧客行為時，情緒勞動與工作滿意度之間的關聯研究。

Jan Carlzon將與顧客接觸的每一個時間點稱為關鍵時刻(Moment of touch, MOT)，每一個關鍵時刻都是顧客決定服務的好壞，因此企業與員工都必須把握每一次與顧客接觸的機會，而第一線員工就是關鍵時刻中的「關鍵人物」(李田樹譯,1994)。服務業的管理階層，扮演的角色是支援對顧客提供服務的員工，使第一線員工有最好的績效表現。Bitner et al(1994)的研究發現，有 22%的服務失誤來自「問題顧客行為」，而非服務人員所造成的。在顧客之上的現代企業典範下，難纏顧客影響員工的問題似乎都被容易

被忽視，許多企業重視員工工作環境，卻忽略了工作環境與員工心理之間的互動的層面。本研究希望研究的結果能夠提供國際觀光旅館管理者去正視難纏顧客對第一線服務人員所可能帶來的後續問題，以增加員工對工作的滿意度。

二、研究目的

本研究止在了解難纏顧客行為對高雄地區國際觀光旅館服務人員的勞動情緒與工作滿意度是否有影響，提供飯店做為教育與情緒管理訓練，本研究希望達成下列目的：

- 1.探討不同服務人員對難纏顧客行為、緒勞動與工作滿意度之影響。
- 2.分析難纏顧客行為是直接影響工作滿意度，或間接透過服務人員的情緒勞動對工作滿意度產生影響效果。

貳、文獻探討

一、難纏顧客、情緒勞動與工作滿意度之定義

Zemke and Anderson (1990)發現第一線服務人員經常會遭遇到一些大聲喧嘩、自私或是心血來潮而製造問題的顧客，而非服務人員或是產品本身的問題，並將這一類型顧客稱為「地獄來的顧客」Customer from Hell。Bitner et al (1994) 指出當服務人員所遇到的顧客根本不合作，也沒有意願合作，故意違反服務場所規定，甚至違法、騷擾其他顧客，以至服

務人員無法提供良好的服務品質時，這一類的顧客被稱作難纏顧客。尹子平 (2003) 認為所為的「難纏顧客」，就是在服務人員或系統上並未有失誤，但顧客卻因個人情緒、自私等因素對服務人員做出不理性、不合作或態度的顧客。郭德賓(2006) 台灣地區的國際觀光旅館餐廳中，難纏顧客可以歸納為「永不滿足」、「傲慢自大」、「父母縱容」、「言行粗暴」、「違反規定」、「自以為是」、「拖延時間」等七種主要行為類型。

在「情緒管理的探索」(The managed heart)一書中，Hochschild (1983)正式提出情緒勞動一詞，他藉由空服員進行研究，指出第一線人員必須經常與組織外部的人(顧客)接觸，往往需要根據組織所允許的方式或規範---即「情感規則」，來調整情緒的表現，將情緒商品化並出售。Hochschild (1990)再次描述情緒勞動可根據偽裝的深淺程度分為表層演出與深層演出。Hochschild (1993)進一步指出情緒勞動包含對自己與對他人，服務人員在工作中，不僅要處理他人的情緒，更要處理自己的情緒。Schaubroeck & Jones(2000)自行編製的情緒勞動量表中，也表示Hochschild(1983)壓抑與表達是「克制情緒」與「表達情緒」。

工作滿意度(Job satisfaction)也稱為工作滿足，最早由 1935 年 Hoppock 首先提出工作滿意的概念，認為工作滿足就是員

工心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，及員工對工作情境的主官反應，而對於工作者的工作滿意程度，可由徵詢工作者對於工作感到滿意的程度而知(高瑞新，2007；Pollock,et al.2000)。過去的研究俱指出工作滿意是工作中應得與實得的報償差距(房美玉，2002；Robbins, 1992)，而探討員工工作滿意度可以為企業診斷員工的績效與組織存在的潛在問題。因此，後續研究者皆以此為基礎來探討發展，其中明尼蘇達滿意度調查量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ)是經常為大家所參酌的典範，此量表是由 Weiss, Dawis, England & Lofquist 於 1967 年編制而成(高瑞新，2007)，包含構面有內在滿意及外在滿意，前者是指滿意度的原因與工作本身有密切的關係；後者則與員工本身無關，為個人對工作的環境設備、與同儕的關係。

二、難纏顧客行為、情緒勞動與工作滿意度之關係

Grandey(2000)認為遇到難纏顧客是一種負向情緒事件，當此情緒事件所引發的情緒和組織的表達規則有差異時，員工就必須用多心力來做情緒調節。Zapf(2002)當員工面對難纏顧客的程度越高，越難採用深層偽裝的方式，只能採用屬於彈性運動層次的表層偽裝。蔡孟原(2005)發現員工面臨到難應付客戶頻次越高時，表層偽裝的使用會增加，而深層偽

裝的使用會減少；員工越常使用深層偽裝，情緒耗竭程度越低。郭德賓(2006)難纏顧客會給服務人員帶來相當程度的工作壓力，而且會影響服務人員的工作情緒，降低服務人員的服務品質，但是對想要轉換工作的影響程度較小。台灣地區國際觀光旅館餐廳中，女性服務人員在面對難纏顧客時，要比男生服務人感受到較大的工作壓力，而且在工作情情緒與服務品質上受到比較大的影響。

由以上文獻可知，難纏顧客確實對服務人員在於工作情緒上會有影響，也影響

到服務人員會以何種情緒去面對顧客；在服務人員的性別上也有差別。本研究針對難纏顧客行為與服務人員之影響為研究，亦可探討在面對不同難纏顧客時，不同性別的服務人員是否會有差異。

參、研究方法

一、研究架構

本研究依循文獻的回顧與整理，發展本研究所欲探討實證之研究架構如圖 1 所示：

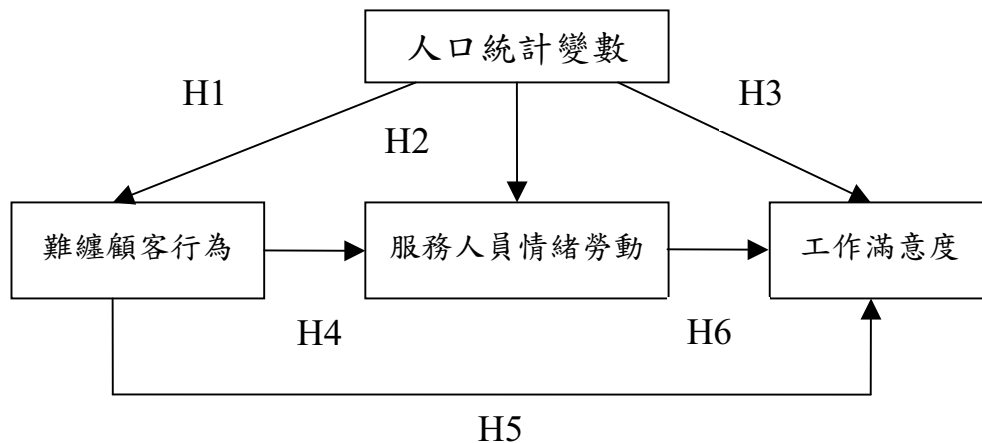


圖 1、研究架構

根據本研究目的、相關文獻理論整理及研究架構，提出本研究的研究假設：

假設一 (H1)：不同員工對不同類型的難纏顧客行為有顯著差異。

假設二 (H2)：不同員工對情緒勞動有顯著差異。

假設三 (H3)：不同員工對工作滿意度有顯著差異。

假設四 (H4)：不同類型的難纏顧客行為對服務人員之情緒勞動有顯著影響。

假設五 (H5)：不同類型的難纏顧客行為對工作滿意度有顯著影響

假設六 (H6)：服務人員的情緒勞動對工作滿意度有顯著影響。

二、資料蒐集

本研究的研究對象是以高雄市八家國際觀光旅館的服務人員為主要研究對象，採用問卷為研究工具，自 97 年 3 月初至 4 月中為調查期間，對高雄市觀光旅館服務人員進行隨機抽樣調查，從 8 家國際觀光旅館中，抽取 4 家國際觀光旅館進行取樣實證。

決定抽樣樣本大小考量的主要因素包括：母體大小、估計之信賴區間、容許估計誤差、母體之變異數、統計分析上的考量因素、調查成本因素之考量、及研究者的時間、人力及財力等。在信賴度 $\alpha=0.05$ ，估計誤差 $e=0.05$ 的條件下，求得

所需樣本數。對於描述研究時，樣本數最少占母群體的 10%(GAY, 1992)，以隨機抽樣抽取 4 家觀光旅館(華王、福華、金典、寒軒)。共發放 200 份問卷，回收 170 份，其中扣除遺失問卷 4 份，填答不完整之無效問卷 16 份，實得有效樣本為 150 份，有效樣本率為 88%，所得結果藉以實證研究假設。

三、操作型定義

根據本研究所發展之研究架構，將研究中所探討之各變數定義說明如表 1 所示：

表一、操作型定義

衡量構面	研究變數	操作型定義	參考來源
難纏顧客	永不滿足	顧客挑剔服務人員所提供的服務	郭德賓(2006)
	傲慢自大	顧客認為自己懂得比服務人員來得多	
	父母縱容	父母親並無適當的管教小孩	
	言行粗暴	顧客對服務人口出惡言、無理不尊重	
	違反規定	顧客不遵守相關規定	
	自以為是	顧客認為自己享有特權	
	拖延時間	顧客認為消費並無時間上的限制	
情緒勞動	基本情緒表達	服務人員必須表達與克制的情緒	Schaubroeck & Jones(2000)
	深層情緒演出	服務人員發自內心的表達情緒來達到情緒演出	
	表層情緒演出	服務人員透過改變外在的情緒來達到情緒演出	
	情緒多樣性程度	服務人員必須隨著不同的人事場合時間來改變情緒時，所表達的情緒越多樣	
	互動程度	服務人員的勞動情緒時間與頻率	
工作滿意度	內在滿意	服務人員的滿意因素與工作本身有密切的關係	Weiss, Dawis, England & Loquist (1967)
	外在滿意	服務人員與工作本身無關的外在滿意因素	

四、分析方法

本研究對服務人員進行問卷調查後，將資料建檔，運用電腦統計軟體 SPSS 10.0 進行資料分析，採用之統計分析方法為：描述性統計分析、信度分析、單因子變異數分析、因素分析、迴歸分析、相關分析、徑路分析等方法。

五、問卷內容與設計

本研究在探討高雄市觀光旅館服務人員面對難纏顧客所產生的情緒勞動及工作滿意度之研究。為方便受測者作答，並利於輸入電腦做統計分析，本研究問卷設計採用封閉式問卷（closed questionnaire）的結構，並以不具名受測方式進行問卷調查。問卷設計則依據文獻回顧及參考以往學者的研究結論與相關之研究問卷，來建構問卷內容的設計。說明如下：

本研究問卷內容主要依據文獻探討設計問項。主要分為員工基本資料、難纏顧客行為、情緒勞動及工作滿意度等四個部份。在員工基本資料部份，以名目及類別尺度測量，而難纏顧客行為、情緒勞動及工作滿意度部份，為有效且客觀測出飯店員工的態度與看法，本研究衡量方式採用李克特七點尺度量表(Likert seven-point Scale)，在難纏顧客部份，以遇到頻率不會遇到、非常少遇到、很少遇到、普通、偶爾遇到、經常遇到、天天遇到等七種來測量，由不會遇到到天天遇到，分別給於

1 至 7 分；情緒勞動及工作滿意度，以非常不同意、很不同意、不同意、無意見、同意、很同意、非常同意等七種語意來測量，由非常不同意到非常同意，分別給於 1 至 7 分。分成七個選項加以評定勾選，每題選項均個別計分，依飯店員工對該項問題的感受自行圈選一個答案，以分別瞭解員工對難纏顧客、情緒勞動及工作滿意度之關係。

第一部份為基本資料包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作飯店、工作單位、工作職位及服務年資共計八個問項。第二部份為難纏顧客行為包含永不滿足、傲慢自大、父母縱容、言行粗暴、違反規定、自以為是、拖延時間等，共設計 21 個問項。第三部份為員工情緒勞動包含表達與克制的情緒、發自內心的表達情緒來達到情緒演出、透過改變外在的情緒來達到情緒演出、隨著不同的人事場合時間來改變情緒、情緒勞動時間與頻率，共設計 15 個問項。第四部份為工作滿意度包含工作內在因素及外在因素，共計問項 20 題

六、前測分析

Tinsley 和 Tinsley(1987)建議進行因素分析時每個題項數與預試樣本數的比例大約為 1:5 至 1:10 之間，如果受試者總數在 300 人以上，這個比例便不重要了，本研究取 120 份，為前測的樣本數量。

本研究將所回收之問卷利用

Cronbach's α 係數，分析難纏顧客、情緒勞動及工作滿意度。在信度衡量上，Guieford(1965)認為只要 Cronbach's α 係數大於 0.7，則可宣稱此問卷題項為高信效度。在難纏顧客的部份，整體信度 α 值為 0.933，情緒勞動整體信度達到 0.8608，工作滿意度整體信度達到 0.8637。本研究變項之 α 值都大於 0.7，顯示此問卷有高信度及問卷結構具有一致性與穩定性。

因素分析主要是在找尋眾多變數背後共同因數，以藉由較少維度的因數來解釋原來資料結構。運用最大變異法 (varimax) 進行轉軸分析，經轉軸後因素負荷量絕對值低於 0.5 之問項予以刪除，且考量 Kaiser-Meyer-Olkin 值不得低於 0.5。對難纏顧客、情緒勞動及工作滿意度進行構面縮減，以求得量表所呈現之資料的建構效度。分析結果得到在「難纏顧客」變數上共萃取四個因素構面，總解釋變異量為 86%。在「情緒勞動」變數上共萃取四個因素構面，總解釋變異量為 79.9%。在「工作滿意度」變數上共有六個因素構面，總解釋變異量為 74.9%。

肆、實證結果

一、員工樣本屬性描述性分析

經由回收之有效問卷，分別對飯店員工之個人屬性，進行描述性統計分析，分

析結果如表 2 所示。

二、員工人口統計變數對難纏顧客變項之差異分析

本研究將分析檢定員工各項不同人口變數在「難纏顧客」、「情緒勞動」、「工作滿意度」之因素構面平均數上是否有所差異，此處使用獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析 (ANOVA)，及 Scheffe 事後檢定，以驗證人口統計變數上述構面中是否有顯著差異。

假設一 (H1)：不同員工，對不同類型的難纏顧客有顯著影響。驗證結果如表 3、4 所示：

- (1) 員工性別不同在違反規定、傲慢自大、自以為是、父母縱容的難纏顧客的因素上均無顯著差異。
- (2) 員工年齡大小不同在違反規定、傲慢自大、父母縱容的因素上無顯著差異。而自以為是的難纏顧客的因素上有顯著差異。其中又以 50-65 歲的員工比 35-50 歲的員工遇到次數較為頻繁。
- (4) 員工婚姻屬性不同在違反規定、傲慢自大、自以為是、父母縱容的難纏顧客的因素上無顯著差異。

表 2、員工人口統計變項統計表

基本資料變項		樣本數	百分比	基本資料變項		樣本數	百分比
1. 性別	男	56	37.3%	6. 單位	1. 客服部	69	46.0%
	女	94	62.7%		2. 房務部	26	17.3%
2. 年齡	1. 20 歲以下	17	11.3%		3. 餐飲部	47	31.3%
	2. 20-35 歲	103	68.7%		4. 行銷業務部	8	5.3%
	3. 35-50 歲	24	16.0%	7. 職位	1. 臨時雇員	15	10.0%
	4. 50-65 歲	6	4.0%		2. 服務員	87	58.0%
3. 婚姻	1. 未婚	107	71.3%		3. 組長	17	11.3%
	2. 已婚有子女	36	24.0%		4. 領班	9	6.0%
	3. 已婚無子女	7	4.7%		5. 主任	13	8.7%
4. 教育程度	1. 國中以下	6	4.0%		6. 副理以上	9	6.0%
	2. 高中職	33	22.0%	8. 年資	1. 一年含以下	31	20.7%
	3. 專科	33	22.0%		2. 一年以上至五年	67	44.7%
	4. 大學	70	46.7%		3. 五年以上至十年	34	22.7%
	5. 博碩士	8	5.3%		4. 十年以上	18	12.0%
5. 飯店	1. 福華	34	22.7%				
	2. 金典	48	32.0%	有效問卷	150	88.2%	
	3. 華王	36	24.0%	無效問卷	20	11.8%	
	4. 寒軒	32	21.3%	總數	170	100%	

表 3、遊客性別對難纏顧客衡量構面差異性 T 檢定

人口變項	變項	衡量構面	平均數	T 值	P 值
1. 男性	難纏顧客	違反規定	3.340	-0.683	0.496
		傲慢自大	4.137	-0.421	0.674
2. 女性	難纏顧客	自以為是	4.100	-1.436	0.153
		父母縱容	4.660	-0.388	0.699

表 4、人口統計變項在「難纏顧客」因素構面上之差異分析

變項內容	特性變項	One-way ANOVA 分析					Scheffe 事後檢定
		因素	構面	平均數	F 值	P 值	
1.20 歲以下 2.20-35 歲 3.35-50 歲 4.50-65 歲	年齡	難纏顧客	違反規定	3.3400	1.006	0.058	
			傲慢自大	4.1367	1.992	0.231	
			自以為是	4.100	0.793	0.000**	4>2>3>1
			父母縱容	4.660	1.174	0.068	
1.未婚 2.已婚有子女 3.已婚無子女	婚姻狀況	難纏顧客	違反規定	3.3400	1.006	0.368	---
			傲慢自大	4.1367	1.992	0.140	
			自以為是	4.1000	0.793	0.455	
			父母縱容	4.6600	1.174	0.312	
1.國中以下 2.高中職 3.專科 4.大學 5.博碩士	教育程度	難纏顧客	違反規定	3.3400	3.743	0.006**	1>3>4>2>5
			傲慢自大	4.1367	0.834	0.506	
			自以為是	4.1000	3.677	0.007**	3>1>4>5>2
			父母縱容	4.6600	0.110	0.979	3>5>2>4>1
1.福華 2.金典 3.華王 4.寒軒	飯店	難纏顧客	違反規定	3.3400	7.026	0.000**	2>4>1>3
			傲慢自大	4.1367	0.628	0.598	
			自以為是	4.1000	6.776	0.000**	4>2>1>3
			父母縱容	4.6600	1.894	0.133	
1.客服部 2.房務部 3.餐飲部 4.行銷業務部 5.俱樂部	單位	難纏顧客	違反規定	3.3400	3.267	0.023*	4>2>1>3
			傲慢自大	4.1367	0.365	0.779	
			自以為是	4.1000	10.511	0.000**	4>1>2>3
			父母縱容	4.6600	0.593	0.620	
1.臨時雇員 2.服務員 3.組長 4.領班 5.主任 6.副理以上	職位	難纏顧客	違反規定	3.3400	1.284	0.274	
			傲慢自大	4.1367	0.747	0.590	
			自以為是	4.1000	2.618	0.027*	
			父母縱容	4.6600	0.230	0.949	
1.一年含以下 2.一年以上至五年 3.五年以上至十年 4.十年以上至十五年 5.十五年以上	年資	難纏顧客	違反規定	3.3400	6.941	0.000**	3>4>2>1
			傲慢自大	4.1367	4.278	0.006**	2>4>3>1
			自以為是	4.1000	4.009	0.009**	2>4>3>1
			父母縱容	4.6600	3.436	0.019*	3>2>4>1

註：*：P-value < 0.05；**：P-value < 0.01

(5)員工教育程度不同在違反規定、自以為是的難纏顧客的因素上有顯著差異。其中員工教育程度不同在違反規定的難纏顧客的因素方面，國中以下比專科遇到次數較為頻繁，而大學比高中職及博碩士遇到次數較為頻繁，在自以為是的難纏顧客的因素方面，專科比國中以下遇到次數較為頻繁，大學比博碩士及高中職遇到次數較為頻繁。而傲慢自大、父母縱容的難纏顧客的因素上無顯著差異。

(6)員工工作飯店不同在違反規定、自以為是的難纏顧客的因素上有顯著差異。其中員工工作飯店不同在違反規定的難纏顧客的因素方面，金典比寒軒遇到次數較為頻繁，福華比華王遇到次數較為頻繁。員工工作飯店不同在自以為是的難纏顧客的因素方面，寒軒比金典遇到次數較為頻繁，福華比華王遇到次數較為頻繁。而傲慢自大、父母縱容的難纏顧客的因素上無顯著差異。

(7)員工工作單位不同在違反規定、自以為是的難纏顧客的因素上有顯著差異。其中員工工作單位不同在違反規定的難纏顧客的因素方面，行銷業務部比房務部遇到次數較為頻繁，客服部比餐飲部遇到次數較為頻繁。員工工作單位不同在自以為是的難纏顧客的因素方面，行銷業務部比客服部遇到次數較為頻

繁，房務部比餐飲部遇到次數較為頻繁。而傲慢自大、父母縱容的難纏顧客的因素上無顯著差異。

(8)員工職位不同在自以為是的難纏顧客因素上有顯著差異。而違反規定、傲慢自大、父母縱容的難纏顧客的因素上無顯著差異。

(9)員工年資不同在違反規定、傲慢自大、自以為是、父母縱容的難纏顧客的因素上均有顯著差異。其中員工工作年資不同在違反規定的難纏顧客的因素方面，五年以上至十年比至十年以上遇到次數較為頻繁，一年以上至五年比一年含以下遇到次數較為頻繁。在員工工作年資不同在傲慢自大、自以為是的難纏顧客的因素方面，一年以上至五年比十年以上遇到次數較為頻繁，五年以上至十年比一年含以下遇到次數較為頻繁。在員工工作年資不同在父母縱容的難纏顧客的因素方面，五年以上至十年比一年以上至五年遇到次數較為頻繁，十年以上至十五年比一年含以下遇到次數較為頻繁。

假設二 (H2)：不同員工，對情緒勞動有顯著影響。驗證結果如表 5、6 所示。

(1)員工性別不同在深層情緒、情緒多樣性、互動程度、表層情緒的情緒勞動因素上均無顯著差異。

表 5、員工性別對情緒勞動衡量構面差異性 T 檢定

人口變項	變項	衡量構面	平均數	T 值	P 值
1.男性	情緒勞動	深層情緒	5.0267	.152	.880
2.女性		情緒多樣性	4.9800	-2.157	.026
		互動程度	4.3578	1.247	.214
		表層情緒	4.5567	1.023	.308

(2)員工年齡大小不同在深層情緒、表層情緒、互動程度的情緒勞動因素上無顯著差異。而情緒多樣性的情緒勞動的因素上有顯著差異。其中 50 歲以上比 20-35 歲以上的感到滿意，35-50 歲以上比 20 歲以下的感到滿意。

(3)員工婚姻屬性不同在深層情緒、情緒多樣性、互動程度、表層情緒的情緒勞動因素上均無顯著差異。

(4)員工教育程度不同在深層情緒、情緒多樣性、互動程度、表層情緒的情緒勞動因素上均無顯著差異。

(5)員工工作飯店不同在深層情緒、互動程度、表層情緒、情緒多樣性的情緒勞動因素上均無顯著差異。

(6)員工工作部門不同在互動程度、表層情緒的情緒勞動因素上無顯著差異。而在深層情緒、情緒多樣性的情緒勞動的因素有顯著差異。其中深層情緒的情緒勞

動因素，行銷業務部比客服部感到滿意，房務部比餐飲部感到滿意。在情緒多樣性的情緒勞動因素方面，房務部比行銷業務部感到滿意，客服部比餐飲部感到滿意。

(7)員工工作職位不同在深層情緒、情緒多樣性、互動程度、表層情緒的情緒勞動因素上均無顯著差異。

(8)員工工作年資不同在深層情緒、情緒多樣性、互動程度、表層情緒的情緒勞動因素上均無顯著差異。

假設三 (H3)：不同員工，對工作滿意度有顯著影響。驗證結果如表 7、8 所示：

(1)員工性別不同在福利制度、工作認同、自我實現、工作認同、主管肯定、人際關係、工作自尊的工作滿意度的因素均無顯著差異。

表 6、人口統計變項在「情緒勞動」因素構面上之差異分析

變項內容	特性變項	One-way ANOVA 分析					Scheffe 事後檢定
		因素	構面	平均數	F 值	P 值	
1.20 歲以下 2.20-35 歲 3.35-50 歲 4.50-65 歲 5.65 歲以上	年齡	情緒勞動	深層情緒	5.0267	1.589	.194	4>2>3>1
			情緒多樣性	4.9800	7.389	.000**	
			互動程度	4.3578	1.040	.377	
			表層情緒	4.5567	.968	.410	
1.未婚 2.已婚有子女 3.已婚無子女	婚應狀況	情緒勞動	深層情緒	5.0267	1.097	.337	---
			情緒多樣性	4.9800	1.775	.173	
			互動程度	4.3578	.482	.618	
			表層情緒	4.5567	.269	.765	
1.國中以下 2.高中職 3.專科 4.大學 5.博碩士	教育程度	情緒勞動	深層情緒	5.0267	.672	.612	---
			情緒多樣性	4.9800	1.240	.297	
			互動程度	4.3578	.190	.943	
			表層情緒	4.5567	.465	.761	
1.福華 2.金典 3.華王 4.寒軒	飯店	情緒勞動	深層情緒	5.0267	.848	.470	---
			情緒多樣性	4.9800	1.687	.172	
			互動程度	4.3578	.431	.731	
			表層情緒	4.5567	.762	.517	
1.客服部 2.房務部 3.餐飲部 4.行銷業務部 5.俱樂部	單位	情緒勞動	深層情緒	5.0267	3.368	.020*	4>1>2>3
			情緒多樣性	4.9800	3.093	.029*	2>4>1>3
			互動程度	4.3578	.543	.653	
			表層情緒	4.5567	.244	.865	
1.臨時雇員 2.服務員 3.組長 4.領班 5.主任 6.副理以上	職位	情緒勞動	深層情緒	5.0267	.173	.972	---
			情緒多樣性	4.9800	.296	.914	
			互動程度	4.3578	1.365	.241	
			表層情緒	4.5567	.659	.655	
1.一年含以下 2.一年以上至五年 3.五年以上至十年 4.十年以上至十五年 5.十五年以上	年資	情緒勞動	深層情緒	5.0267	.457	.716	---
			情緒多樣性	4.9800	1.337	.265	
			互動程度	4.3578	.608	.611	
			表層情緒	4.5567	.255	.857	

註：*：P-value < 0.05；**：P-value < 0.01

表 7、員工性別對工作滿意度衡量構面差異性 T 檢定

人口變項	變項	衡量構面	平均數	T 值	P 值
1.男性	工作滿意度	福利制度	3.8600	-1.089	.279
2.女性		自我實現	4.6422	-.717	.474
		工作認同	4.4567	.250	.803
		主管肯定	4.2556	1.322	.188
		人際關係	4.8533	.954	.342
		工作自尊	4.5667	-.855	.394

(2)員工年齡大小不同在工作認同的工作滿意度的因素上無顯著差異。而福利制度、自我實現、主管肯定、人際關係、工作自尊的工作滿意度的因素有顯著差異。其中以福利制度的工作滿意度方面，35-50 歲比 20-35 歲感受較為強烈，20 歲以下比 50-65 歲感到滿意。在自我實現的工作滿意度的因素方面，50-65 歲比 20-35 歲感到滿意，20 歲以下比 35-50 歲感到滿意。在主管肯定的工作滿意度的因素方面，50-65 歲比 20 歲以下感到滿意，35-50 歲比 20-35 歲感到滿意。在人際關係的工作滿意度因素方面，20 歲以下比 20-35 歲感到滿意。在工作自尊的工作滿意度的因素方面，20-35 歲比 35-50 歲感到滿意。

(3)員工婚姻狀況不同福利制度、工作認同、自我實現、工作認同、主管肯定、工作自尊的工作滿意度的因素均無顯著差異。而人際關係的工作滿意度的因素有顯著差異。其中又以未婚比已婚無子女及已婚有子女感到滿意。

(4)員工教育程度不同在福利制度、自我實現、工作認同、主管肯定、人際關係的工作滿意度的因素無顯著差異。而工作自尊的工作滿意度的因素有顯著差異。其中又以專科比大學感到滿意，博碩士比國中以下及高中職感到滿意。

(5)員工的工作飯店不同在福利制度、自我實現、工作認同、工作自尊的工作滿意度的因素無顯著差異。而主管肯定、人際關係的工作滿意度的因素有顯著差異。其中以主管肯定的工作滿意度的因素，華王比福華感到滿意，寒軒比金典感到滿意。在人際關係的工作滿意度的因素，華王比寒軒感到滿意，福華比金典感到滿意。

(6) 員工的工作部門不同在福利制度、自我實現、工作認同、主管肯定、工作自尊的工作滿意度的因素無顯著差異。而人際關係的工作滿意度的因素有顯著差異。其中人際關係的工作滿意度的因素方面，行銷業務部比餐飲部感到滿意，客服部比房務部感到滿意。

表 8、人口統計變項在「工作滿意度」因素構面上之差異分析

變項內容	特性變項	One-way ANOVA 分析					Scheffe 事後檢定
		因素	構面	平均數	F 值	P 值	
1.20 歲以下 2.20-35 歲 3.35-50 歲 4.50-65 歲 5.65 歲以上	年齡	工作滿意度	福利制度	3.8600	2.896	.037*	3>2>1>4
			自我實現	4.6422	3.410	.019*	4>2>1>3
			工作認同	4.4567	.851	.468	
			主管肯定	4.2556	3.408	.019*	4>1>3>2
			人際關係	4.8533	3.315	.022*	1>2>3>4
			工作自尊	4.5667	2.664	.050*	2>3>1>4
1.未婚 2.已婚有子女 3.已婚無子女	婚姻狀況	工作滿意度	福利制度	3.8600	.614	.542	
			自我實現	4.6422	1.094	.338	
			工作認同	4.4567	.333	.718	
			主管肯定	4.2556	.106	.899	
			人際關係	4.8533	.3.618	.029*	1>3>2
			工作自尊	4.5667	.023	.977	
1.國中以下 2.高中職 3.專科 4.大學 5.博碩士	教育程度	工作滿意度	福利制度	3.8600	1.420	.230	
			自我實現	4.6422	.437	.782	
			工作認同	4.4567	.509	.729	
			主管肯定	4.2556	.773	.545	
			人際關係	4.8533	.371	.829	
			工作自尊	4.5667	2.646	.036*	3>4>5>1>2
1.福華 2.金典 3.華王 4.寒軒	飯店	工作滿意度	福利制度	3.8600	1.779	.154	
			自我實現	4.6422	.896	.445	
			工作認同	4.4567	.310	.818	
			主管肯定	4.2556	2.733	.046*	3>1>4>2
			人際關係	4.8533	2.901	.037*	3>4>1>2
			工作自尊	4.5667	.381	.767	
1.客服部 2.房務部 3.餐飲部 4.行銷業務部 5.俱樂部	單位	工作滿意度	福利制度	3.8600	.713	.546	
			自我實現	4.6422	1.090	.356	
			工作認同	4.4567	1.626	.186	
			主管肯定	4.2556	2.329	.077	
			人際關係	4.8533	2.671	.050*	4>3>1>2
			工作自尊	4.5667	2.298	.080	
1.臨時雇員 2.服務員 3.組長 4.領班 5.主任 6.副理以上	職位	工作滿意度	福利制度	3.8600	.918	.471	
			自我實現	4.6422	.335	.891	
			工作認同	4.4567	1.572	.172	
			主管肯定	4.2556	.519	.762	
			人際關係	4.8533	.690	.631	
			工作自尊	4.5667	1.578	.170	
1.一年含以下 2.一年以上至五年 3.五年以上至十年 4.十年以上至十五年 5.十五年以上	年資	工作滿意度	福利制度	3.8600	.315	.814	
			自我實現	4.6422	.258	.855	
			工作認同	4.4567	.391	.759	
			主管肯定	4.2556	2.420	.068	
			人際關係	4.8533	1.205	.310	
			工作自尊	4.5667	.090	.966	

註：*：P-value < 0.05；**：P-value < 0.01

(7) 員工的工作職位不同在福利制度、自我實現、工作認同、主管肯定、人際關係、工作自尊的工作滿意度的因素均無顯著差異。

(8) 員工的工作年資不同在福利制度、自我實現、工作認同、主管肯定、人際關係、工作自尊的工作滿意度的因素均無顯著差異。

三、相關性分析

假設四 (H4): 不同行為的難纏顧客對服務人員之情緒勞動有顯著影響。

由相關統計考驗分析顯示, 不同行

為的難纏顧客對服務人員的情緒勞動有正向顯著, 拒絕虛無假設, 假設成立。

假設五 (H5): 不同類型的難纏顧客對工作滿意度有顯著影響。

不同類型的難纏顧客對工作滿意度對工作滿意度並無顯著影響, 拒絕虛無假設, 假設不成立。

假設六 (H6): 服務人員的情緒勞動, 對工作滿意度有顯著影響。

服務人員的情緒勞動對工作滿意度有正向顯著影響, 拒絕虛無假設, 假設成立。

表 9、難纏顧客、情緒勞動、工作滿意度相關係數矩陣

	難纏顧客	情緒勞動	工作滿意度
難纏顧客 Person	1.000	0.218***	-0.101
相關顯著性		0.007	0.221
情緒勞動 Person		1.000	0.234**
相關顯著性			0.004
工作滿意 Person			1.000
相關顯著性			

*在顯著水準為0.05時 (雙尾) 相關顯著。 **在顯著水準為0.01時 (雙尾) 相關顯著。

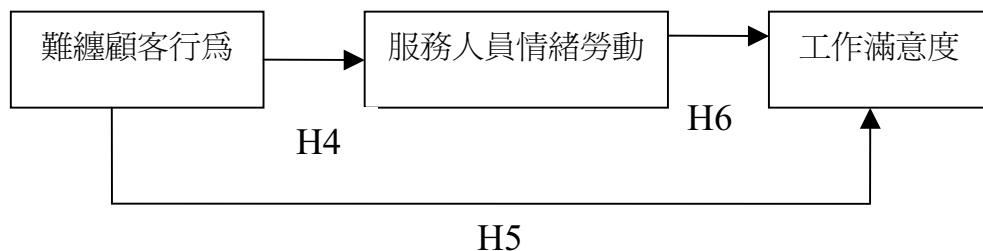


圖 2、假設性因果徑路模式

四、徑路分析

根據本研究設計所提出之架構圖中，如圖 2 所示，為檢驗各變項間相關關係所形成假設性因果模式之路徑，本節主要利用多條線性迴歸方法所構成之徑路係數值(及標準化迴歸係數 β)，探討員工對難纏顧客行為、服務人員情緒勞動及工作滿意度間關聯性，以作為經營者提升員工工作滿意度與員工訓練的參考依據。

為檢驗因果模式之適宜性，本研究透過路徑分析(path analysis)驗證架構中自變項、中介變項與結果變項之因果關係，並藉由路徑係數值呈現影響程度，探討

各變項之直接與間接影響立。本研究將難纏顧客行為視為自變項，服務人員情緒勞動設為中變項及工作滿意度為結果變項，已進行路徑分析，使得瞭解研究架

構中難纏顧客行為、服務人員情緒勞動與工作滿意度間所假設之因果關係是否成立。

(1) 效應力分析

依據假設性因果模式之路徑圖，本研究假設難纏顧客與情緒勞動會正向影響員工滿意度變項間因果關係影響路徑共有 4 條：(一) 難纏顧客行為變項對工作滿意度路徑有兩條：一為難纏顧客行為直接影響工作滿意度，此為直接效應；而為透過服務人員情緒勞動為中介變項，而影響工作滿意度，此條路徑為間接效應。

(二) 難纏顧客行為變項對服務人員情緒勞動的路徑有一條，此為直接效應。(三) 服務人員情緒勞動變項對工作滿意度的路徑為一條，此為直接效應。

表 10、徑路分析迴歸係數表

		依變項		
		難纏顧客行為	服務人員情緒勞動	工作滿意度
自變項	難纏顧客行為		0.230**	-0.171***
	服務人員情緒勞動			0.340***
	工作滿意度			
殘差係數			0.9731	0.9497
R ²			0.053	0.098

註：*：P-value < 0.05；**：P-value < 0.01

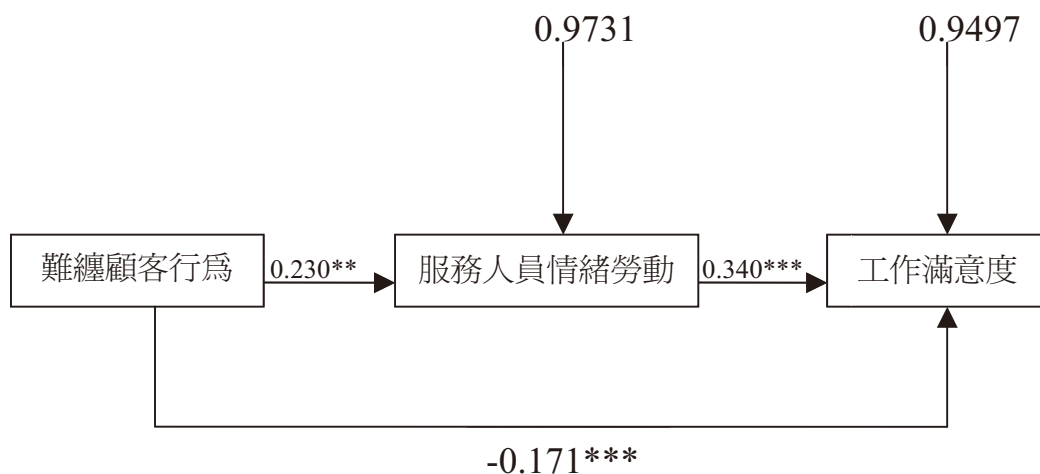


圖 3、修正後假設性因果模式路徑圖

(2) 難纏顧客行爲與服務人員情緒勞動及員工工作滿意度之路徑分析

研究結果顯示，從結構之路徑數值可看出，難纏顧客行爲對員工工作滿意度的路徑有兩條，一為難纏顧客行爲對員工工作滿意度，此為直接效應，是呈現反向顯著，二為難纏顧客行爲透過服務人員情緒勞動為中介變項，而影響工作滿意，呈現顯著。服務人員的情緒勞動變項對員工工作滿意度的路徑，此為直接效應，是呈現顯著。綜合資料分析結果得知，難纏顧客行爲對工作滿意度有反向顯著，顯示難纏顧客的行爲影響員工工作滿意度，當服務人員遇到難纏顧客不同行爲的頻率越高，員工的工作滿意度越低，難纏顧客不同行爲的頻率越低，員工的工作滿意度越高；難纏顧客行爲對員工的情緒勞動呈正向顯著，顯示難纏顧客行爲影響員工情緒

勞動。而服務人員的情緒勞動影響員工的工作滿意度，當服務人員的情緒勞動越高，員工的工作滿意度越高，服務人員的情緒勞動越低，員工的工作滿意度越低，因此得知遇到難纏顧客頻率的高低影響員工的工作滿意度高低，會受到服務人員的情緒勞動影響，顯示業者宜從員工情緒勞動之變項強化，以提昇員工的工作滿意度。

伍、研究結論

研究發現，高雄觀光旅館之難纏顧客、員工情緒勞動及工作滿意度之相互關係與影響程度皆達顯著水準，由此資料顯示出，難纏顧客頻率確實會影響員工的情緒勞動，間接對工作滿意度產生影響，由此可知員工在遇到難纏顧客後的情緒勞動是非常重要的，需要有良好的情緒管

理，才會有高度的工作滿意度。

在人口統計變項對「難纏顧客」因素構面上之差異分析，年齡在「自以為是」有顯著差異，為 50-65 歲所遇到的難纏顧客頻率最高。教育程度在「違反規定」、「自以為是」、「父母縱容」有顯著差異，國中以下遇到違反規定的難纏顧客頻率最高，自以為是及父母縱容皆是專科遇到較為頻繁，飯店在「違反規定」、「自以為是」有顯著差異，金典遇到較多違反規定的難纏顧客，寒軒是遇到較多自以為是的難纏顧客，單位在「違反規定」、「自以為是」皆有顯著差異，兩者均是為行銷業務部所遇到的難纏顧客頻率最高，年資在「違反規定」、「傲慢自大」、「自以為是」、「父母縱容」皆有顯著差異，違反規定及父母縱容皆是以服務五年以上至十年遇到較為頻繁，傲慢自大及自以為是皆以服務一年以上至五年遇到較為頻繁。在「情緒勞動」因素構面上之差異分析，年齡在「情緒多樣性」有顯著差異，50-65 歲感受較為強烈，單位在「深層情緒」、「情緒多樣性」皆有顯著差異，行銷業務部，對於深層情緒感受較為強烈，而房務部，對情緒多樣性感受較為強烈。在「工作滿意度」因素構面上之差異分析，年齡在「福利制度」、「自我實現」、「主管肯定」、「人際關係」、「工作自尊」有顯著差異，35-50 歲對福利制度最為滿意，50-65 歲對自我實現及主管肯定最為滿意，20 歲以下對人際關係

最為滿意，20-35 歲對工作自尊最為滿意，而婚姻關係是以未婚對人際關係最為滿意，教育程度在「工作自尊」有顯著差異，專科對工作自尊最為滿意，飯店在「主管肯定」、「人際關係」有顯著差異，皆以華王最為滿意，單位在「人際關係」有顯著差異，行銷業務部對人際關係感到最為滿意。

以高雄市觀光旅館的員工所做的研究，從人口統計變數結果顯示，其中年齡、教育程度、飯店、單位、年資與難纏顧客有顯著差異。而情緒勞動在年齡、單位屬性有顯著差異，在工作滿意度上員工在年齡、教育程度、婚姻狀況、飯店單位有顯著差異。

綜合資料分析結果得知，難纏顧客行為對工作滿意度有反向顯著，顯示難纏顧客的行為影響員工工作滿意度，當服務人員遇到難纏顧客不同行為的頻率越高，員工的工作滿意度越低，難纏顧客不同行為的頻率越低，員工的工作滿意度越高；難纏顧客行為對員工的情緒勞動呈正向顯著，顯示難纏顧客行為影響員工情緒勞動。而服務人員的情緒勞動影響員工的工作滿意度，當服務人員的情緒勞動越高，員工的工作滿意度越高，服務人員的情緒勞動越低，員工的工作滿意度越低，因此得知遇到難纏顧客頻率的高低影響員工的工作滿意度高低，會受到服務人員的情緒勞動影響，顯示業者宜從員工情緒勞動

之變項強化，以提昇員工的工作滿意度。

一、管理的意涵

現今台灣的觀光產業經營範圍內，以觀光飯店和休閒旅遊等產業扮演經濟繁榮的主要角色，因此研究服務業員工面臨難纏顧客行為對服務人員情緒勞動與工作滿意度之影響，成為頗值得探討的理論和實務之必要。在顧客至上的現代服務業典範下，服務業從業人員總是在第一線面對顧客的需求，當面臨難纏顧客行為時，會影響服務人員情緒勞動進而使其對工作滿意度產生影響。基於本研究驗證之結果，在管理面上，提供服務業主管人員重視此議題，應用於員工訓練時之要件，加強員工認知及公司研擬面對難纏顧客之標準作業流程。

二、研究限制

本研究旨在探討服務業員工面臨難纏顧客行為對服務人員情緒勞動與工作滿意度之研究，並以高雄市觀光飯店為佐證對象，雖力求嚴謹，但仍有一些相關的限制：其一、在調查取樣方面，無法兼顧各服務業的屬性及面臨難纏顧客行為時之反應等要求，展現出服務人員情緒勞動與工作滿意度的全面反應，僅針對國際觀光旅館來驗證是其限制之一。其二、受測者參與研究的動機與現實面對消費難纏顧客行為的反應，無法求其一致，是其限制之二。故未來研究可擴大產業面的調查

研究，以驗證難纏顧客行為對服務人員情緒勞動與工作滿意度研究之外部效度；此外，亦可從研究方法的創新，以實驗操弄或深度訪談之研究設計，取得及時或更精闢的見解。

參考文獻

- [1]尹子平（2003），難纏顧客對領隊服務品質影響之研究，世新大學觀光系碩士論文。
- [2]房美玉（2002），台灣半導體產業之組織文化對內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響，管理評論，21(3)，69-96。
- [3]高瑞新（2007），工作滿意度、服務行為與警察服務品質關聯性之研究—以高雄港務警察局為例，朝陽商管評論，6(1)，99-132。
- [4]郭德賓（2006），餐飲業難纏顧客之研究—以台灣地區國際觀光旅館餐廳為例。顧客滿意學刊，2(2)，1-26。
- [5]蔡孟原（2005），難應付客戶、情緒勞務與情緒耗竭：工作涉入與知覺組織支持的調節效果，中原大學心理研究所碩士論文。
- [6]Bitner, M.J. Booms, H. and Mohr, L. A., 1994, "Critical Service Encounters;The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.95-111.
- [7]Gay, L. R., 1992, "Educational research

- competencies for analysis and application,” *Macmillan*, N.Y.
- [8]Guieford, J. P., 1965, “Fundamental statistics in psychology and education(4th ed.), *McGraw-Hill*, N. Y.
- [9]Grandey, A. A., 2000, “Emotional regulation in the workplace, A new way to conceptualize emotional labor,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.5, pp.95-110.
- [10]Hochschild, A.R., 1983, “Ideology and emotion management: A perspective and path for future research,” In T.D. Kemper (Ed.), *Research agendas in the sociology of emotion* (pp. 117-144). *New York: the University Press*.
- [11]Hoppock., 1935, “Job satisfaction,” *Harper & Row*, New York.
- [12]Jan Carlzon 著 (1994), 李田樹譯, 關鍵時刻 Moment Of Truth:顧客導向的經營策略, 台北市, 長河。
- [13]Pollock, T. G., Whitbred, R. C., and Contractor, N. (2000) .Social information processing and job characteristics: A simultaneous test of two theories with implications for job satisfaction. *Human Communication Research*, 26(2):292-330.
- [14]Robbins, S. P. (1992). *Organizational Behavior*(6th edition), Prentice Hall.
- [15]Schaubroeck, J. and Jones, J.R., 2000, “Antecedents of workplace emotion labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, 163-184.
- [16]Tinsley, H. E. A. and Tinsley D. J., 1987, “Use of factor analysis in counseling psychology research,” *Journal of Counseling Psychology*, Vol.34, No.4, pp.414-424.
- [17]Weiss, D. D, and Lofguist., 1967, “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire Designed: The industrial Relations Center and Vocational Psychology Research, *University of Minnesota*.
- [18]Zapf, D., 2002, “Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations, *Human Resource Management Review*, Vol.12, pp.237-268.
- [19]Zemke, R. and Anderson, K., 1990, “Customer from Hell,” *Training*, Vol.27, No.2, pp.23-25.
-

