

ISSN 1814-5396

Number 12, December 2014

服務業管理評論

Service Industry Management Review

總號第十二期

中華民國一百零三年十二月

資料探勘技術如何降低組織人力流動支出？

廖珮玟、陳玫華、于俊傑

店內氣氛、服務人員情緒與忙碌程度對顧客知覺服務品質與消費金額的影響-以顧客正向心情為中介效果

陳珮綺

授權賦能與組織信任對服務導向組織公民行為影響之研究-以公立社福機構為例

陳至柔、吳如娟、吳有諒

國立澎湖科技大學 編輯出版

National Penghu University of Science and Technology

<http://www.npu.edu.tw/>

服務業管理評論

Service Industry Management Review

總號第十二期

一百零三年十二月號

目 錄

- 資料探勘技術如何降低組織人力流動支出？
廖珮玟、陳玫華、于俊傑 1
- 店內氣氛、服務人員情緒與忙碌程度對顧客知覺服務品質與消費金額的影響-以顧客正向心情為中介效果
陳珮綺 21
- 授權賦能與組織信任對服務導向組織公民行為影響之研究-以公立社福機構為例
陳至柔、吳如娟、吳有諒 40

服務業管理評論

Service Industry Management Review

發行人 (Publisher)

王瑩瑋 Ying-Wei Wang

共同總編輯 (Editor-in-Chief)

王明輝 Ming-Huei Wang

執行編輯 (Execution editor)

邱敬仁 Ching-Ren Chiu

助理編輯 (Assistant editor)

曾雅秀 Ya-Hsiu Tseng

編輯委員

Editorial Board

蔡明惠 Ming-Huei Tsai

高國元 Kuo-Yuan Kao

李陳鴻 Chen-Hong Li

楊崇正 Tsung-Cheng Yang

莊義清 Yin-Ching Juang

編輯顧問委員

Advisory Board

吳思華 Se-Hwa Wu

國立政治大學

National Chengchi University

吳萬益 Wann-Yi Wu

國立成功大學

National Cheng Kung University

黃廷合 Ting-Ho Huang

明新科技大學

Minghsin University of Science and Technology

郭人介 Ren-Jieh Kuo

國立臺灣科技大學

National Taiwan University of Technology

梁定澎 Ting-Peng Liang

國立中山大學

National Sun Yat-Sen University

李選士 Hsuan-Shih Lee

國立台灣海洋大學

National Taiwan Ocean University

黃深勳 Sheng-Shiung Huang

龍華科技大學

Lunghwa University of Science and Technology

張有恆 Yu-Hern Chang

國立成功大學

National Cheng Kung University

張重昭 Chung-Chau Chang

國立台灣大學

National Taiwan University

張保隆 Pao-Long Chang

逢甲大學

Feng Chia University

劉水深 Shuei-Shen Liu

銘傳大學

Ming Chuan University

劉代洋 Day-Yang Liu

國立臺灣科技大學

National Taiwan University of Science and Technology

樓永堅 Yung-Chien Lou

國立政治大學

National Chengchi University

陳正男 Cheng-Nan Chen

南台科技大學

Southern Taiwan University of Technology

發行單位：國立澎湖科技大學

地址：澎湖縣馬公市六合路 300 號

網址：<http://www.npu.edu.tw>

定價：每冊工本費新台幣 400 元

Publisher：National Penghu University of Science and Technology

Address：No.300, Liuhe Rd., Magong City, Penghu County 880, Taiwan (R.O.C.)

URL：<http://www.npu.edu.tw>

SUBSCRIPTION RATE：Annual subscription Rates NT \$400

資料探勘技術如何降低組織人力流動支出？

How to use Data Mining Techniques to Reduce the Organization of Human Resource Mobility Expenses?

廖珮玟 (Pei-Wen Liao)

東海大學行政管理暨政策學系助理教授

Assistant Professor, Department of Public Management and Policy, Tunghai University, Taiwan

陳玫華 (Mei-Hua Chen)

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士

Master, Department of Technology Application & Human Resource Development, National Taiwan Normal University, Taiwan

于俊傑 (Chin-Cheh Yi)

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系副教授

Associate Professor, Department of Technology Application and Human Resource Development, National Taiwan Normal University, Taiwan

* 收稿日期：2014 年 7 月 14 日，修改日期：2014 年 9 月 24 日，接受日期：2014 年 10 月 24 日。

摘要

本文以個案需求為出發點，配合個案公司積極推廣資料探勘等預測模型來挖掘人事流程改善效能的方法，本研究順勢善加利用個案所具備的優勢，擁有健全的人事資料庫，來發現並改善人事缺口問題，包括挑選影響留任因素，以及尋找出留任率最佳數值點，有效降低人力養成成本。鑑於此，本文以資料探勘技術的倒傳遞類神經網路為分析方法，進行留任預測，串連個案公司既有的人事動態系統(HRS)及甄選招募(e-RS)系統，將這兩大類次級資料庫作為資料分析來源。經研究結果發現，影響留任的重要變數有雇用別、年齡、證照狀況、行為、情感、認知等六因素，而最佳留任數值點為 0.797 值，誤判率為 1.9%，損失不到 2% 的人力。研究結果可供個案公司利用 HRS 以及 e-RS 作為新人招募參考依據。

關鍵詞：次級資料庫、留任、類神經網路

Abstract

In this research for the case study demand as the starting point, with the active promotion forecast model such as data mining to improve the performance of the human resource process. In this research make good use of conform advantage for case study which a sound personnel database to find the problem and improve the human resource gap and issues, to make the selection of retention factors, to find the best value point of retention and to predict the retention rates effectively. This research is based on the data mining technology of back-propagation neural network analysis methods to predict retention. The two database of HRS and e-RS system are to combine with a source of database analysis. We found that there are six factors affect retention: hire category, age, license status, behavior, emotion, cognition, and best value point of retention is 0.797; an error rate is 1.9% that does not less than 2% manpower. This result can provide the basis for recruiting reference through HRS and e-RS systems.

Keywords: Secondary data, Retention, Artificial neural network

壹、緒論

在資訊爆炸時代，生活週遭已充斥著各種資料，也是目前所受焦點關注的海量資料(big data)[†]需求大增，而能創造商機來源。當資料達到一定數量，若能掌握並進行良好的分析處理，儼然成為企業最迫切的問題。本研究個案隸屬於高度人力密集的金融保險產業的直效行銷子公司，擁有健全的人事相關資料庫，主要是因為從 2007 年第三季以來，個案開始遇到前所未有的人事亂流，包括低報到率、高流動率，高人力養成成本等等.....，個案公司期望能提高電話行銷人員的留任率，避免不必要的人力流動支出成本，而開始在甄選人才時進行施測與人事資料庫的建置作業。從甄選著手，透過適當的甄選工具找到合適的人，可減低因招募不適任人員所必需花費的成本，包括招募費用、訓練、薪資...等，還可以提昇公司未來的競爭力 (Jackson & Schuler, 1990; Offermana & Gowing, 1990)。另一方面，如何運用已建造完備的個案專屬海量資料庫，搭配正確且良好的分析技術而改善高流動率的問題，也一直是本個案存在的議題。

本個案公司為了發揮最大的人力資源效益以及減少組織在人員的在職訓練、遣散等相關費用的支出，期望能透過正確的招募管道及有效的甄選工具，協助評估與發展組織內部人力資源。對個案公司而言，成功的關鍵因素是電話行銷的人員與名單。要改善公司現有問題，首先需要的就是能提出有效預測留任的關鍵要素，此乃留住優秀人才的不二法門。因此本研究直接採用個案現有資料庫，透過個案所自行開發的人事動態系統(human resources dynamic system, HRS)以及甄選招募系統(electronic-recruitment system, e-RS)資料庫進行串連，以做為後續資料分析基礎。若能從這兩大資料庫獲得留任因素，那在人才招募階段除了留意其指標，也可藉此在招募與人才安置策略大肆籌劃，以吸引高品質且合適的優秀人才(孫思源，羅月秀，趙珮如，吳章瑤，2008)，這除了是各組織重要的人力資源策略，也是個案公司想要強調的核心。

透過個案公司的系統資料庫，先以類神經網路(artificial neural network, ANN)來進行模式建構，並找出影響留任的因素，再透過敏感度曲線(receiver operating characteristic, ROC)找出最佳留任率之數值點。其資料庫包括態度量表(認知、情感、行為等三構面)，及個人基本資料，包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、證照狀況、應徵動機(主動/被動)及雇用別(聘用/試用)、工作地點等，共計十一個自變數，進一步找出與留任的關聯性，進而達到本研究兩大目的：

- 一、挑選影響留任之因素，有效預測留任率。
- 二、尋找留任率之最佳數值點，有效降低人力養成成本。

[†]海量資料是除了傳統的文字、數字資料之外，包括影音、照片、圖片等新型態料，透過快速運算技術，搭配感知系統與雲端平台，挖掘出有價值的資訊。有關海量資料的探討，請參考 2013 Big Data 前瞻論壇 領航台灣巨量資料創新機，取自於國家實驗研究院

http://www.nchc.org.tw/tw/news/index.php?NEWS_ID=250

以及，中華資訊素養學會資料 <http://www.cila.org.tw/?p=1072>

貳、文獻回顧

一、倒傳遞類神經網路在管理預測上的應用

類神經網路具有可以容忍不完全、遺失和雜音的資料，是一種無須參數及不需要任何關於資料分佈的事先假設的方法，屬於資料導向，可建構任何複雜非線性與連續函數映對問題的能力等優點(Vellido, Lisboa, & Vaughan, 1999)。是一種計算系統，使用大量簡單的相連人工神經元來模仿生物神經網路的能力，從外界環境或者其它人工神經元取得資訊，並加以非常簡單的運算，並輸出其結果到外界環境或者其它人工神經元。且此方法大量使用在資料探勘(Data mining)(Jiménez, Gervilla, Sesé, Montaña, Cajal, & Palmer, 2009; Schmidt-Atzert, Krumm, & Lubbe, 2011)。

雖然國內外討論留任因素大多採探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA)(John & Brendan, 2012)、及多元迴歸分析(劉平青、趙雪雲、李靜，2012)來進行預測，但這些研究大多採自陳式量表，透過研究者自行蒐集問卷加以分析，常受限於樣本數以及推論母體之論述。本研究的立足優勢在於，以現在的次級資料庫進行建模，並長期持久性的運用於個案公司內部人才甄選，因此以類神經網路所具備的特性，透過輸入與輸出訓練範例的方式，不斷的調整節點之間的權重值與偏權值，使得網路能映射出正確的輸入與輸出關係模式，才是本文的目的，再以敏感度曲線建立最佳留任率的數值點。

目前已有數種成熟的網路模式被提出，並且成功地被運用在商業預測、金融、工程，亦逐漸在各領域進行應用，包括 Anderson(2006) 對研究生的 GPA 分數進行預測，採類神經網路的確有更好的結果比同時多元迴歸(simultaneous multiple regression)技術，並且提到類神經網路分析常運用於大型數據資料庫中為了找到關係和趨勢，而成功預測出這些研究生的學習成績。特別是，資料探勘技術在於協助利用過去的經驗來找出稀有事件，且其事件一定能夠為決策者帶來價值，常於實務上的應用。Aktepe 與 Ersoz(2012)以 K-means 以及類神經網路提出四群不同的工作滿意度如何影響員工績效評估模式，並命名 A 組有點受到威脅較存在於退休員工身上、B 組為最差的工作滿意度與績效、C 組是最緊張的群組，因為表現平平，D 組則是屬於高度工作滿意度與高績效團隊。Lin, Wang 與 Wu(2011)則是以類神經網路進行數據挖掘與分析發展出教育訓練預測模型。Lin, Wu, Tung, Huang, 與 Qin (2010)則是為了建構 ISO10015 績效模式，採類神經網路技術模擬最佳的結構，其研究達到 98.88%的準確率，透過評估模型降低成本並提高整體人力資源方案。Stavrou, Charalambous, 與 Spiliotis(2007)則採自組織映射圖(Kohonen self-organizing map)以及類神經網路來分析，歐盟國家在私部門與公部門組織的人力資源管理與績效之間關係。另外也有相關研究曾比較類神經網路與多元線性迴歸(multiple linear regression, MLR)的優劣，並指出類神經網路

的預測能力顯示較優於傳統回歸分析(Quiming, Denola, Saito, Jinno, 2008)。Delen(2011)則是以三種資料探勘方式預測影響學生態度的因素，其結果也顯示，類神經網路的表現是最佳的，優於決策樹(decision trees)和邏輯斯迴歸分析(logistic regression)。類神經網路模型所具備上述的能力，對存在許多非線性變數的資料研究而言，有實質上的幫助。

本研究蒐尋 web of science 資料庫發現，目前有幾篇文章運用在人力資源績效模式之建構，但此方法尚未普級到全面的人力資源範疇。因此，本文期冀藉個案人事資料庫的分析著實地將資料探勘技術帶入跨領域與人力資源管理進行整合，直接給予個案回饋，強化學術與實務結合及合作。

二、留任(Retention)和影響員工留任意願(Intention to stay)因素

留任一直是企業所關心的議題，也是人力資源管理議題欲衡量指標。組織企業除了希望能對外吸引優秀人才，對內也希望能留住核心專業人才，所以增加員工留任率，即降低員工離職率，也一直是組織投入大量人力資本時所必定追求的目標(Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011)。Reyes(1990)認為留任是希望繼續成為組織中的一份子或繼續留在原組織，成員認為留在組織是一種義務，而願意留在組織中。Mobley(1977)所提出的員工離職/留任決定歷程模式，指員工會對現有工作做評估，會對工作產生滿意或不滿意的情緒，因而有離職念頭，會評估離職成本與新工作的預期效益並考慮其他非工作因素，確認找新工作意願並開始找新工作，在比較新舊工作後，產生離職念頭，最後才決定離職或留任。

從留任至留任意願的相關文獻回顧中發現，大多皆以服務業為研究對象與範疇，包括護士、銀行員、教師等(Brown, Fraser, Wong, Musise, & Cummings, 2013; Hansen, Sandvik, & Selnes, 2003; Perrachione, Petersen, & Rosser, 2008)。Amorim, Bommarito, Kanashiro, 與 Chiari(2011)曾研究電話行銷人員在工作後會出現咽喉乾燥、頸部疼痛、聲音嘶啞、聲帶疲勞等症狀，因為電話行銷人員需要長時間透過電話行進顧客銷售，而產生職業傷害。另外 Cavaignac(2011)也指出，電話行銷人員人多是承包工作，除了弱勢的工會組織力量，工作條件不穩定，工資較低以及健康問題等，這些皆是造成電話行銷人員流動率高的可能性。

影響留任意願因素仍指企業內員工，在考量願意留任於企業內繼續服務時之各項原因。過往的研究的確確定幾個有關員工留任的因素，在組織層面，影響因素也和晉升機會、權力責任、新的挑戰有關(Birt, Wallis, & Winternitz, 2004)。Hytter (2007)的研究也指出，工作場所的獎勵、職業發展機會、訓練發展、身體和工作條件，工作與生活的平衡等因素，皆有可能直接和間接影響留任。然而每間企業有獨特地企業文化、經營理念、管理制度、薪資福利等，故影響員工留任意願之因素自然會有所不同。例如在探討組織員工的留任意願時，有諸多研究顯示工作滿意度的確可以作為預測成員留任意願之因素，但是，兩者之間的相關係數在實證上卻往往低於 0.4 (Mobley, 1977)。這也是本研究認為影響留任意願因素

的確會因各組織特性上的不同而有所差異。基於此論述，以及個案資料庫的限制，僅使用 HRS 以及 e-RS 系統內資料，本文進一步將影響留任因素分為個人屬性與人員態度。

(一)人事動態系統(HRS)：個人屬性與留任的關係

文中所提到的個人屬性是較為客觀的變數，包括性別、年資、教育程度、年齡、應徵動機(主動與被動)及具專業證照等，為既定事實的資料。在性別方面，相關研究指出女性較重視人際關係之滿意度；而男性較重視工作上成就表現之滿意度(Centers & Bugental, 1966)。此外，男性對升遷滿意度顯著地高於女性(Sauser & York, 1978)。而在工作一家庭衝突的影響，女性要比男性來的顯著(Grandey, Cordeiro & Crouter, 2005)。Cotton 與 Tuttle(1986)之超資料分析顯示，大部份文獻指出女性之離職傾向較男性高。據以往研究顯示，年資與留任意願有顯著正相關，即年資愈長，愈不易離職 (Abelson, 1986；Arnold & Feldman, 1982；Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978)。亦有學者認為教育程度與留任意願為負相關(Cotton & Tuttle, 1986)。年齡與留任意願有顯著的正相關(Jeffrey, Charles & Varadarajan, 1989；Mobley et al., 1978; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)。Abelson(1986)研究顯示年齡較大者，通常有較多的家庭責任，因此是較為穩定的員工，不易離職。

(二)甄選招募(e-RS)系統：人員態度與留任的關係

組織的最小構成分子是個人，組織的活動也源於個人的活動，在進行研究議題時，必須瞭解個人在組織內的行為，而人的行為是由需要所引發和目標導向的，並非盲目和隨機的。因此，要瞭解人的行為，必須瞭解行為背後的動機作用。然而員工態度形成主要受到組織文化和社會規範所影響。雖然心理學界認為，由態度轉化成實際行為過程中，尚受到許多其他因素的影響，但員工態度仍被視為影響工作行為和組織互動的重要關鍵(Silverman, 1968)。在有關態度及行為的研究中，大部分學者抱持行為受態度影響的看法。如 Ajzen & Fishbein(1980)提出慎思行動理論(Theory of Reasoned Action, TRA)來解釋態度與行為的關係。黃家齊(2002)也從員工態度加以瞭解並衡量其留任意願的看法。而個案資料庫的態度包括認知、行為、情感。因此由填答者自我的能力表現、實際行動的表現、對電銷工作喜好的程度來預測對留任的影響。並基於上述相關文獻討論，在個人屬性因素本研究將列入性別、年資、教育程度、年齡，並將應徵動機(主動與被動)及具專業證照與否等因素，一併納入研究模型中以進一步探討與留任之關係。

參、研究方法

本研究主要目的在於協助個案子直效行銷公司解決人事流動率問題，找出以降低人事訓練及開發成本。另外個案公司期望能以限有資料庫進行分析，供未來

能持續應用，在招募期間將蒐集人員資料，對於個案子公司而言，若能以資料庫預測出最佳結果，將來在實際採用上較合乎實用性，不必再大費周章採集人員資料，而是可配合公司政策直接獲得必需填寫與作答的人事動態系統(HRS)及甄選招募(e-RS)系統內的資料。

因此本研究採資料探勘方式，運用個案公司既有的人事動態系統(HRS)及甄選招募(e-RS)系統，兩大系統所串連的次級資料庫做為研究分析工具，研究方法採類神經網路。自 1996 年至今，已有多篇論文對於類神經網路的應用及預測效果等進行相關探討(葉怡成，1997)。對非線性資料的快速建模能力，採用類神經網路作為資料採礦工具的研究越來越流多，這也是因為類神經網路很適合非線性資料和含雜訊的資料，因此在市場資料庫的分析和建立模型方面應用廣泛(邱志洲、李天行、周宇超、呂奇傑，2002)。基於上述理由，本研究將採用「類神經網路分析」中最具代表性且運用最普遍之模型-倒傳遞類神經網路(Back-Propagation Network, BPN)作為分析工具；根據類神經網路中輸入變數對輸出變數的貢獻度分析結果，進而得知影響留任與否的決定因素；並藉由類神經網路的分類模式，並利用類神經網路精確的預測分析能力等優點，以建立一套有效的留任預測模式。

一、個案直效行銷公司的背景

個案直效行銷公司為某集團金控旗下子公司，主要是以各式行銷方式(如電話、DM、電子商務等..)快速將優質商品提供給不同屬性與需求的客戶。並在集團資源相互配合與協助之下，其關係子公司也培育了無數直效行銷專業人才。直效行銷其實就是一種資訊導向的行銷模式，且訊息直接定位於目標客戶，藉由對顧客或潛在消費者的回應資料收集及資料庫運用(Gorgoglione & Panniello, 2011)；可透過廣泛多樣的媒體去誘導顧客與潛在消費者，對公司所提供的產品訊息做回應，並將每次的活動結果存放在資料庫中，藉以用來改進下一次的行銷活動計劃，以發展與增進公司與顧客之間的關係(Duncan, 2001; Jackson, 2012)。

本研究個案的直效行銷公司藉由電話行銷人員有效快速服務客戶並直接掌握顧客進行銷售流程，行銷者可執行一整套從發展、測試、執行、到評估的程序，並將所得到的結果，適當地修正行銷活動計劃，使其更具客製化(Shepard, 1999)。對個案公司而言，專注於發展電話行銷、電子商務等主動式以及創新通路的應用，並基於直效行銷的高效率、低成本等，是目前及未來的前景優勢。且個案公司積極深耕流程改善與效能提升計劃，期望經過科學化的實驗分析、探勘等預測模型來發掘人事、流程以及行銷能改善效能的方法，以創造集團最大價值並追求更合理更科學的經營管理模式。個案集團的金控版塊整齊，完整涵蓋銀行、證券、投信、產險、壽險等領域已成為台灣穩健成長及照顧員工的完整金融服務集團。本研究僅以此個案金控直效行銷子公司(營業據點：台北，台南，高雄)作為研究範疇。

二、研究工具：資料庫取得

個案公司初期藉由建立多維度甄選測量機制以增加對個案公司人員招募留任與否的預測能力，以增進甄選過程客觀性與標準性。所搜集的資料分成二大部份：個人基本資料及態度量表二類資料。本研究所取用的樣本資料，除了來自個案公司人事動態資料(HRS)，另外串連個案公司所自行開發之甄選招募系統(e-RS)等資料庫做為資料分析基礎。HRS 系統包括個人基本資料，性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、證照狀況、應徵動機(主動/被動)及雇用別(聘用/試用)、工作地點；另外 e-RS 系統則以態度量表為核心，包括：認知、情感、行為等三構面。上述乃為本研究資料來源的二類資料庫。當公司在招募員工時，尚未成為公司內部正式員工的人員，需要先填寫態度量表，此時可藉由量表結果加以預測此位人員留任率程度，做為是否聘任或後續重點訓練的人才。

包括個案公司於台北、台南及高雄區等三區營業所，研究對象以 2010 年 01 月 01 日前報到的電話行銷人員，包含已離職和留任人員資料共 902 筆，留任的定義是以 2010 年 01 月 01 日當日仍在職之人員為計算基礎，離職的定義是以 2009 年 01 月 01 日至 2010 年 01 月 01 日止共 12 個月已離職之電訪人員為計算基礎。原始資料結構是執業時所登錄的類別，經由資料整理後進行電訪人員留任分析，其主要目的在於計算一組預測變數的組合，對效標變數加以分類，研究中以留任狀況為效標變數，而本文整理變數選取轉換表如表 1 所示，若無進行變數選取轉換皆為數值型(numeric)資料型態。目前態度量表系統(e-RS)已實際運用在個案公司內部，於未正式任用人員招募甄選時作為過試用期機率預測。本研究預計擴大原本預測的資料庫基準，結合 HRS 和 e-RS 來預測未正式任用人員之留任率，期望提供更多資料以供個案人事單位參考，進而解決公司人事相關問題(降低流動率等...)。

表 1 變數選取轉換表

項目	變數說明
序號	不使用
性別	0：女，1：男
婚姻	0：未婚，1：已婚
證照有無	0：無證照，1：有證照
工作地點	0：其他縣市，1：台北
應徵動機	0：被動，1：主動
留任	0：離職，1：留任
教育程度	高中職 (1,0,0)
	專科 (0,1,0)
	大學 (0,0,1)
	研究所 (0,0,0)

肆、研究結果與分析

一、敘述統計分析

個案公司提供研究分析樣本資料共 902 筆。其個案公司員工性別以女性居多，女性為 637 人占 70.6%、男性為 265 人占 29.4%；而雇用別中，試用為 701 人、聘用為 201 人；教育程度以大學畢業居多 420 人占 46.6%、其次為專科畢業 231 人占 25.6%、高中職 242 人占 26.8%、研究所 9 人占 1.0%；婚姻未婚者居多為 738 人占 81.8%、已婚者為 164 人占 18.2%；證照狀況以有證照居多為 633 人占 70.2%、無證照人數約 269 人占 29.8%；工作地點以台北居多為 742 人占 82.3%、其他為 160 人占 17.7%；應徵動機為主動者為 664 人占 73.6%、被動者為 238 人占 26.4%；目前留任者為 409 人占 45.3%、離職員工為 493 人占 54.7%。其年齡最小值為 20 歲，最大值為 57 歲，平均年齡為 31.85 歲；在認知變數最小值為 2.2，最大值為 5，平均分數為 4.349；在行為變數最小值為 2.556，最大值為 3.889，平均分數為 3.468；在情感變數最小值為 2.143，最大值為 4.571，平均分數為 3.468。

二、類神經網路分析

類神經網路是個具學習的系統，其運作方式即透過輸入與輸出訓練範例的方式，不斷的調整節點之間的權重值與偏權值，使網路所計算的輸出為目標輸出，其運作目的就是要讓網路能映射出正確的輸入與輸出關係模式。在選用辨識法時，網路學習過程由前向傳遞和後向傳遞組成，也是目前類神經網路中最具代表性，應用最普遍的技術之一，適合運用於診斷、預測(陳榮靜、林裕証，2010)。因此研究分析將 902 筆資料包括：性別、雇用別、教育程度、婚姻狀況、證照狀況、工作地點、應徵動機，再加上連續尺度之預測變數(年齡、認知、行為、情感)，一起投入類神經網路以建立本研究模式 I-IV，以資料導向方式來計算出並觀察模式預測之正確率，以選出最適的留任模式。

模式 I

由表 2 得知，本研究先將 70%的資料當作訓練用，另外 30%以做為預測，其訓練之樣本為 608 位(約 67.4%)，預測樣本為 294 位(約 32.6%)。此模式隱藏階層的數目為 1、隱藏層 1 的單位數為 7，MSE 為 22.4%，模式的建構其整體百分比為 77.6%，表示在個案資料中，預測員工為離職而實際離職的正確率為 99.7%。

模式 II

由表 3，本研究將 70%的資料當作訓練用，另外 30%以做為預測，其訓練之樣本為 626 位(約 69.4%)，預測樣本為 276 位(約 30.6%)。且此模式隱藏階層的數目為 1、隱藏層 1 的單位數為 7。其 MSE 為 25.1%，模式的建構其整體百分比為 74.9%，而在個案資料中，預測員工為離職而實際離職的正確率為 97.9%。

模式 III

由表 4，本研究將 70% 的資料當作訓練用，另外 30% 以做為預測，其訓練之樣本為 622 位(約 69.0%)，預測樣本為 280 位(約 31.0%)。且此模式隱藏階層的數目為 1、隱藏層 1 的單位數為 7。其 MSE 為 22.7%，模式的建構其整體百分比為 77.3%，表示在個案資料中，預測員工為離職而實際離職的正確率為 97.6%。

模式 IV

由表 5，本研究將 70% 的資料當作訓練用，另外 30% 以做為預測，其訓練之樣本為 634 位(約 70.3%)，預測樣本為 268 位(約 29.7%)。且此模式隱藏階層的數目為 1、隱藏層 1 的單位數為 7。其 MSE 為 23.0%，模式的建構其整體百分比為 77.0%，表示在個案資料中，預測員工為離職而實際離職的正確率為 99.4%。

由上述四大模式得知，模式 I 為最佳類神經網路分析建構模式，故以模式 I 正確率為 99.7% 最佳化模式進行後續分析。

表 2 類神經網路模式建構 I

樣本訓練與測試之分配			模式建構分類 (預測結果)			
樣本	個數	百分比	實際結果(訓練)	離職	留任	正確率
訓練	608	67.4%	離職	334	1	99.7%
測試	294	32.6%	留任	135	138	50.5%
總數	902		整體百分比	77.1%	22.9%	77.6%

表 3 類神經網路模式建構 II

樣本訓練與測試之分配			模式建構分類 (預測結果)			
樣本	個數	百分比	實際結果(訓練)	離職	留任	正確率
訓練	626	69.4%	離職	325	7	97.9%
測試	276	30.6%	留任	150	144	49.0%
總數	902		整體百分比	75.9%	24.1%	74.9%

表 4 類神經網路模式建構 III

樣本訓練與測試之分配			模式建構分類 (預測結果)			
樣本	個數	百分比	實際結果(訓練)	離職	留任	正確率
訓練	622	69.0%	離職	331	8	97.6%
測試	280	31.0%	留任	133	150	53.0%
總數	902		整體百分比	74.6%	25.4%	77.3%

表 5 類神經網路模式建構 IV

樣本訓練與測試之分配			模式建構分類 (預測結果)			
樣本	個數	百分比	實際結果(訓練)	離職	留任	正確率
訓練	634	70.3%	離職	343	2	99.4%
測試	268	29.7%	留任	144	145	50.2%
總數	902		整體百分比	76.8%	23.2%	77.0%

三、最佳模式之資料品質與模式驗證

(一) 資料品質

接收者操作特徵曲線 (receiver operating characteristic, ROC) 分析是用於評估測試統計模型的一個有用的工具，又稱敏感度曲線，其習慣畫法是以敏感度 (sensitivity) 為縱軸，以 1-特異度 (1-specificity) 為橫軸，因此一條 ROC 代表兩個特定族群的相對關係，是在描述此相對關係下 sensitivity 與 specificity 之互動變化情形。常用於邏輯斯迴歸 (logistic regression)、判別分析 (linear discriminant analysis) 等皆可採此方式進行評估 (Zou, O'Malley, & Mauri, 2007)。因此非常符合本研究所要瞭解的留任與否的準確性，屬於類別的二分變數，它的功能主要是以一個簡單的圖形工具呈現，用於顯示所診斷試驗的準確性的應用之一，由 ROC 愈往左上方，表模式愈佳，愈能做出正確區隔 (Zou, et al., 2007)。而 ROC 曲線下方的面積為 AUC (area under the curve) 值，呈現診斷準確性的匯整，AUC 的值愈大表示準確性愈佳。透過圖 1 顯示，本研究的 AUC 為 0.797 接近 0.8 為可接受範圍。

在圖 2 與圖 3 所表示的縱軸為實際結果，橫軸為預測結果，可用來比較各類預測正確與錯誤的組合情況。如圖 2 的累積增益圖 (gain chart)，其累積留任人數占全體留任人數的百分比 (gain%) 為縱軸，名單百分比 (overall population) 為橫軸，根據機率將名單由高至低排序，其曲線愈向上彎曲代表模式效果愈好，當模式靠近 45 度斜直線代表隨機狀態，由此推估類神經的預測力比隨機選取的模式略佳，也表示本模型能改進隨機選取的結果。圖 3 的提升圖 (lift chart)，其累積留任人數占全體留任人數的百分比 (lift) 為縱軸，名單百分比 (overall population) 為橫軸，lift 可用在績效上提升，若小於 1 代表比平均績效差，然而本研究發現使用類神經網路比隨機預測模式，命中率由交叉點落於 1.2 至 1.4 之間，因此整體命中率增加高達將近 1.4 倍。

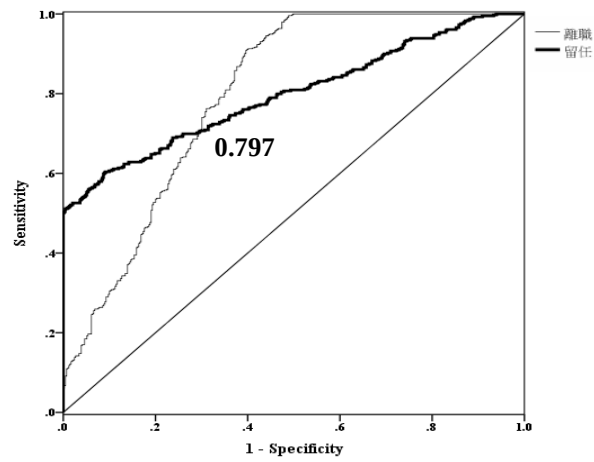


圖 1 敏感度曲線(ROC curves)

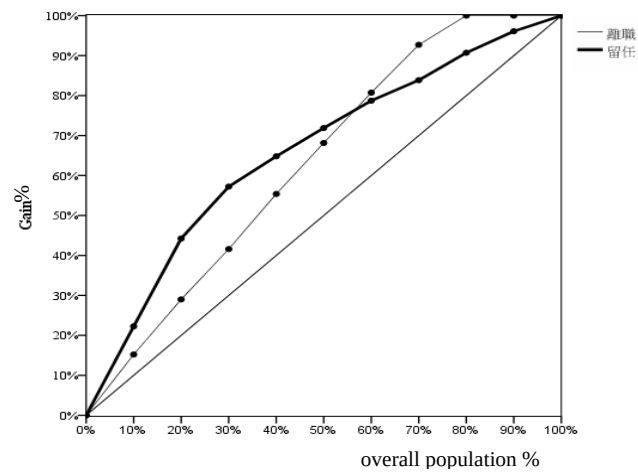


圖 2 累積增益圖(Gain chart)

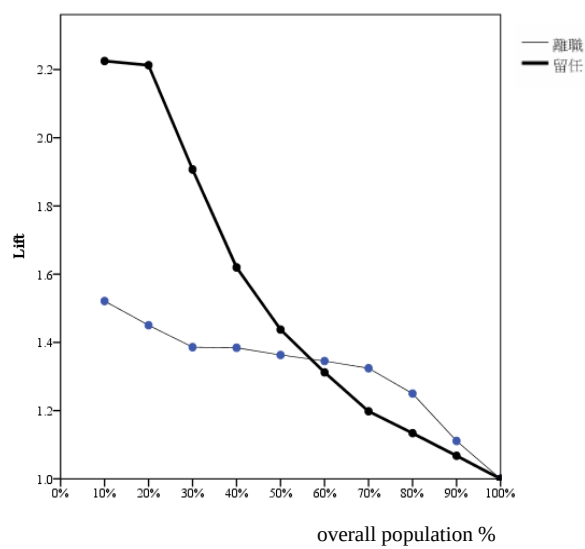


圖3 提升圖(Lift chart)

(二) 模式驗證

此部份，本研究以模式正確率最高的模型I為主，進行另外30%的樣本數進行模式驗證，由模式的建構其整體百分比為76.9%，表示在個案資料中，預測員工為離職而他實際離職的正確率為98.1%(表6)。其自變數標準化權重由表7可以發現，其重要性排序為雇用別、行為、年齡、情感、證照狀況、認知、教育程度、工作地點、婚姻狀況、有無證照、主被動、性別。

表 6 模式驗證的錯誤分類表

實際結果	預測結果		
	離職	留任	正確率
測 離職	155	3	98.1%
試 留任	65	71	52.2%
整 體 百 分 比	74.8%	25.2%	76.9%

表 7 自變數重要性標準化權重

自變數指標	重要性	正規化重要性	排序
雇用別	0.453	100.0%	1
教育程度	0.047	10.3%	7
工作地點	0.022	4.9%	8
證照狀況	0.074	16.3%	5
應徵動機	0.019	4.2%	10
婚姻狀況	0.021	4.6%	9
性別	0.010	2.2%	11
年齡	0.098	21.7%	3
認知	0.067	14.7%	6
行為	0.102	22.5%	2
情感	0.087	19.2%	4

(三)最佳值

由圖 1 敏感度曲線(ROC Corves)所跑出的區域為 0.797，且同時參考表 6 所示，以 ≥ 0.797 (整理百分比為 74.8%，約佔 75%)，人員離職比例為 $155/220=70.45\%$ ，然而 <0.797 (約 25%) 人員留任比例為 $3/74=4.05\%$ ，因此以 0.797 為最佳判斷值，其誤判率為 $3/158=1.9\%$ ，損失不到 2% 的人力。

伍、結論與建議

本研究的觀念性架構得以建立，並輔以個案直效行銷子公司 98 年度新進但仍屬於未正式任用前的電銷專員為對象，以類神經網路作為該次級資料之研究分析方法。根據研究發現加以探討這些結果在管理上的意涵，提供個案公司與企業界實務上之建議，並闡述本研究之研究貢獻。

一、研究結論

根據研究結果得知，運用類神經網路的預測力比傳統迴歸模式較佳，由提升圖可發現，使用類神經網路比隨機預測模式的命中率較增加 1.4 倍，呼應本研究目的一，挑選影響留任因素有效預測留任，其重要性排序為雇用別、行為、年齡、情感、證照狀況、認知、教育程度、工作地點、婚姻狀況、應動機動、性別。其中以個人變項因素雇用別(聘用及試用)最具影響留任與否、其次是年齡、依序為有無證照等因素，而態度構面中，以行為及情感因素等二因素最具影響。就過去個人變項因素與留任意願之文獻探討相較，教育程度與留任意願為負相關(Cotton & Tuttle, 1986；John & Jeffrey, 1986)。而年齡與留任意願有顯著的正相關(楊克平, 1989；Jeffrey, Charles & Varodharajan, 1989；John & Jeffrey, 1986；Mobley et al., 1978; Porter et al., 1974)。

以往研究並無發現婚姻狀況與留任意願有必然的關係。回顧文獻得知，個人屬性對留任意願有正向或負向的影響關係；雖然教育程度對留任之影響重要性僅 0.047，相關性低於 0.05，但結果與過去研究一致；年齡對留任影響重要性為 0.098，相關性超過 0.05，其結果與過去研究一致；婚姻狀況教育程度對留任之影響重要性僅 0.021，其相關性低於 0.05，其結果與過去研究一致。而其它因素，如雇用別、證照狀況、應徵動機、性別等因素對留任之影響重要性分別為 0.453、0.074、0.019，可知雇用別與證照狀況對留任意願具影響力、而應徵動機則無。除了個人屬性，態度之行為、情感、認知等三因素對留任皆有影響力與重要性，分別為 0.102、0.087、0.067，相關性均超過到 0.5。

本研究目的二為尋找留任率之最佳數值點，藉由敏感度曲線(ROC Curves)所呈現區域得知小於 0.797 佔 75% 的人員離職比例為 70.45%，另外小於 0.797 佔 25% 的人員留任比例為 4.05%，因此以 0.797 為最佳判斷值，其誤判率為 1.9%，損失不到 2% 的人力。目前個案公司除了可利用原本的甄選招募系統(e-RS)態度量表適性測驗做為新人招募參考依據，另外 HRS 的結果也能做為主管面試參考值，特別是雇用別。

二、研究建議與限制

本文以個案需求為出發點，配合個案公司積極推廣資料探勘等預測模型來挖掘人事流程改善效能的方法，因此本研究順勢善加利用個案所具備的優勢，擁有健全的人事資料庫，來發現並改善人事缺口，除了研究結論可供個案公司參考，其分析模式以及個案做法更可提供相關產業借鏡。

由上述討論結果，雇用別、年齡、證照狀況等三大因素對留任具有影響及重要性，建議個案公司未來在招募新人所重視的重要因素，除了需考量是否有無相關電話行銷經驗、工作配合度及人格特質(企圖心、親合力、表達力、抗壓性、忍挫力等...) 等，對於新進人員的年齡、證照狀況(有證照者)二項因素應作為面

試時決定錄取因素；能持有證照者多半都是具有相關工作經驗，對電話行銷這一行業的預期會偏向於實際狀況，表示心理預期與實際狀況相差較小，留任意願會較高。

另一方面，行為、情感、認知等因素對於留任皆有影響，建議個案公司主管能重視並運用公司 e-RS 態度量表系統所得的分析結果，所謂「想做並不代表能作，能作並不代願意做」；因此新進人員在心理對電話行銷這一個行業有正向的認知，且情感上是喜歡的，就會付諸於行動；當內心與外在一致時就會有良好表現，相對地提高留任意願。

本研究目的進一步預測留任機率值，做為未正式任用的電話行銷人員篩選標準，為公司甄選出適任員工，進而解決公司長期以來的人事問題(高流動率、高人力養成成本)。因此凡留任機率值高於 0.797(即離職預測力)且過試用期機率值小於 0.248 者，不適合為個案公司所任用。進一步對於本研究之限制說明，本研究探討的個案公司是隸屬金融保險業，屬於高度人力密集的產業，因金融保險之電話行銷是常見的，有別於其他類型的工作，故本研究的留任預測之類神經網路模式並不適用於其他產業之人力資源。

謝誌

感謝國立臺灣師範大學科學教育中心「教育部邁向頂尖大學計畫」與「國科會跨國頂尖研究中心計畫」(NSC 103-2911-I-003-301)支持。

參考文獻

1. 邱志洲、李天行、周宇超、呂奇傑(1990)，整合鑑別分析與類神經網路在資料探勘上之應用。工業工程學刊，19(2)，9-22。
2. 孫思源、羅月秀，趙珮如，吳章瑤(2008)，人力資源招募網站使用意向影響因素之探討。人力資源管理學報，8(3)，1-23。
3. 陳榮靜 & 林裕証(2010)，以倒傳遞類神經網路改善 RFID 三度空間定位系統。資訊科技國際期刊，4(1)，44-55。
4. 黃家齊(2002)，人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點。管理評論，21(4)，101-127。
5. 楊克平(1989)，臺灣地區護理人員流動因素之探討。護理雜誌，36(3)，51-64。
6. 葉怡成(1997)，應用類神經網路，台北：儒林圖書有限公司。
7. 劉平青、趙雪雲、李靜(2012)，內部行銷對新員工留任意願的影響-以員工關係為中介變數。中原企管評論，10(1)，35-50。
8. Abelson, M. A., (1986). Strategic management of turnover: A model for the health service administrator. *Health Care Management Review*, 11(2), 61-71.
9. Ajzen, I. & Fishbein, M., (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
10. Aktepe, A. & Ersoz, S. (2012). A Quantitative performance evaluation model based on a job satisfaction-performance matrix and application in a manufacturing company. *International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice*, 19(6), 264-277.
11. Amorim, G. O. de, Bommarito, S., Kanashiro, C. A., & Chiari, B. M., (2011). The vocal behavior of telemarketing operators before and after a working day. *Jornal da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia*, 23(2), 170-176.
12. Anderson, J. L., (2006). Predicting final GPA of graduate school students: Comparing Artificial neural networking and simultaneous multiple regression. *College and University*, 81(4), 19-25, 27-29.
13. Arnold, H. J., & Feldman, D. C., (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.

14. Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Musise, M., & Cummings, G., (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459-472.
15. Cavaignac, M. D., (2011). Precarious work and telemarketing operators. *Perspectivas*, 39, 47-74.
16. Centers, R. D., & Bugental, E., (1966). Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Social Psychology*, 50, 193-197.
17. Cotton, J. L., & Tuttle, J. M., (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11, 55-71.
18. Delen, D., (2011). Predicting student attrition with data mining methods. *Journal of College Student Retention*, 13(1), 17-35.
19. Duncan, T., (2001). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*, 1/e. University of Colorado, Chicago: McGraw-Hill.
20. Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H., (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
21. Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Crouter, A. C., (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305-323.
22. Hansen, H., Sandvik, K., & Selnes, F., (2003). Direct and indirect effects of commitment to a service employee on the intention to stay. *Journal of Service Research*, 5(4), 356-368.
23. Jackson, S. E., & Schuler, R. S., (1990). Human resource planning: challenges industrial organizational psychology. *American Psychologist*, 45, 223-239.
24. Jeffrey, K. S., Charles M. F., & Rajan Varadarajan, (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research*, 18, 307.
25. Jiménez, R., Gervilla, E., Sesé, A., Montaña, J. J., Cajal, B., & Palmer, A., (2009). Dimensionality reduction in data mining using artificial neural networks. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Science*, 5(1), 26-34.

26. John, L. C., & Jeffrey, M. T., (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-71.
27. John, R., and Brendan, R., (2012). Determining the number of factors to retain in an exploratory factor analysis using comparison data of known factorial structure. *Psychological Assessment*, 24(2) , 282-292.
28. Kraut, A. I., (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243.
29. Lin, W. T., Wang, S. J., & Wu, Y. C. (2011). An empirical analysis on auto corporation training program planning by data mining techniques. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 5841-5850.
30. Lin, W. T., Wu, Y. C., Tung, C. L., Huang, M. R., Qin, R. S. (2010). Establishing ISO 10015 accreditation system performance model for domestic enterprises. *Expert Systems with Applications*, 37(6), 4119-4127.
31. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T., (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
Mobley, W. H., (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
32. Offermana, L. R., & Gowing, M. K., (1990). Organizations of the future: changes and challengers. *American Psychologist*, 45, 95-108.
33. Perrachione, B. A., Petersen, G. J., & Rosser, V. J., (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator* , 32(2), 1-17.
34. Quiming, N. S., Denola, N. L., Saito, Y., & Jinno, K., (2008). Multiple linear regression and artificial neural network retention prediction models for ginsenosides on a polyamine-bonded stationary phase in hydrophilic interaction chromatography. *Journal of Separation Science*, 31(9), 1550-1563.
35. Reyes, P., (1990). *Teacher and their workplace: Commitment, performance, and productivity*. California: Sage Publication.
36. Sauser, W. I., & York, C. M., (1978). Sex difference in job satisfaction: A re-examination. *Personal Psychology*, 31(3), 537-547.

37. Schmidt-Atzert, L., Krumm, S., & Lubbe, D., (2011). Toward stable predictions of apprentices' training success: Can artificial neural networks outperform linear predictions? *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 34-42.
38. Shepard, D., (1999). *The New Direct Marketing: How to implement a profit-driven Database Marketing Strategy*. David Shepard Association, McGraw-Hill, NY.
39. Silverman, D., (1968). Formal organization or industrial sociology: Toward a social action Analysis of Organization. *Sociology*, 2, 221-223.
40. Stavrou, E. T., Charalambous, C., Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.
41. Vellido, A., Lisboa, P. J. G. and Vaughan, J., (1999). Neural Networks in Business: A Survey of Applications (1992–1998). *Expert Systems with Applications*, 17(1), 51-70.
42. Zou, K. H., O'Malley, A. J., Mauri, L., (2007). Receiver-operating characteristic analysis for evaluating diagnostic tests and predictive models. *Circulation*, 115(5), 654-657.

店內氣氛、服務人員情緒與忙碌程度對顧客知覺
服務品質與消費金額的影響—以顧客正向心情為
中介效果

**The Effects of Store Atmosphere, Service
Employees' Emotions and Store Busyness on
Customer Perceived Service Quality and the
Amount of Total Consumption: The Mediating
Effects of Customer Positive Moods**

陳珮綺 (Pei-Chi Chen)

國立中山大學企業管理學系博士生

Ph.D. Student, Department of Business Management, National Sun Yat-sen University,
Taiwan

* 收稿日期：2014 年 3 月 23 日，修改日期：2014 年 10 月 13 日，接受日期：2014 年 11 月 18 日。

摘要

本研究整合環境心理學與消費者行為的相關文獻，並以 M-R 環境心理學模式做為理論基礎，同時探討商店氣氛、服務人員情緒與忙碌程度是否會透過顧客正向心情，進而影響顧客消費金額、以及知覺服務品質。為驗證本研究之假設，樣本收集自 45 間價位與餐點相近的簡餐店，共收集 203 對的服務人員與顧客配對資料。結構方程模式結果發現，店內氣氛會透過提升顧客正向心情，進而提升顧客消費的金額與顧客的知覺服務品質；此外，店內氣氛亦會直接正面影響顧客知覺的服務品質。最後，服務人員的正向情緒，亦會透過正向影響顧客心情、進而正向影響顧客消費的金額與知覺服務品質。本研究亦針對研究結果的理論意涵與管理意涵加以討論之。

關鍵字：店內氣氛、服務人員情緒、忙碌程度、顧客心情、顧客消費、服務品質

Abstract

Based on the Mehrabian-Russell (1974) model, the present study integrates the literature from both environmental psychology and consumer behaviors to simultaneously examine whether store atmosphere, employee positive emotions and busyness predict customer total amount of consumption and perceived service quality through customer positive moods. The sample was composed of 203 employee-customer pairs from 45 restaurants with similar price and products. The results of structural equation modeling showed that store atmosphere positively predicted customer positive moods, which in turn increase customer total amount of consumption and perceived service quality. In addition, store atmosphere directly predicted high levels of perceived service quality. Finally, employee positive emotions also enhance customer total amount of consumption and perceived service quality via customer positive moods. Theoretical and practical implications were discussed.

Keywords: Store atmosphere, Employee positive emotions, Busyness, Customer positive moods, Customer total consumption, Service quality

壹、緒論

台灣大賣場和商店林立，規模也越來越大，在這樣競爭的市場中，對實體店家而言，已經很難從調整商品、變動價格、舉辦促銷活動，或增加通路等方式大幅提升業績，反而是建立商店本身的特色，才能夠在這個市場中引起注目和興趣 (Baker, Grewal & Levy, 1992; Liao & Liaw, 2011; Morrison, Gan, Dubelaar & Oppewal, 2011; Roy & Tai, 2003)。消費者的購物行為並不單純只是到一家商店快速挑選出商品這樣一個簡單的平常活動，消費者最終的選擇會受到許多因素的影響，例如服務人員的態度 (Hennig-Thura, Groth, Paul, & Gremler, 2006)、商店內的音樂和味道 (Marrison et al., 2011) 等，都可能會影響到消費者對於商品的選擇。換言之，如何提供獨一無二的商店特色，留住顧客，進而影響消費者的決策，已成為一個重要課題。許多研究發現，商店環境是促使消費者將態度轉變成購買行為過程中一個重要的關鍵變數，即使消費者有購買意願，若缺乏適切的環境刺激，仍無法誘發其產生真正的購買行為 (廖國鋒、蔡淑梨、李律嫻, 2007; Spies, Hesse & Loesche, 1997; Sweeney & Wyber, 2002)，因此如何讓顧客在商店中有良好的感受、進而產生消費，有其實務上之重要性。

在店內環境的相關研究中，許多學者探討店內氣氛對於消費者決策的影響。Engel, Blackwell and Miniard (1995) 說明店內氣氛是指銷售環境中的物理屬性，包括音樂、燈光、香味和商品陳設。店內氣氛是驅使消費者到商店購買的力量 (廖國鋒等人, 2007)，會影響消費者在店內的行為、停留時間 (Donovan & Rossiter, 1982; Swinyard, 1993)。除了店內氣氛的影響外，研究亦指出店內環境中的社會因素 (即：店內與人有關的相關因素)：員工的情緒展現與忙碌程度，皆會影響顧客購物時的感受與意願 (Baker, Parasuraman, Grewal, & Voss, 2002)。舉例來說，企業教育服務人員向客戶表達正面情緒 (Rafaeli & Sutton, 1990)，但是當店內忙碌或擁擠時，服務人員自然容易產生壓力，負面情緒可能在與消費者溝通的過程中表現出來，進而影響顧客的知覺服務品質 (Pugh, 2001)。顧客等待服務人員回應的時間和服務品質具有相關性，等待回應的時間越久，知覺服務品質越差，顧客滿意度也越低 (Pugh, 2001; Turley & Milliman, 2000; Walsh, Shiu, Hassan, Michaelidou & Beatty, 2011; Westbrook & Oliver, 1991)。

近十多年來，雖然有許多學者探討商店環境對消費者購買行為的影響 (Baker et al., 2002; Jang & Namkung, 2009; Kaltcheva & Weitz, 2006; Roy & Tai, 2003; Tsai & Huang, 2002; Walsh et al., 2011; 廖國鋒等人, 2007; 蕭至惠、許志賢、許世芸、許書銘, 2007)，亦對相關的文獻有顯著的貢獻，但仍有以下的理論議題尚未釐清：(1) 首先，Baker 等人 (2002) 的理論模式乃是從環境與認知心理學的觀點出發，探討商店環境對消費者認知的服務品質、產品品質/價值與價格知覺的影響，但並未整合消費者在店內時的「情緒狀態」做為解釋機制 (如：廖國鋒等人, 2007)；(2) 此外，雖然後續學者引用 Mehrabian 與 Russell (1997)

的 M-R 模式做為理論架構，探討商店環境如何透過消費者的情緒反應、進而影響消費行為，但並未同時納入消費者認知的變數一併探討（如：Kaltcheva & Weitz, 2006; 蕭至惠等人，2007）；(3) 即使近期學者同時探討商店環境對消費者情緒反應與知覺的影響，但其僅探討店內氣氛此一環境面向、且後果變數大多為消費者的行為意圖或態度，並未釐清店內環境的社會因素（即：員工的情緒與忙碌程度），是否會影響消費者的情緒與知覺、進而影響其購買的金額或數量（如：Jang & Namkung, 2009; Walsh et al., 2011）。

由上述之回顧可得知，商店環境中的店內氣氛、員工的情緒與忙碌程度皆會影響顧客在店內的感受，然而過去研究大多探討此三類變數對顧客態度或行為意圖的影響（如：廖國鋒等人，2007; Baker et al., 2002; Jang & Namkung, 2009; Kaltcheva & Weitz, 2006; Walsh et al., 2011），並未同時探討此三類變數對於消費者實際消費金額的影響。因此，本研究擬依前述之研究發現，同時探討商店環境的三個變數（店內氣氛 vs. 服務人員情緒 vs. 服務人員忙碌程度）對消費者的消費金額的影響。實務上而言，若能釐清此三個變數對於消費者實際消費金額與知覺服務品質的影響，較小資本額的商店即能依此結果進行改善，不需花費大筆金額改變裝潢，對於商店有較立即性的管理意涵。

此外，過去商店環境的研究較少研究同時整合此三類因素對於消費者情緒與知覺的影響。由於在消費者行為的研究中，消費者購物時的情緒被發現對於消費者的行為有正向顯著影響（Dawson, Bloch & Ridgway, 1990; Donovan & Rossiter, 1982; Morrison et al., 2011; Swinyard, 1993），特別是正向情緒，更與購買意願相關（Baker et al., 1992; Spassova & Isen, 2013）。因此，本研究將納入顧客消費時的正向心情做為中介變數，同時，亦加入顧客的知覺服務品質做為另一重要的依變數。以探討前述三類的商店環境因素，是否會透過顧客正向心情，進而影響其消費的金額、以及知覺服務品質。

最後，本研究亦試圖在研究方法上做出改善。由於過去研究大多請顧客在同時填答所有店內環境、態度與知覺的資料（廖國鋒等人，2007；蕭至惠等人，2007；Baker et al., 2002; Jang & Namkung, 2009; Roy & Tai, 2003; Walsh et al., 2011; Yen, 2011），變數間的關係可能會因此膨脹而產生共同方法變異的問題（common method variance; Podsakoff & Organ, 1986；彭台光、林鈺琴、高月慈，2006）。為避免共同方法變異，本研究同時自服務人員與顧客收集資料，並收集客觀的實際消費金額數據，以避免共同來源與主觀偏誤造成的影響。具體而言，本研究將基於前述之文獻缺口與不足之處，發展出一套理論模式，並配合多重來源資料、以及客觀消費金額的收集，以同時探討三種商店內情境因素：店內氣氛、服務人員情緒與忙碌程度是否透過顧客正向心情、進一步對顧客消費金額及知覺服務品質產生影響。

貳、文獻探討

一、店內氣氛、服務人員情緒與忙碌程度對顧客知覺服務品質與消費金額的影響：M-R 環境心理模式的觀點

為整合本研究各變數間的關係，本研究參考 Mehrabian 與 Russell (1974) 所提的 M-R 環境心理模式以發展理論架構，並加以延伸之。M-R 環境心理模式指出，來自環境的外部刺激 (如：視覺、感官等感受)，將會影響個人在環境中經驗到的情緒狀態；個人在環境中感受到的情緒狀態，又會進一步影響其後續的行為反應。若個人在環境中經歷到正向的情緒，將會有較正面的行為回應、反之，則可能是較負面的行為回應，如逃避、趨避環境等。

若將 M-R 模式用於店內消費的情境，不論是店內氣氛、服務人員的情緒或忙碌程度，皆屬於 M-R 模式中的外部刺激。當顧客在店內消費時，將會受到這些外部刺激的影響，進而影響其心情狀態 (即：顧客正向心情)，並影響其後續的行為回應。然而，過去 M-R 模式相關的研究中 (如：蕭至惠等人, 2007; Jang & Namkung, 2009; Kaltcheva & Weitz, 2006; Walsh et al., 2011)，並未納入消費者認知相關的變數、亦未加入消費者實際的消費狀況做探討，故本研究納入消費者知覺服務品質、以及實際消費的狀況做為後果變數，以期更進一步延伸 M-R 模式的發現。基於前述的觀點，本研究提出理論架構如圖 1，並在後續章節中針對假設分別論述之。

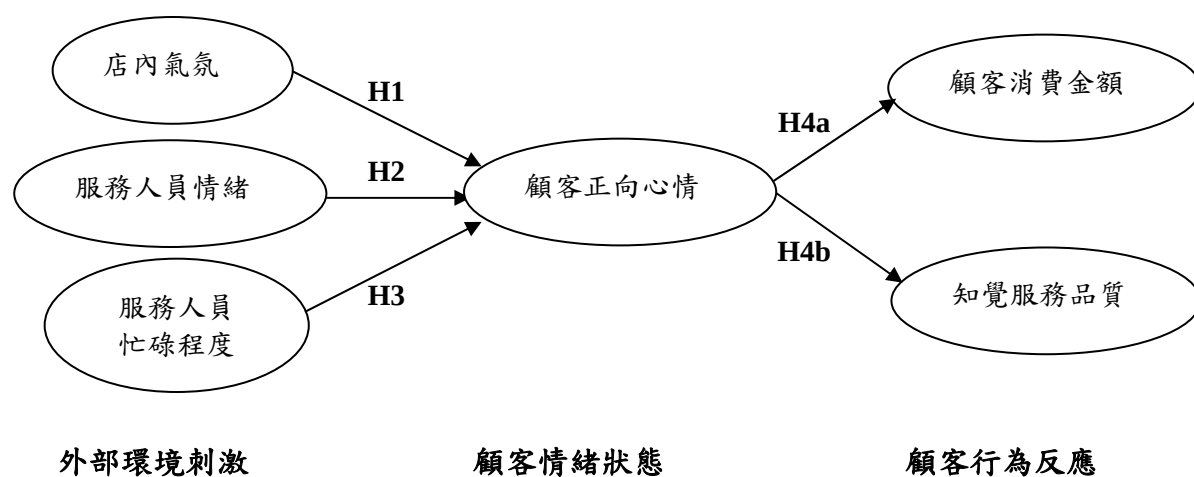


圖 1：本研究之理論架構：M-R 模式的觀點

二、店內氣氛與顧客心情的關係

商店氣氛，包括了店裡環境的周邊因素與設計因素 (廖國鋒等人，2007; Berman & Evans, 1995; Oh, Fiorito, Cho, & Hofacker, 2008; Roy & Tai, 2003)，例如：音樂、氣味、溫度、空氣品質等非視覺的感受、或是商品陳列、店內擺設與空間配置等視覺的成份，皆會影響人的生理狀況 (例如舒適與否)，同時也會影響人是否願意停留或享受在這個特定的環境當中 (Bitner, 1992; Donovan & Rossiter, 1982; Jang & Namkung, 2009; Morrison et al., 2011; Swinyard, 1993; Sherman, Mathur & Smith, 1997)。

若依據 M-R 模式的觀點，來自於店內的环境刺激，也可能影響顧客的情緒狀態。顧客的正向心情反應了顧客是否在商店內經歷到快樂、興奮、愉悅等情感狀態。Arnold 和 Reynolds (2003)指出，迷人的環境可以讓消費者減緩時間的流逝感，讓消費者在消費時，能有輕鬆愉悅與自在的感受。學者亦指出，快樂的音樂可以產生正面情感 (Garlin & Owen, 2006)，好的燈光系統可以營造好氣氛，進而產生好心情 (Babin, Hardesty & Suter, 2003; Smith, 1989)，商店有好的陳設，能讓消費者享受購物的過程，並且擁有好心情 (Baker et al., 2002; Mohan et al, 2012)。基於前述，本研究提出以下假設：

H1: 店內氣氛與顧客的正向心情呈正向關係

三、服務人員情緒與顧客心情的關係

在環境心理學的文獻中，將服務人員的行為與表現納入環境因素的一環 (即：社會因素；Baker et al., 2002; Turley & Milliman, 2000)。若依據 M-R 模式的觀點，服務人員的情緒表現也反映了商店內的情境刺激，故服務人員是否展現出合宜的情緒，也會影響顧客消費時的情緒感受。

在服務管理的文獻中，多認為服務人員的正向情緒能讓顧客在消費時有更愉悅的感受 (Barger & Grandey, 2006; Pugh, 2001; Tsai & Huang, 2002)。此一說法亦可透過情緒感染理論 (emotional contagion theory; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994)的觀點加以說明。此一理論指出，人與人互動時，一方的情緒可能會透過言語、聲調、肢體語言、表情等方式，在無意識間互相傳遞與感染，最後達成情緒趨同的狀態：因此，若一方在互動時對另一方展現正向情緒時，即會透過情緒感染的歷程，讓另一方也經歷到正向的情緒 (Hennig-Thurau et al., 2006)。實證研究中，Pugh (2001)發現銀行行員若對顧客展現正向情緒，顧客也會感受到正向的心情；因此，本研究認為，若在商店的服務情境中，服務人員展現的正向情緒，將能透過情緒感染的歷程，進而讓顧客有愉快的感受。綜合上述，本研究提出假設如下：

H2: 服務人員正向情緒與顧客的正向心情呈正向關係

四、服務人員忙碌程度與顧客心情的關係

同樣的，服務人員在店內的忙碌程度，亦被歸類為環境因素中的社會因子 (Baker et al., 2002)；例如：現場等候消費的人數、服務人員是否可以依序完成每一項工作，都可能影響顧客的感受。若從 M-R 模式的角度觀之，若外部環境的刺激較為負面，則個人在該情境中的感受會較不愉快 (蕭至惠等人, 2007; Walsh et al., 2011)，亦可能影響個人後續的行為反應。當店內顧客多、服務人員忙碌時，可能無法回應到每一位顧客的需求、讓顧客等待時間變長，進而有不快的感受 (Mattila & Wirtz, 2000)；當服務人員少、顧客數太多時，服務人員無法充份服務顧客時，可能降低顧客心中愉快的心情 (Baker et al., 2002)。基於以上的推論，本研究提出以下的假設：

H3: 服務人員忙碌程度與顧客的正向心情呈負向關係

五、顧客正向心情與消費金額、知覺服務品質的關係

M-R 模式亦指出，個人的情緒狀態會影響到其對於環境的行為與反應。在消費情境中，消費者的情緒狀態，不止會影響到其對服務的感受、也會影響其後續的購買行為，例如口碑和抱怨行為 (Nyer, 1997; Walsh et al., 2011)。

當消費者有好的心情，他們會用柔和的玫瑰色眼鏡去看這個世界，一切事物都會變得比較正面 (Morrison et al., 2011; Donovan & Rossiter, 1982; Dawson et al., 1990; Swinyard, 1993)。具體而言，當消費者擁有好心情時，在處理資訊時會較為樂觀，在評估其消費經驗時，會比在壞心情時，有更好的印象 (Hennig-Thurau et al., 2006; Swinyard, 1993)，也即是說顧客正面心情會與評價服務品質具正相關 (Hennig-Thurau et al., 2006; Pugh, 2001)。若消費者可以在店內環境中引發出好心情，且想要持續這樣的好心情，將願意花更多時間留在店裡，進一步發現更多關於商品的訊息，而產生更多的消費 (Park, Lyer & Smith, 1989)。因此，本研究提出以下假設：

H4a: 顧客正向心情與其消費金額呈正向關係

H4b: 顧客正向心情與其知覺服務品質呈正向關係

參、研究設計與方法

一、研究對象

本研究以餐飲業的服務人員與顧客為研究樣本，由於餐飲業的服務人員必須直接面對顧客，促銷餐點、協助顧客點餐、回應顧客的抱怨及對餐點的疑問等，服務人員當日的情緒表達，應該會直接影響顧客的心情、知覺服務品質與消費的

意願。再者，由於顧客需在店內用餐一段時間，店內的環境與服務人員的表現，亦更有機會影響顧客。故選擇餐飲業的服務人員與顧客做為本研究的樣本應是恰當的。

本研究之樣本收集自 45 間餐飲業的簡餐店，因消費金額為本研究之重要後果變數，故簡餐店選擇需滿足以下條件：1. 有服務人員提供點餐與送餐服務；2. 用完餐，要離開時再付費；3. 除了主餐之外，亦提供其他許多小菜、甜點、飲料可加點項目之餐廳，以衡量是否在店內的時間越久，將發現更多其他商品訊息，進而有更多的消費。為排除其他外生變數的影響，本研究特別選擇價位相似（主餐價位在 100-300 元之間，顧客即使不再加點其他餐點，亦可以在 100-300 元間就吃飽），以及提供餐點類似（小火鍋、飯類等）的簡餐店以收集樣本。簡餐店資本額通常較小，故在制度面、獎金待遇等外部條件上的差異應該較小，較不易讓本研究的結果產生偏誤，亦符合本研究欲協助小資本額店家之目的。

為防止共同方法變異問題的產生，本研究設計配對問卷，由員工和服務人員針對不同的變數來填寫。每間簡餐店約收集 3-5 對顧客與服務人員的資料，為避免服務生填答疲勞，影響結果，每位服務生限填一次。資料收集乃是在各簡餐店的營業時間內進行，讓服務人員與顧客在服務與用餐完畢後填寫相關題項。基於資料完整性的考量，唯有顧客完整的填答了其基本資料、心情狀態、對店內環境的知覺、以及其服務評價與顧客的消費金額、且服務人員亦填答其情緒表達、店內忙碌狀況時，此份問卷才算是有效的。本研究共發放 240 份樣本，共回收 203 份有效服務人員與顧客的配對樣本，有效問卷回收率為 85%。

二、研究變數與測量方法

本研究使用之研究工具與衡量方式，分別說明如下：

1. 店內氣氛：本研究參考 Tsai & Huang (2002) 的量表，請顧客針對該簡餐店下列三個面向加以評估：燈光明暗、空氣流通、音樂給人的感覺，並以李克特三點尺度計分（1 = 感覺差，2 = 尚可，3 = 很好）。本量表的 Cronbach's alpha 值為 .72。
2. 服務人員：分成兩個面向加以衡量：(1) 服務人員的情緒展現：採用 Bono, Foldes, Vinson, & Muros (2007) 的四題量表，請服務人員自評在服務顧客時，對顧客展現出的正向情緒程度（包括：快樂、熱情、興奮、樂觀），並以李克特五點尺度計分（1 = 非常輕微或沒有，5 = 非常強烈）；本量表的 Cronbach's alpha 值為 .91。
- (2) 服務人員忙碌程度：採用 Grandy, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman (2005) 量表，請服務人員自評在從事服務的過程中，其店內的忙碌狀況如何，並以李克特五點尺度計分（1 = 幾乎沒有其他顧客；2 = 約三分之一的桌次有顧客用餐，但仍有蠻多的空位；3 = 超過半數以上的桌次有顧客用餐；但仍有部份的空位；4 = 顧客幾乎快把店內坐滿；5 = 每一桌都坐滿了，且有顧客在等候帶位）。分數越

高，代表服務人員越忙碌。

由於本文的論述中，乃是認為店內的忙碌程度會造成店員分身乏術，無法即時因應顧客而讓顧客等待，進而降低顧客的正向心情。亦即，即使顧客感覺服務人員忙碌程度高，但也許服務人員並不覺得忙碌，仍可以提供好的服務。因此，服務人員所認知到的忙碌程度，較可能直接影響其服務行為的表現，故本研究選擇讓服務人員填答。再者，若知覺忙碌程度由顧客評估的話，則在知覺忙碌程度與顧客正向心情此段關係會產生共同方法變異 (common method variance) 的問題，故較不適合由顧客填答；綜合前述，本研究選擇以服務人員評估的方式衡量此變數。

3. 顧客正向心情：為衡量顧客在店內感受到的心情狀態，本研究亦使用 Bono et al. (2007) 的四題量表加以衡量，請顧客評估在店內消費時，感受到正向心情的程度，並以李克特五點尺度計分 (1 = 非常輕微或沒有，5 = 非常強烈)。此量表之 Cronbach's alpha 值為 .88。

4. 知覺服務品質：由於本研究選擇產品類型與屬性相當接近的簡餐店進行問卷發放，故在知覺服務品質的衡量方面，略過產品相關的衡量，僅聚焦在店員傳遞服務的面向加以評估。本研究採用 Tsai & Huang (2002) 的三題量表加以衡量 (例如：這位服務人員對我們表現出友善且溫暖的態度、這位服務人員以殷勤、尊重、以及有禮貌的態度對待我們)，並以李克特五點尺度計分 (1 = 非常不同意，5 = 非常同意)。Cronbach's alpha 值為 .88。

5. 顧客消費金額：本研究採用 Chi, Grandey, Diamond & Krimmel (2011) 的一題題項衡量顧客的消費金額，請顧客在用餐完畢後直接在問卷中填寫當天本人消費金額 (即：本次您用餐的總金額為_____元)。

三、統計分析方法

在資料回收完成後，本研究首先進行量表的信、效度分析，並以相關分析針對變數的平均數、標準差及變數間的兩兩關係加以敘述。

此外，由於相關分析無法同時考慮所有變數間的交互關係與相對影響力，故進行假設檢定時，本研究將以 LISREL 軟體進行結構方程模式分析，以分析評估本研究之模式，並同時估計模式中所有變數間的關係。分析時使用最大概似估計法 (maximum likelihood estimation)，並以兩階段法依序進行測量模式分析

(measurement model) 及結構模式的分析 (structural model) (Anderson & Gerbing, 1988)。第一階段先進行測量模式分析，亦即針對本研究潛在變數與其所屬的觀測變數關係進行驗證性因素分析，並測試觀測變項題目之構念效度。第二階段則進行結構方程模式分析，以做為假設檢定之用。

肆、研究結果

一、相關分析

本研究主要變數之敘述性統計、相關係數分列於表 1，而信度值則列於對角線上。由表 1 可知，服務人員情緒與店內氣氛皆與顧客正向心情呈正相關 ($r = .20$ 與 $.32$ ， $p < .01$)，而顧客正向心情則與其知覺服務品質與消費金額呈正向關係 ($r = .54$ 、 $.14$ ， $p < .05$)。

表 1：本研究主要變數的平均數、標準差與相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 服務人員情緒	3.13	1.06	(.91)					
2. 店內氣氛	2.60	.38	.11	(.72)				
3. 店內忙碌程度	2.63	1.01	.01	.02	—			
4. 顧客正向心情	3.23	1.01	.20**	.32**	.09	(.88)		
5. 知覺服務品質	4.28	.64	.21**	.37**	.12	.54**	(.88)	
6. 消費金額 ¹	540.42	364.38	-.08	.10	.13	.14*	.11	—

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ，樣本數 = 203；消費金額之單位為新台幣

二、測量模式分析

由於顧客正向心情、知覺服務品質與店內周邊因素皆由顧客填答，可能產生共同方法變異問題 (common method variance) 因而影響填答結果。故在進行假設檢定前，應針對顧客填答的三個構念進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis) 以檢視衡量品質。驗證性因素分析的結果指出，顧客填答的三構念模式適配度尚可接受 ($CFI = .91$ ， $NFI = .90$ ， $IFI = .91$)，指標皆接近學者建議的標準 (邱皓政，2005)。此外，為檢測共同方法變異問題，本研究亦檢視單因子模式的適配度：若顧客在填答三個構面並未認真填答加以區分時，在所有構念填答分數應很相近，會形成一共同因子，且其適配度可能會優於其他模式。但本研究發現，而單因子模式之模式適配度不佳 ($CFI = .67$ ， $NFI = .66$ ， $IFI = .67$)。且三個構念的相關係數介於.32 到.54 之間，並未過高，故顧客在填答時應是能將三個構念加以區分的。

三、結構模式分析

基於本研究提出的假設，本研究以 LISREL 8.54 軟體進行結構方程模式的檢定。其中，由於店內的氣氛亦可能被顧客知覺為服務的一環 (Bitner, 1992)，除了影響顧客消費時的情緒外，亦可能直接影響顧客對於服務品質的評價 (Tsai &

Huang, 2002)，故本研究亦新增店內氣氛到知覺服務品質的直接路徑加以控制。本研究最終之模式圖與檢定結果如下圖 2 所示。

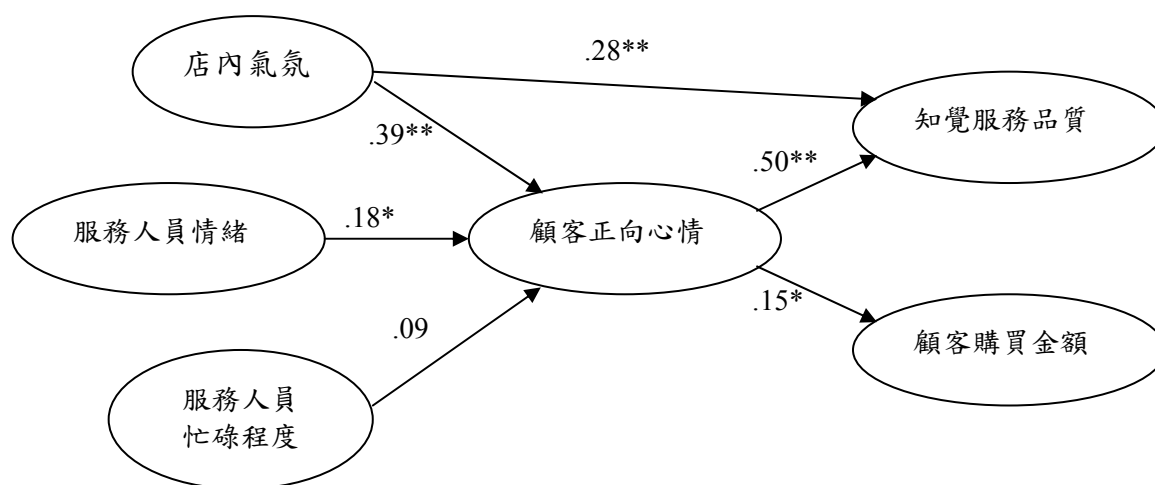


圖 2：結構方程模式檢定結果

註 1：* $p < .05$; ** $p < .01$

其中，本研究之理論模式適配度為：CFI = .88，NFI = .87，IFI = .88、卡方值/自由度比值 = 2.94 (Chi-square = 329.3; df = 112)、RMSEA = .08，雖略差於學者建議的標準 (如：CFI, NFI, IFI 等指標應大於 .90、卡方值/自由度比值 < 2.5、RMSEA < .05; 邱皓政, 2005)，但仍為尚可接受的標準。由圖 2 可知，店內氣氛與顧客正向心情有顯著正向關係 ($\beta = .39, p < .01$)，故假設 1 獲得支持。此外，服務人員情緒與顧客正向心情亦有顯著正向關係 ($\beta = .18, p < .05$)，故假設 2 亦得到支持。然而，服務人員忙碌程度與顧客正向心情並不相關，因此，假設 3 並未獲得支持。另一方面，本研究亦發現顧客正向心情與其知覺服務品質 ($\beta = .50, p < .01$)與顧客購買金額皆呈正向關係 ($\beta = .15, p < .05$)，故假設 4a 與 4b 得到支持。

最後，為了確認店內氣氛與服務人員情緒是否會顯著透過顧客正向心情的中介，進而正向影響顧客的知覺服務品質與購買金額，本研究則採用 Sobel Test (Sobel, 1982)的方式，檢定自變數透過中介變數、影響依變數的間接效果顯著與否。Sobel Test 的結果發現，店內氣氛除直接影響知覺服務品質外，亦會顯著透過顧客正向心情，進而影響服務品質 ($Z = 4.15; p < .01$)以及顧客購買金額 ($Z = 2.04; p < .05$)。在服務人員情緒方面，亦會透過顧客正向心情影響知覺服務品質 ($Z = 2.42, p < .05$)、以及顧客購買金額 ($Z = 1.69, p < .10$)。

伍、結論與建議

一、理論意涵

近十多年來，有諸多研究探討商店環境對消費者購買意圖與態度的影響；部份研究乃是以 Baker 等人 (2002) 的模式為基礎，同時探討不同的商店環境構面 (如：店內氣氛、社會因素等) 對消費者行為意圖的影響 (如：廖國峰等人，2007；蕭至惠等人，2007; Kaltcheva & Weitz, 2006)，但這些研究並未納入消費者真實購買的金額一併探討之。而另一部份的研究，則是以 M-R 模式做為基礎，探討店內氣氛是否會透過消費者的情緒與知覺，進而影響其消費行為 (如：Jang & Namkung, 2009; Walsh et al., 2011)，但此類研究則未納入店內環境中的社會因素 (即：服務人員的情緒或忙碌程度)，亦未將消費者購買金額做為後果變數。本研究綜合前述兩大類研究的不足，同時探討店內環境的各種面向如何透過消費者情緒，進而影響消費者的知覺服務品質、以及消費金額。

本研究整合過去環境心理學與消費者行為的相關文獻，同時探討商店氣氛、服務人員情緒與忙碌程度是否會透過顧客正向心情，進而影響顧客消費金額、以及知覺服務品質。整體而言，本研究結果大致符合預期，發現店內氣氛會透過提升顧客正向心情，進而提升顧客消費的金額與顧客的知覺服務品質；此外，本研究亦發現店內氣氛會直接影響顧客知覺的服務品質。前述發現符合 M-R 模式的觀點，良好的店內氣氛代表了正面的環境刺激，在此狀況下，可讓顧客產生愉悅的情緒，進而願意在店內多加消費、並連帶對服務人員的服務有更好的評價 (Berman & Evans, 1995; Oh et al., 2008)。

此外，本研究也發現服務人員的正向情緒，會透過讓顧客有更佳的心情，進而正向影響顧客的消費金額與知覺服務品質。此一結果亦支持 M-R 模式的觀點：服務人員的情緒表達應是環境中重要的社會因素，亦可能形成重要的情境刺激，影響顧客的情緒 (Baker et al., 2002; Turley & Milliman, 2000)。再者，服務人員的正向情緒，也可能直接透過與顧客互動的過程，進而讓顧客感染到相同的情緒 (Tsai & Huang, 2002)，當顧客心情變好，對於評價事物與處理資訊便會較為寬鬆、樂觀，進而影響其消費與評價服務的狀況 (Barger & Grandey, 2006; Pugh, 2001)。

然而，出乎意外的，本研究發現服務人員的忙碌程度並不會影響顧客的心情與後續的反應。從表 1 的相關係數表中，也可發現忙碌程度與其他變數皆不相關，其可能原因為本研究衡量服務人員忙碌程度的方式，乃是請服務人員自評店內的客人數，並非其知覺的忙碌程度；很有可能店內雖然客人數多，但由於店員數亦多，故服務人員並未因此感到忙碌，進而造成效果不顯著。未來研究可嘗試以其他評量的方式、或是以直接衡量服務人員知覺的方式操作此一變數，以重新檢視服務人員忙碌程度的影響效果。

二、管理意涵

本研究結果不僅讓過去多年來商店環境相關研究有更進一步的發現，更傳達了重要的實務管理意涵。藉由結構方程模式檢定結果，更可提供餐廳管理者進一步了解各變數對於顧客正向心情與知覺服務品質和購買金額的影響力大小。相較於其他兩個變數，店內氣氛除了是影響顧客心情最重要的因素外，亦會直接影響到顧客知覺服務品質，亦即除了給予顧客好心情，店內氣氛的營造，亦是達成好績效的一項指標，誠如前述，商店氣氛，例如音樂、氣味、溫度、空氣品質等感受，相較於改變人力資源制度（如：調薪、獎金、廣泛的訓練等）、調整店內氣氛的方式應較為容易、快速與經濟，較適合資本額小之店家進行改造。顧客的正向情緒，即好心情，將有利於店家獲得更大的收益。

而服務人員的忙碌程度，並不會受到顧客正向心情的中介，亦不會影響到顧客知覺服務品質及消費金額。本研究發現，顧客在意的乃是服務人員的情緒表達。為提升服務人員的正向情緒表達，商店也可以透過遴選具有外向性或是親和性特質的服務人員，以其發揮其善與人互動、或建立良好人際關係的特質，能在與顧客互動的過程中，自然而然的展現出正向情緒。

三、研究限制與結論

本研究以簡餐店為研究對象，因簡餐店用餐時間較久，店內氣氛效果有可能因此被強化，建議未來研究方向可採用其它類型商店，例如服裝店或飾品店，進一步探討店內氣氛的效果會不會隨著商店類別的不同，而產生差異。而本研究亦只侷限探討中低價位，且用餐後再付款的餐廳，若是中高價位的餐廳，或是需先行付款再用餐，是否結果會有所不同，亦是未來值得探討的議題。另外，購物可分為滿足感官享受的享樂導向，以及為了解決或達到某些任務的目標導向(Babin, Darden & Griffin, 1994)，而享樂導向的購物行為更重視可以創造正向心情(Jang & Namkung, 2009)，那麼隨著購物或用餐目的之不同，亦可能會造成不一樣的效果。而服務人員的忙碌程度與顧客心情的正向關係在本研究中並不顯著，除前述提到可能是在衡量上需調整，是否有其他干擾變數造成此一不一致的結果，亦值得討論。另外，顧客的個人特質或背景，例如性別、年紀、國家文化的不同，有可能引起不同的情緒反應。而曾到此餐廳的消費次數，以及進入餐廳前的心情也應量測並加入控制變數，以及服務人員的外表，是否可能影響到用餐心情的變化，亦是未來可探討的議題。

本研究另一限制在於模式適配度略低於學者建議之水準。本研究亦嘗試以SEM的修正模式指標加以檢視，探索模式是否仍有能改善的空間；然而，SEM的修正模式指標指出，本研究模式已無任何可改善的空間。為何修正模式指標指出已是較佳的模式、但本研究之模式適配度卻不佳呢？本研究推論，其可能原因有二：(1) 可能有未納入模式的其他變數：例如，本研究並未納入顧客評估的滿意度、亦未納入服務人員的負向情緒以及顧客的負向心情。若同時納入前述變

數，可能讓模式解釋力更加提升，應有助於提升模式適配度。(2) 單一指標的衡量：本研究的店內忙碌程度與顧客購買金額僅用一個指標加以衡量，可能因此降低了量測的品質。未來研究若能採用多重指標衡量前述變數，應有助於更完整的衡量到前述概念，進而提升模式適配度。例如：可同時結合服務人員與顧客知覺的店內忙碌程度、或同時使用消費項目數、消費總金額以及最高消費單價等指標，以反映消費者購買的狀態。

綜合本研究結果，得知店內氣氛與服務人員情緒會透過顧客之正向情緒此一中介變項，進而影響顧客知覺服務品質和消費金額，亦即當顧客有正向心情，例如愉悅或快樂等情緒時，店內的氣氛和服務人員的正向情緒表達，皆會提高顧客知覺服務品質與消費。此結果可有效提示店家，給予顧客好心情，提升店內氣氛與加強服務人員正向情緒表達的訓練，可有效提高顧客對服務品質的評價。

參考文獻

1. 廖國峰、蔡淑梨、李律嫻 (2007)。商店實體環境對消費者行為影響之研究－以服飾零售業為例。華岡紡織期刊，14(1)，41-56。
2. 蕭至惠、許志賢、許世芸、許書銘 (2007)。探討商店環境刺激對消費者情緒與購物價值之影響。運動休閒餐旅研究，2(2)，48-66。
3. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
4. Arnold, M. J., & Reynolds, K. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77-95.
5. Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. 1994. Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
6. Babin, B. J., Hardesty, D. M., & Suter, T. A. (2003). Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect. *Journal of Business Research*, 56(7), 541-551.
7. Baker, J., Grewal, D., & Levy, M. (1992). An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of Retailing*, 68(4), 445-460.
8. Baker, J., Parasuraman, A. A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
9. Barger, P. B., & Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238.
10. Berman, B., & Evans, J. R. (1995). *Retail management: A strategic approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
11. Bitner, M. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
12. Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.

13. Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., & Krimmel, K. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1337-1346.
14. Dawson, S., Bloch, P. H., & Ridgway, N. M. (1990). Shopping motives, emotional states, and retail outcomes. *Journal of Retailing*, 66(4), 408-427.
15. Donovan, R. J., & Rossiter, J. R. (1982). Store atmosphere: An environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58(1), 34-57.
16. Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). *Consumer behavior*. Orlando, FL: Dryden.
17. Garlin, F. V., & Owen, K. (2006). Setting the tone with the tune: A meta-analytic review of the effects of background music in retail settings. *Journal of Business Research*, 59(6), 755-764.
18. 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 and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
19. Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
20. 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.
21. Jang, S., & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business Research*, 62(4), 451-460.
22. Kaltcheva, V. D. & Weitz, B. A. (2006). When should a retailer create an exciting store environment? *Journal of Marketing*, 70(1), 107-118.
23. Liao, Y., & Liaw, G. (2011). How cues in the multiple store environment influence shopping mood and patronage satisfaction? *Journal of International Management Studies*, 6(1), 59-66.
24. Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2000). The role of pre-consumption affect in post-purchase evaluation of services. *Psychology & Marketing*, 17(7), 587-605.

25. Mohan, G., Sivakumaran, B., & Sharma, P. (2012). Store environment's impact on variety seeking behavior. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 19(4), 419-428.
26. Morrison, M., Gan, S. Dubelaar, C., & Oppewal, H. (2011). In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction. *Journal of Business Research*, 64(6), 558-564.
27. Nyer, P. U. (1997). A study of the relationships between cognitive appraisals and consumption emotion. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 296-304.
28. Oh, J., Fiorito, S. S., Cho, H., & Hofacker, C. (2008). Effects of design factors on store image and perceived merchandise quality in web-based stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(4), 237-249.
29. Park, C. W., Lyer, E. S., & Smith, D. C. (1989). The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: The role of store environment and time available for shopping. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 422-433.
30. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531-544.
31. Pugh, S. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
32. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990). Busy store and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33(3), 623-637.
33. Roy, A., & Tai, S. C. (2003). Store environment and shopping behavior: The role of imagery elaboration and shopping orientation. *Journal of International Consumer Marketing*, 15(3), 71.
34. Sherman, E., Mathur, A., & Smith, R. B. (1997). Store environment and store purchase behavior: Mediating role of consumer emotions. *Psychology & Marketing*, 14(4), 361-378.
35. Shukla, P., & Babin, B. J. (2013). Effects of consumer psychographics and store characteristics in influencing shopping value and store switching. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(3), 194-203.
36. Smith, W. (1989). Trends in retail lighting: An intelligent design approach. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 17(5), 30-32.

37. Spassova, G., & Isen, A. M. (2013). Positive affect moderates the impact of assortment size on choice satisfaction. *Journal of Retailing*, 89(4), 397-408.
38. Spies, K., Hesse, F., & Loesche, K. (1997). Store atmosphere, mood and purchasing behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 14(1), 1-17.
39. Sweeney, J. C., & Wyber F. (2002). The role of cognitions and emotions in the music-approach-avoidance behavior relationships. *Journal of Service Marketing*, 16(1), 51-69.
40. Swinyard, W. R. (1993). The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 271-280.
41. Tsai, W., & Huang, Y. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1001-1008.
42. Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193-211.
43. Walsh, G., Shiu, E., Hassan, M. L., Michaelidou, N., & Beatty, S. E. (2011). Emotions, store-environmental cues, store-choice criteria, and marketing outcomes. *Journal of Business Research*, 64(7), 737-744.
44. Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.

**授權賦能與組織信任對服務導向組織公民行為
影響之研究-以公立社福機構為例**

**Effects of Empowerment and Organizational
Trust on Service-Oriented Organizational
Citizenship Behavior – An Empirical Study on
Taiwan’s Public Social Welfare Institutions**

陳至柔 (Chih-Jou Chen)

國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所副教授
Associate Professor, Institute of Service Management, National Penghu University of
Science and Technology, Taiwan

吳如娟 (Ju-Chuan Wu)

逢甲大學企業管理學系助理教授
Assistant Professor, Department of Business Administration, Feng Chia University,
Taiwan

吳有諒 (You-Liang Wu)

國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所碩士
Master, Institute of Service Management, National Penghu University of Science and
Technology, Taiwan

* 收稿日期：2014 年 6 月 11 日，修改日期：2014 年 11 月 5 日，接受日期：2014 年 12 月 3 日。

摘要

本研究旨在發展適合公立社福機構之管理模式及實務應用，首先，研究者探討授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為等的相關文獻，根據文獻分析結果，建立研究假設。其次檢定組織信任、授權賦能、服務導向組織公民行為等量表，以做為實證的工具。問卷編成之後，以我國衛生福利部所屬公立「社福機構」成員為母群體，採抽樣調查方式，進行施測，發放問卷 880 份，回收有效問卷 847 份。問卷資料以 Smart PLS2.0 軟體，運用敘述性統計分析、信效度分析與結構方程模式分析等統計方法，以檢驗實證資料與理論模型之契合度，以及所提出之研究假設。研究結果發現：1.公立「社福機構」組織賦權對組織信任對有顯著正向影響；2.組織信任對心理賦權有顯著正向影響；3.組織賦權對服務導向組織公民行為有顯著正向影響；4.心理賦權對服務導向組織公民行為有顯著正向影響；5.組織信任對對服務導向組織公民行為有顯著正向影響。本研究針對研究結果加以討論，並在實務上提出對公立社福機構與後續研究之建議。

關鍵字：社福機構、授權賦能、組織賦權、心理賦權、組織信任、服務導向組織公民行為

Abstract

Despite the availability of numerous researches that discuss empowerment, organizational trust, service-oriented organizational citizenship behavior, and other organizational constructs, researches on these organizational behaviors remain scarce, and most of them focus on general companies and schools. Researches on social welfare institutions are even scarcer. Hence, this study adopted public social welfare institutions as research participants. Using the social exchange theory and leader-member exchange theory as the bases, the study aimed to develop research model and applications suitable for social welfare institutions. First, the researcher explored the literatures on empowerment, organizational trust and service-oriented organizational citizenship behavior. The literature analysis results served as the theoretical basis of the research framework. Secondly, the empowerment, organizational trust and service-oriented organizational citizenship behavior scales under testing and were used as empirical tools. After compiling the questionnaire, the members of the public “social welfare institution” under the Ministry of Health and Welfare were adopted as the population. Through the questionnaire survey, a total of 880 questionnaire copies were distributed, of which 847 valid copies were recovered. The SmartPLS2.0 software, descriptive statistical analysis, reliability/validity analysis, structural equation model analysis, and other statistical methods were used to test and verify the fit between empirical data and theoretical models, as well as the research hypotheses put forth. Findings show: 1. Structural empowerment had a significant and positive impact on organizational trust. 2. Organizational trust had a significant and positive impact on psychological empowerment. 3. Structural empowerment had a significant and positive impact on service-oriented organizational citizenship behavior. 4. Psychological empowerment had a significant and positive impact on service-oriented organizational citizenship behavior. 5. Organizational trust had a significant and positive impact on service-oriented organizational citizenship behavior. The study results were discussed, and recommendations pertaining to practice were put forth for public social welfare institutions and follow-up researches.

Keywords: Empowerment, Structural empowerment, Psychological empowerment, Organizational trust, Service-oriented organizational citizenship behavior

壹、緒論

近年來，公部門組織面對的服務環境日益複雜與多變、公民意識抬頭與多樣化需求激增，民眾對政府的施政品質、產出效能與效率及服務品質也日益重視。政府機構存在的目的主要在服務民眾，不以營利為運作目標，也不以利潤來源做為顧客界定的標準，而是藉由妥善政策影響公部門組織文化、提升員工工作滿足與績效、推動全面品質管理與提高服務品質滿意度做為依歸(孫本初，2001)。組織的核心價值觀，乃是組織設立的宗旨與使命，組織文化及經營的事業也必須能夠反映出核心的價值觀，所雇用的員工和服務的顧客才會相信組織有能力完成使命，並相信組織領導人的領導成效能提昇組織的競爭優勢。反之，面對全新的競爭環境、有別以往的複雜情境，以及公部門運作的特殊系絡，公共管理領導者往往必須具有不同程度的多面向管理與領導知能，若無法改變管理及領導方法，終將致使組織喪失競爭能力及服務效能。

在組織運作過程中，組織或領導者授權予員工通常會考量彼此關係品質與員工能力等問題；授權賦能是提昇員工自我效能、管理效能與組織效能的主要關鍵(Conger, 1989; Kanter, 1993; Laschinger, 1996)。但員工在服務提供過程中，可能產生諸如具服務熱誠卻無實際授權或執行能力；或者曾經授權但卻無服務意願及能力；又或者可能專業充分卻缺乏授權及服務熱忱等現象，在在影響其服務導向組織公民行為之表現，進而影響組織整體績效。因此，對員工授權賦能是解決服務不佳、缺乏效率的良方(陳育美，1996)；組織的效率與效能會因領導者與部屬的權力共享與控制而獲得增進(林秀聰，1998)。由於服務之無形性、異質性以及不可分割性，致使員工的服務態度與行為影響服務使用者對於服務品質的感受(Dean, 2004)，服務人員所展現的高度服務導向行為可增長顧客滿意，且導致組織與服務使用者雙方有利的長期關係發展(Kelley, 1992)，增加員工績效以及強化服務品質知覺(Dimitriades, 2007)。

現代管理注重人力資源的發展，員工是組織最珍貴的資產，更是提升競爭優勢的重要資源之一。由於現今政府部門面臨著組織再造，員工對組織或有不滿，或組織與其期望有所差距，都將導致員工心理契約的破壞，而影響其對組織的信任、承諾與認同。此外，近來政府因國家財政問題，針對退休與福利制度加以檢討，導致公部門的員工在面臨退休制度與福利待遇調整之際，可能引發其對組織信任、有無必要繼續為組織盡心盡力、協助同事，以提升組織整體利益等產生強烈質疑。再者，目前政府對於「社福機構」諸多政策，如人力精簡、預算緊縮、評鑑考核等問題，造成員工因行政業務大幅增加而產生工作壓力的激增；尤其是核心照護人力進用管道與方式的不同，導致人員素質不均、訓練不易、離職率增高，以及同工不同酬等諸多問題，組織人力資源管理的重要課題--如何留住好的人才，提高生產力並對組織信任，成為公部門領導者的新考驗。因此，組織領導

者必須透過授權賦能的作為建構員工對組織的信任，以及結合顧客導向的觀念，才能有效提昇組織效能，達成組織目標；若服務人員能獲得適當的授權與賦能，提升對組織信任程度，將會使服務人員樂於展現服務導向組織公民行為。然而，在組織行為裡，授權及信任乃為人際關係、組織管理與領導模式上較基本層次的原因變項，然而在相關研究與文獻裡，甚少同時探討授權賦能與組織信任等兩個變項的相關性，以及與服務導向組織公民行為間之關係。

基於上述研究背景與動機，本研究主要想深入探究公立之「社福機構」之授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為間之影響關係，期望藉此研究提供公立「社福機構」各級領導者管理決策之參考，進而提昇公立「社福機構」之服務品質與競爭力，茲將研究目的敘述如下：

1. 探討公部門「社福機構」授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為等變項間之關係。
2. 研提具體建議，供作公部門「社福機構」主管管理決策與後續研究者進一步研究之參考。

貳、文獻回顧

一、授權賦能(Empowerment)

環境快速變動，組織的管理方式必須隨之加以調整方能因應，以充分發揮其組織內各種資源，而授權賦能是提昇員工自我效能、管理效能與組織效能的主要關鍵(Conger, 1989; Kanter, 1993; Laschinger, 1996)；且是提升人員工作效能的新管理典範(Thomas & Volthouse, 1990)。Barner(1994)認為授權賦能應是同時進行授權與增進人員能力。是透過個人層次的授權賦能，來增加個人的能力、活力、創造力等，進而達到組織層次之高績效的追求。授權賦能不僅要給予員工權力，還應該與員工分享資訊、知識和報酬(Bowen & Lawler, 1992)；給員工責任、自主、權威與選擇的機會(Lightfoot, 1986; 張婉玲, 2009)。若將賦權概念擴展至團隊層次，則賦權團隊可以使團隊成員發揮潛力和自主性，讓其工作更具有意義和影響力，並進而大幅提升團隊成員之內在工作動機(Kirkman & Rosen, 1999)。因此，對員工授權賦能是解決服務不佳、缺乏效率的良方(陳育美, 1996)，組織的效率與效能會因領導者與部屬的權力共享與控制而獲得增進(林秀聰, 1998)。領導者愈能展現賦權式領導行為，員工所知覺並分享之組織賦權氛圍程度愈高，其愈能表現出服務導向組織公民之行為(黃秀如, 2012)。

授權賦能的過程中最重要的是創造一個可以提供機會，讓員工感受且充分運作授權賦能的環境和透過心理的授權賦能來激發員工的動機和表現(Robbins,

Crino, & Fredendall, 2002)，是基於消除組織中個人之無力感，並且鼓勵組織朝向給予員工權力之方向發展(Kanter, 1993)；授權賦能乃在於創造一個環境，在此環境中組織各階層的員工在其責任範圍內對品質的標準、服務，以及組織的效能等方面具有實質的影響力(林秀聰，1998)，被授權賦能的服務人員會更具自主力與彈性，並減少執行工作時所感受的壓力，進而增加執行任務時的自信，與增加適應服務發生時不斷改變的環境之能力(Chebat & Kollias, 2000)。授權賦能可分為心理賦權(激勵結構)與組織賦權(權力結構)兩個層面(Conger & Kanungo, 1988)；同時，心理賦權及組織結構內容亦為賦權的變項(Robbins et al., 2002)。

組織賦權(Structural Empowerment, SE)係指領導者與員工互動過程中，個人擁有控制、自主權、參與決策與行動，以及使用資源的權利(Kanter, 1993)，是授予員工更多的自主權、參與決策與使用資源，以提昇工作效能。組織賦權越高對組織承諾及工作滿意度影響越大(魏千金，2001；劉潔心、張麗春等人，2006)；Kanter(1979)認為員工在工作環境上能感受到成長，且有機會掌握工作的權力，將會有被賦權的感覺；且員工的工作績效與成果是任務本身的結構所影響，而不是來自於個人的特質。因此，當組織中有權力存在時，將會對員工產生某種程度的響影，因而能產生賦權的感受。Laschinger(1996)認為組織權力構面包括：1. 權力：權力是組織中做事的能力，員工要被授權，須具備資訊、支援，以及供給等三項獨特的組織權力來源。2. 機會：在組織中員工有機會成長、晉升或變動，包括有機會增加個人知識、技能、參與組織中的委員會、跨部門的工作團隊，以及專案改善小組等。3. 成員與比例：在組織中，員工組成的社會成份與分佈，透過組織不同成員的交流可以增加對其他人的瞭解與學習。本研究參採Kanter(1979)定義，包含六個構面：1. 機會：提供職外參與活動之時機，予人成長與升遷，獲取新知與技術之機會。2. 資訊：提供當事人組織內所有相關訊息，以達工作目標。3. 支持：給予當事人承擔責任與決策之所有協助。4. 資源：提供當事人需要之所有資源(時間、金錢、物質)或酬謝回報。5. 正式權力：指工作中具有彈性及具體的權力。6. 非正式權力：指個人於組織內外的同儕、部屬、上司等，延伸人脈網絡過程，有足夠的權力可以達成組織目標。

心理賦權(Psychological Empowerment, PE)係指員工被賦權時，知覺賦權、且心理願意接受的程度(Spreitzer, 1995)，是一種認知對控制知覺的感受、能力和內化的情境特質，且心理賦權是以個人心理體驗為前提，個體所能感受到賦權的程度(Menon, 1995)，屬內在的動機，過程涵括組織成員之間控制的認知、能力的認知與目標內化等三個構面(Menon, 2001)。在組織縮減時，心理賦權應付有壓力的工作環境，對組織更有向心力，就是自我效能表現(張麗春、黃淑貞，2003；Manojlovich & Laschinger, 2007)。Thomas & Velthouse (1990)認為授權可以增加員工的內在任務動機，包含影響力、能力、意義與選擇，並認為領導者應塑造及建立一個積極、合作、互信的組織氣氛，以激發員工內在動機並促使其個人與組織成長。心理賦權和個人績效與工作滿意具有正向影響(Seibert, Silver, &

Randolph, 2004)，心理賦權中的自我決策、意義與影響構面，是工作滿意度與組織承諾的預測變項(魏千金，2001；劉潔心、張麗春等人，2006)。本研究參採 Spreitzer(1995)定義，包含四個構面：1.意義：意旨個人的信念、價值、行為與工作要求的一致性。工作目標或目的價值所在，用以評量在相關與個人所擁有的想法或標準。2.能力：意旨個人工作能力的信心程度；或稱為自我效能，是指個人相信其能力可以去執行活動上所需的技術。3.自主性：個人對工作控制的感覺(時間、質量)；係員工對於工作行為和工作程序的展開以及持續的自主權。4.影響：是指個人在工作上對於策略，管理或營運結果上可以影響的程度。

二、組織信任(Organizational trust)

信任是人際關係品質基礎與組織的競爭優勢來源(Tan & Lim, 2009)；是影響人際團隊合作行為的驅動力，促進組織間得以互相合作的一種社會現象(Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000)；在學習、溝通、領導、組織績效、人格發展與人際關係上，均有顯著的影響(Nyhan, 2000; Tam, 1998)。在有效率且成功的團隊表現中，信任扮演著關鍵性的角色(Webber, 2008)，且有效的合作歷程以及成功的團隊中，團體彼此間的相互信任，是最重要的一項環節(Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2006; Polzer, Crisp, Jarvenpaa, & Kim, 2006)，當組織的成員間建立正向的信任關係時，組織的效能才能有所發揮。

信任是組織能否成功的重要因素，而風險與相互依賴性則是信任的兩大基石，組織的決策者必須能認知到損失的可能性，並且透過相互依賴，才能使組織獲得利益(Vidotto, Vicentini, Argentero, & Bromiley, 2008)。而組織如何對待員工，會使員工在組織中產生信念，以判斷組織對自身的重視、關心程度，並產生不同的歸因歷程，當員工對於自己的貢獻與組織待遇達到平衡點時，會進而滿意組織的種種政策與制度，基於互惠原則，員工感受到組織的幫助，產生義務感，而增進自身的工作投入、員工績效與減少離職傾向(Honeyball & Pearce, 2006)；組織對員工所提供的工作保障與投資會影響員工對組織產生休戚與共、信任的感覺(Cardona, Lawrence, & Bentler, 2004)，員工對領導者與組織信任感越高，工作績效越高(陳進福, 2005)，組織信任越高，組織承諾就越高(廖佳君, 2006)。此外，參與決策、回饋、授權都會提高人際信任，且領導者和部屬之間的人際信任又會增強生產力和組織承諾(Nyhan, 2000)；信任可以增進團隊成員或工作團隊間的合作，降低組織事務處理的成本(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)，提高員工對決策的接受程度(Tyler & DeGoey, 1996)，增進組織成員的凝聚力(Bradach & Eccles, 1989)，影響員工留職意願(Robinson, 1996)，促進團體內部有效的溝通(Das & Teng, 1998)，並且可以促進員工組織公民行為(洪崇榮, 2005; 張瑛儒, 2009)。因此，當一個人對組織、同事與上司的行為抱持著正向的期待與認知時，將可促進員工對其組織的信任，當組織成員感受到信任，會更進一步展現出對於組織的承諾與互惠的動機(Cropanzano et al., 2003)。

Nyhan (1999)認為組織信任可以區分為兩個面向，其中一個面向是人與人之間的信任關係，相當於個人信任，是奠基於組織成員人際互動後對彼此的認識和瞭解；另一項則為組織成員對組織整體的信任關係，屬於系統信任，是組織成員對組織的一種整體性的信任知覺，它奠基於組織成員對各級領導者的決策和行動以及組織治理機制、誘因制度所形成的整體印象，當員工感受到組織信任氣氛時，就會願意將其生活經驗中所累積的技能、理念和知識源源不斷地釋出，組織的生產力（或績效）因而提昇。信任可降低組織中的不確定性和複雜性，被信任的員工也能感受到組織對其尊重，所以，有高度信任的組織，員工對組織會產生較高的承諾(Carnevale, 1998; Nyhan, 2000)；高度信任的組織，領導者對於時間可作更有效的規劃，組織責任得以分散各個層級及個人，部屬因此感受到尊重而對組織產生更大的認同和忠誠，反之，低信任度的組織為了提防、監控員工，就必須藉助官僚式規章(Handy, 1993)，以遏阻員工的投機行為。

組織信任係員工基於個人的經驗、人格特質與文化背景，以及對受託人的特性(能力、仁慈與正直)，願意將自己暴露在易受傷害的情境中，並對組織、同事與上司的行為抱持正向的期待(Hassan & Sernerciöz, 2010)，可以說是個人基於和組織本身與組織中相關人員互動之後所激發而產生的；係組織成員對組織信任的程度，是一種主觀知覺經驗，是組織成員對其他成員以及組織整體是否有可預測性的一種信念或期望，包括能力、善意、可靠性、一致性等意涵(方翌, 2011)。本研究參採眾多學者對於組織信任的主張(Costigan, Iter, & Berman, 1998; McCauley & Kuhnert, 1992; Nyhan, 2000)，將組織信任區分為「組織信任(trust to organization)」、「主管信任(trust to supervisor)」、「同事信任(trust to colleagues)」，其定義分述如下：1.組織信任：即組織成員對組織整體運作的信任程度；2.主管信任：指組織成員對主管領導能力、品德操守、誠信對待的信任程度；3.同事信任：係指對同事工作能力、言行一致、公平對待的信任關係。

依據領導者與部屬交換的發展過程模型，在主管與部屬關係發展初期，主管會透過有計劃性的授權、支持協助與資訊分享來測試部屬的工作能力與績效，以及部屬是否值得信任與教導(Dienech & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987)。若部屬經過一連串的考驗與評估，並獲得證明且值得信任，主管會對部屬進行更多的授權（鄭伯璜，1995；Gomez & Rosen, 2001；Schriesheim, Neider & Scandura, 1998）、提供更多的組織賦權(如機會、訊息、權責賦予、自由度、支持及資源等)以利部屬完成任務(鄭伯璜，1995; Graen & Scandura, 1987)。社會交換關係乃基於信任，也就是當個體善待他人時，他們會信任別人也會回報 (Blau, 1964)，主管及組織這些願意承擔風險的授權及分享行為有助於部屬或員工建立對主管及組織的信任。因此，本研究認為組織賦權對於組織信任的影響應相當正面，形成本研究假說：

H1 組織賦權對組織信任有顯著的正向影響

當主管將職責授權與其部屬時，即具有授權—代理之交換關係，其信任產生基礎則屬於理性分析之有條件信任，此所謂「有條件信任」，即主管(信任者)將針對其部屬(被信任者)之能力、善意、正直、一致性與開放等特質予以理性觀察、瞭解並分析，以決定其可信任度。而被授權的員工必須認定自己有能力來執行或相信他有技術能力完成該工作；其次，員工必須相信工作目標是有意義的，且有自主權可以自行決定該如何完成工作；最後，員工必須認知到行動是具影響力的，或是相信自己可以採取不同的行為來完成工作目的。當某員工認知到：1.工作富有意義、2.有能力執行工作、3.可以選擇如何執行作、4.行動可以影響工作的成果，則可認定該員工已被授權賦能(Sigler & Pearson, 2000)。參與決策、回饋、授權都會提高人際信任，員工對組織信任，會促進其表現對組織有利行為的意願(Nyhan, 2000)，也會使員工更覺得工作有意義、自我效能感與自我決定感增加，也更覺得對組織有影響力(Barton & Barton, 2011)。因此，本研究認為組織信任對於心理賦權的影響應相當正面，形成本研究假說：

H2 組織信任對心理賦權有顯著的正向影響

三、服務導向組織公民行為(Service-oriented organizational citizenship behavior)

「組織公民行為」概念係由 Katz(1964)、Katz & Kahn(1978)所提出的理論衍生而來，認為組織欲有效運作，員工必須表現出三種行為：1.需參與且留任於組織中；2.達成組織工作規範中所要求的績效水準；3.主動執行創新與超越工作角色規範所要求的自發性行為。Katz & Kahn(1978)認為員工若做到上述行為，才能對組織有所貢獻。其中前兩種行為是屬於「角色內行為」，是員工份內應作的事；而第三種行為則屬於「角色外行為」，雖然不是組織要求員工一定要作的事，但若員工願意自動自發去做，對組織正常運作會有相當幫助。Smith et al. (1983)將此角色外行為命名為「組織公民行為」(Organizational citizenship behavior，簡稱 OCB)。

Organ(1988)將組織公民行為定義為：「係員工自發性的行為，這些行為並非角色或工作所規範，意即並未受到工作契約所約束，且未被組織正式報酬制度所承認，但這些行為整體而言有利於組織績效。」隨著組織公民行為持續地發展演變，Organ(1997)重新定義組織公民行為，不再將組織公民行為視為「絕對性」的角色外行為，而是「相對性」的角色外行為，意即相對於角色內績效，程度上較偏向角色外績效的行為。組織公民行為廣泛使用於描述組織成員自發性所為超越其職責的表現，這些行為會對組織的成效產生正面的作用，它代表的是義務行動和相互援助之品行，而且沒有要求等價的報償或正式獎勵(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; 姜定宇、鄭伯璜, 2003)。

Hogan, Hong, & Busch(1984)認為「服務導向」(Service-oriented)係指一個人透過熱誠、禮貌和真誠的慾望，提供優質的服務以滿足顧客需求，是員工能力、學習意願、動機和態度的結合。在任何組織中，員工服務導向高低程度強烈影響

員工與顧客服務互動品質，在服務業中更是如此；因此，如何培養員工成為高服務導向員工，是服務業成功的重要因素。Bettencourt et al. (2001)首先提出「服務導向組織公民行為」的名詞，定義「服務導向組織公民行為」是組織公民行為的延伸，係指與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱誠、盡責等態度與行為，以滿足顧客所需之組織公民行為。它同時影響了員工與顧客互動的品質，以及顧客對於組織整體觀感的重要因素(Payne & Webber, 2006)。

Bettencourt et al. (2001)將服務導向組織公民行為區分為三個構面：忠誠、參與、服務傳遞。1.忠誠：經由對外宣揚組織優點與良好形象，反映員工對所服務組織的忠誠。例如在組織之外，能為所服務的組織向他人美言、積極宣組織提供的資源與服務等。員工對組織的忠誠越高，在面對服務顧客時，越能積極於工作表現上，更會成為組織的忠實擁護者，主動地維護組織的權益。2.參與：員工主動或自願提供組織或同事有關改善服務的建議，使組織所提供的服務能符合服務對象的需求。例如主動提供改善服務的建議、鼓勵同事提出改善服務品質的相關建議、經常提出有關推展服務及與服務對象溝通的意見。藉由第一線員工提供顧客所需要的資訊，以及提供服務過程中所應改善的建議，可以促成外部環境和內部作業間策略性的連結(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988)。3.服務傳遞：員工在提供服務過程中，表現出審慎盡責的態度與方法。例如主動提供最佳的服務、及時回應並盡量滿足服務對象的問題與需求，將服務訊息正確無誤的傳遞給服務對象，避免不必要的誤會，不論在任何情況下，充分表現對服務對象的禮貌與尊重。因為第一線員工在傳遞服務所展現出的認真態度會直接影響顧客的好感，也為組織評價加分。本研究參採 Bettencourt et al.(2001)所提三個研究構面：忠誠、參與、服務傳遞。

授權賦能是一使員工有能力的過程(McClelland, 1975)，是提昇員工自我效能、管理效能與組織效能的主要關鍵(Conger, 1989; Kanter,1993; Laschinger, 1996)。賦能可提升成員角色內、角色外行為表現(Chebat & Kollias, 2000)，並使成員在服務的品質、對組織的忠誠以及對他人的關懷方面，有較佳的表現(Hartline & Ferrell, 1996; Spinelli & Canavos, 2000)。授權賦能和組織公民行為之間，具有顯著之正向關係(Bogler & Somech, 2004)。賦權員工可以帶來組織公民行為之表現(Chan, Taylor, & Markham, 2008)。組織賦權越高對組織承諾及工作滿意度影響越大(魏千金，2001；劉潔心、張麗春等人，2006)；領導者愈能展現賦權式領導行為，員工所知覺並分享之組織賦權氛圍程度愈高，其愈能表現出服務導向組織公民之行為(黃秀如，2012)。因此，本研究認為組織賦權對於服務導向組織公民行為的影響應相當正面，形成本研究假說：

H3 組織賦權對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響

授權可以增加員工的內在任務動機，包含影響力、能力、意義與選擇，並認為領導者應塑造及建立一個積極、合作、互信的組織氣氛，以激發員工內在動機

並促使其個人與組織成長(Thomas & Velthouse, 1990)。授權賦能的過程中最重要的是創造一個可以提供機會，讓員工感受且充分運作授權賦能的環境和透過心理的授權賦能來激發員工的動機和表現(Robbins et al., 2002)。被授權賦能的服務人員會更具自主力與彈性，並減少執行工作時所感受的壓力，進而增加執行任務時的自信，與增加適應服務發生時不斷改變的環境之能力(Chebat & Kollias, 2000)。授權對服務人員的行為與態度傾向有顯著的影響，且對適應力、自我能力、與工作滿意度亦具正向影響(Chebat & Kollias, 2000)。心理賦權和個人績效與工作滿意具有正向影響(Seibert et al., 2004)，員工知覺賦權會肯定自己具有能力，能夠對自己的工作或組織產生有意義之影響，包含更高之組織承諾，更有能力達成組織目標以及更好的績效(Spreitzer, 1995)。心理賦權和組織公民行為之間，具有顯著之正向關係(Wat & Shaffer, 2005)。領導者對員工表現越多關心時，員工表現出組織公民行為之傾向則越佳(高榮奎，2003)。因此，本研究認為心理賦權對於服務導向組織公民行為的影響應相當正面，形成本研究假說：

H4 心理賦權對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響

組織內的信任氣氛和組織公民行為之間有高度的正相關(林鈺琴，1996; Bogler & Somech, 2004; Jones & George, 1998; McAllister, 1995; Wat & Shaffer, 2005)；部屬對上司的信任與部屬的工作態度、角色內行為及角色外的組織公民行為間呈顯著的正向關係(Colquitt, Scott, & LePine, 2007)；信任可以促進員工組織公民行為(洪崇榮，2005; 張瑛儒，2009)；組織成員會因為獲得正面的正義知覺而加深組織的信任程度，進而在組織中展現利他、利社會的組織公民行為(許光純，2010)；而員工對組織信任，會促進其表現對組織有利行為的意願(Nyhan, 2000)。因此，本研究認為組織信任對於服務導向組織公民行為的影響應相當正面，形成本研究假說：

H5 組織信任對服務導向組織公民行為有顯著的正向影響

參、研究方法

一、研究架構

依據本研究之目的與文獻探討與假設推論分析之後，建立本研究架構(如圖1所示)，以探討「授權賦能」、「組織信任」與「服務導向公民行為」等變項之間的關係。

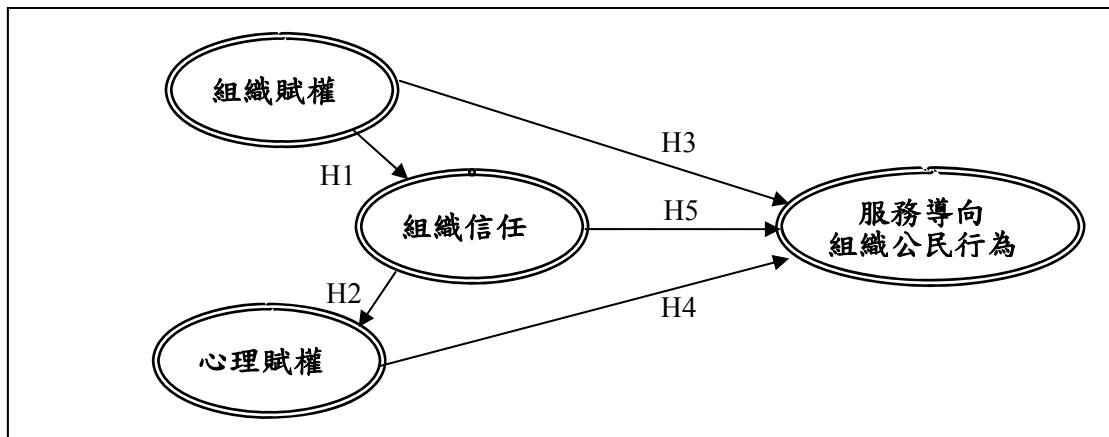


圖 1 研究架構

二、研究變項之操作型定義與問卷設計

本研究包含「授權賦能」、「組織信任」與「服務導向組織公民行為」等構面。為增加問卷的穩定性與可靠度，經蒐集彙整相關研究學者的文獻及實務經驗後，編製成研究問卷初稿。並採用 Likert 五點尺度量表，由代表「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」與「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 分。本研究問卷初稿設計完成後，除請教授學者逐字潤飾指正外，另請衛生福利部所屬社會福利機構專家進行試答，並對問卷初稿提出修正建議。問卷初稿發放 15 份，回收 13 份。回收後，再進行項目分析、因素分析及信度分析，刪除不適合題項後，形成本研究之正式問卷的研究工具。

本研究之問卷設計係根據研究架構發展而成，各部分內容之操作定義及參考衡量題項分述如下：授權賦能：區分組織賦權與心理賦權二個面向。組織賦權參考 Kanter(1979)所提研究構面及採用 Liu(2008)的組織賦權量表(SES)，並將組織賦權構面區分為「機會」、「資訊」、「支持」、「資源」、「正式權力」、「非正式權力」；心理賦權參考 Spreitzer(1995) 所提研究構面及 Liu(2008)的心理賦權量表(PES)，並將心理賦權構面區分為「意義」、「能力」、「自主性」、「影響」。組織信任：參考 McCauley & Kuhnert(1992)、廖佳君(2007)等學者所提之論點，並將組織信任區分為「組織信任」、「主管信任」、「同事信任」等三個構面。服務人員服務導向組織公民：參考 Bettencourt et al.(2001) 所發展之服務導向組織公民行為量表，包括忠誠、參與以及服務傳遞等三個構面。

三、研究對象與抽樣方法

本研究係以衛生福利部所屬「社會福利機構」1455名專職人員(包括正式編制人員、自行遴用之臨時人員、委外派遣之臨時人員等各類服務人員，扣除任職未滿一年者)為研究對象，在取得各機構主管階層人員之同意後，再利用問卷調查的研究方式進行研究分析。問卷調查於民國102年10月正式進行，民國102年12月中旬完成。問卷發放及回收均透過任職於各機構同仁之協助，總計發出問卷880

份，回收問卷為847份，回收率約96%。

四、研究分析方法

本研究調查問卷回收整理及剔除無效問卷後，即進行編碼。運用 (SPSS for Windows 20) 與 SmartPLS2.0兩種統計軟體工具進行問卷分析。資料分析則以敘述性統計分析、信效度分析、因素分析與結構方程模式分析等方法進行資料分析。

肆、資料分析

本研究經由任職於各機構同仁之協助，回收問卷 847 份，依據回收之有效問卷，進行問卷資料處理與分析，並根據本研究之研究目的與假設，利用各種統計方法進行驗證。樣本統計之分析結果與假說推論的驗證結果於後逐一敘述。

一、樣本統計資料分析

本研究之受訪者個人基本資料包括：性別、年齡、教育程度、服務年資、職位類別、工作類別、職務類別等七項。經問卷發放及回收統計分析，將受訪者的各項基本資料彙製成表 1。在性別方面，男性受訪者有 171 位，占 20.2%；女性受訪者有 676 位，占 79.8%，顯示女性多於男性。年齡分佈方面，以青壯年居多數。教育程度方面，專科以上畢業者有 600 人，占 70.8%，顯示基層人員有良好的教育程度。在服務年資方面，年資 2 年以下之新進人員最多，共 255 人，占 30.1%。在職位類別方面，受訪者當中主管人員 56 人，占 6.6%；非主管人員 791 人，占 93.4%。就工作類別而言，大多為照顧服務員、生活輔導員、護理人員、社會工作員等第一線照顧服務人員，總計 638 人，占 75.4%。

二、測量模型分析

本研究採用偏最小平方法(Partial Least Squares, PLS)，並運 Ringle et al. (2005) 所開發的 Smart PLS2.0 軟體進行 PLS 分析。在 PLS 的分析與估計步驟上分為兩階段，第一個階段針對測量模型進行信度分析與效度分析，第二個階段針對結構模型進行路徑係數檢定與模型預測能力估計。

本研究之研究模型中，由於組織賦權：包括機會、資訊、支持、資源、正式權力、非正式權力等六個一階構面。心理賦權：包括意義、能力、自主性、影響等四個一階構面。組織信任：包括組織信任、主管信任、同事信任等三個一階構面。服務導向組織公民行為：包括忠誠、參與以及服務傳遞等三個一階構面。因此需進行一階及二階變項的衡量模式分析。

首先先進行一階變項的衡量模式分析，在信度及收斂效度方面，本研究採取 Hair et al. (2009)所提出的判斷準則，考量個別觀測變項的信度(individual item reliability)、潛在變項組成信度(CR)及 Cronbach's α 與平均變異萃取(AVE)等三項指標，依次驗證如下：1.個別觀測變項的信度：考慮每個觀測變項的信度，亦即每個觀測變項能被潛在變項所解釋的程度，Hair et al. (2009)建議因素負荷應該都在 0.5 以上，本研究所有觀測變項之因素負荷都大於 0.5，表示本研究的觀測變項具有良好的信度。2.潛在變項組成信度(CR) 及 Cronbach's α ：指構面內部變數的一致性，若潛在變項的 CR 值及 Cronbach's α 越高，其觀測變項是高度相關的，表示他們都在衡量相同的潛在變項，愈能測出該潛在變項。Hair et al. (2009)建議 CR 值及 Cronbach's α 須大於 0.7，本研究潛在變項之 CR 值及 Cronbach's α 介於 0.760 到 0.965，皆大於 0.7，表示本研究的潛在變項具有良好的內部一致性。3.平均變異萃取(AVE)：代表觀測變項能測得多少百分比潛在變項之值，不僅可用以判斷信度，同時亦代表區辨效度，Fornell & Larcker(1981)建議，AVE 值大於 0.5，表示具有收斂效度，本研究潛在變項之 AVE 值介於 0.664 到 0.891，皆大於 0.5，表示本研究的潛在變項具有良好的收斂效度(如表 1 所示)。

表 1 測量模式整體結果(一階變項)

構 念	Items	Item loadings	AVE	Cronbach's alpha	Composite Reliability
支持(SU)	SU1~SU3	0.902~0.939	0.855	0.915	0.946
正式權力(FP)	FP1~FP3	0.839~0.898	0.757	0.839	0.903
非正式權力(IP)	IP1~IP4	0.838~0.888	0.740	0.883	0.919
資訊(IM)	IM1~IM3	0.878~0.930	0.825	0.893	0.934
資源(RE)	RE1~RE3	0.865~0.931	0.812	0.884	0.928
機會(OP)	OP1~OP3	0.793~0.873	0.676	0.760	0.862
意義(ME)	ME1~ME3	0.913~0.936	0.854	0.915	0.946
能力(CO)	CO1~CO2	0.921~0.928	0.851	0.830	0.922
自主性(SD)	SD1~SD2	0.943~0.945	0.891	0.878	0.942
影響(IMP)	IMP1~IMP2	0.911~0.947	0.863	0.844	0.927
組織信任(TO)	TO1~TO5	0.847~0.901	0.774	0.927	0.945
主管信任(TS)	TS1~TS5	0.893~0.944	0.846	0.955	0.965
同事信任(TC)	TC1~TC5	0.885~0.941	0.835	0.951	0.962
忠誠(LO)	LO1~LO5	0.858~0.886	0.753	0.918	0.939
參與(PA)	PA1~PA5	0.624~0.895	0.689	0.883	0.916
服務傳遞(SD)	SD1~SD6	0.719~0.841	0.664	0.898	0.922

接著進行二階變項的衡量模式分析，在信度及收斂效度方面(如表 2 所示)，皆符合 Hair et al. (2009)之建議準則。

表 2 測量模式整體結果(二階變項)

構 念	Items	Item loadings	AVE	Cronbach's alpha	Composite Reliability
組織賦權	支持	0.879	0.515	0.946	0.952
	正式權力	0.886			
	非正式權力	0.748			
	資訊	0.858			
	資源	0.784			
	機會	0.730			
心理賦權	意義	0.837	0.527	0.885	0.908
	能力	0.807			
	自主性	0.817			
	影響	0.616			
組織信任	組織信任	0.891	0.598	0.952	0.957
	主管信任	0.913			
	同事信任	0.754			
服務導向 組織公民行為	忠誠	0.835	0.522	0.938	0.946
	參與	0.852			
	服務傳遞	0.903			

在區別效度方面，若一個測量模型具有區別效度，其潛在變項間的關係程度必需小於潛在變項內的關係程度，因此，利用變項間的相關矩陣來加以檢定，Hair et al. (2009)之建議準則為潛在變項的平均變異萃取量(AVE)之開根號值需大其他不同變項間的相關係數。本研究各變項 AVE 之開根號值，從 0.718 到 0.773，其值皆大於潛在變項間之相關係數值，顯示本研究各潛在變項應為明顯不同，具有良好的區別效度(如表 3 所示)。顯示本研究一階及二階潛在變項具有良好的信度、收斂效度及區別效度。

表 3 各構念相關係數矩陣(二階變項)

二 階 變 項	平均值	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)
組織賦權 (1)	3.500	0.542	0.718			
心理賦權 (2)	3.606	0.533	0.454	0.726		
組織信任 (3)	3.504	0.639	0.348	0.382	0.773	
服務導向組織公民行為 (4)	3.650	0.527	0.365	0.407	0.367	0.723

說明：對角線是 AVE 的開根號值，非對角線為各變項間的相關係數。此開根號值若大於水平或垂直欄的相關係數值，則代表具備區辨效度。

三、結構模型分析與檢定

繼續進行結構模式的分析，利用 SmartPLS2.0 軟體進行結構模式潛在變數間的因果關係分析與檢定，並且以 R^2 判斷研究模型的解釋能力(Pavlou & Fygenson, 2006)。由實證之結果發現，直接關係的驗證，四條路徑關係均呈現顯著，整體

結構模式關係路徑圖，如圖 2 所示。 R^2 值指的是外生變數對內生變數所能解釋變異量的百分比，代表研究模型的預測力，其值介於 0 至 1 之間，當值愈大時，表示此模型的解釋能力愈佳。本研究之結果發現，組織信任確實會受到組織賦權的正向顯著影響，其變異解釋力為 55.7%；心理賦權確實會受到組織信任的正向顯著影響，其變異解釋力為 23.2%；服務導向組織公民行為受到組織信任、組織賦權與心理賦權的正向顯著影響，變異解釋力為 58.4%。顯示本研究模型的解釋力算是相當不錯，符合學者Cohen (1988)的建議準則。

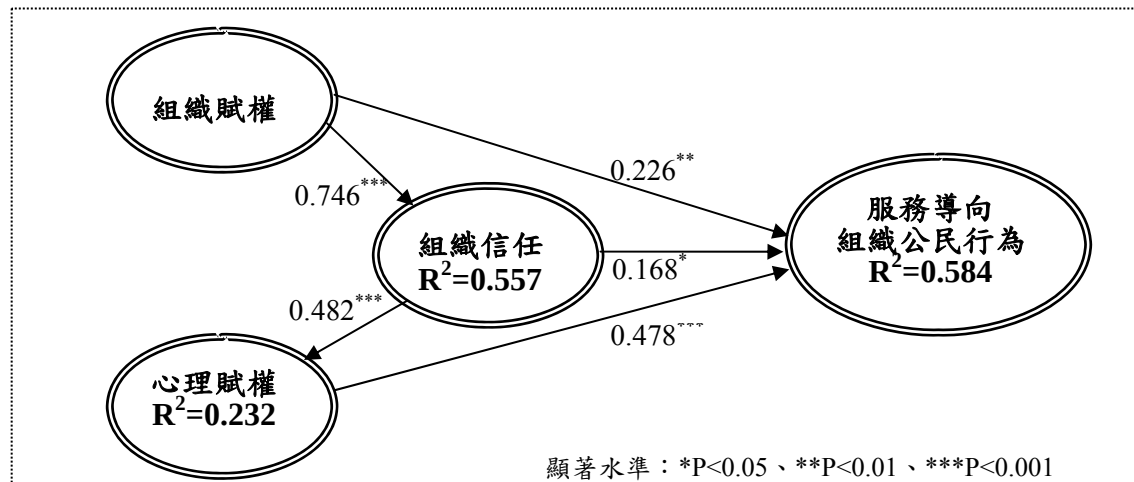


圖 2 結構模型路徑分析圖

伍、討論與管理意涵

一、研究結果與討論

本研究旨在探討公立社福機構授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為間之關係，並以社會交換理論為理論基礎。經所收集的樣本資料以 Smart PLS2.0 及 SPSS_20 等統計工具進行分析，衡量模式及結構模型的檢定與驗證皆獲致不錯的結果，顯示本研究整體結構模型與實徵資料的契合程度相當高，表示授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為等研究構念之間確實存在影響關係。

此外，從整體結構模型與實徵資料驗證中亦發現，組織賦權對組織信任、組織信任對心理賦權均有顯著正向影響；組織賦權、心理賦權及組織信任對服務導向組織公民行為均有顯著正向影響。從研究結果可知，公立社福機構組織賦權越高，員工之組織信任程度越高，而員工之組織信任程度越高也會增進員工之心理賦權程度，當組織賦權越高、員工之組織信任程度越高、感受到心理賦權程度越高時，員工願意付出心力承擔責任，以更積極正面與審慎盡責的態度提供服務的

意願也越高，進而越能展現服務導向組織公民行為也越高。

研究結果顯示，公立社福機構員工組織信任與組織公民行為之間呈顯著正相關，此與林鈺琴(1996)、McAllister (1995)、Jones & Geroge (1998)等學者研究結果相符。此外，員工知覺組織賦權及心理賦權與服務導向組織公民行為之間均呈顯著正相關，此與黃秀如(2012)、Chebat & Kollias(2000)等學者研究結果相符。

二、管理意涵與實務建議

根據本研究實證結果，提出以下幾點建議，供作管理實務之參考：

(一)領導者應自我審視，揮別階級制度的領導模式，塑造授權賦能的組織環境

Plawecki, Plawecki, & Wang (2006) 提出成功的領導者必須具備自我覺醒、發展系統性的觀點、建立合作、人脈與夥伴關係、接受自己擔任改變與冒險的角色及發展角色模範。當然授權賦能更是成功領導者必須具備的條件之一，公立社福機構各級領導者必須瞭解授權賦能是領導角色的轉變，而不是權力的削弱，是由主導操控轉為領航者角色，是成員的典範和引導成員發揮創造力，讓工作更有效能的領導者。應視全體成員為夥伴關係，提升對員工的信任，給予員工決策所需的資訊以及執行任務時的自主權，並對員工所做的決定給予支持，協助員工發展能力，取得更多所需的資源與決定工作流程、時間的配置，讓員工自己能夠主動、積極地激發潛力，增加內在任務動機，使員工可以擁有完成任務所需具備的技能與知識，提昇其本身能力與自信。同時，領導者應找出造成員工授權賦能知覺提振或低落的原因，並儘可能將提振的因素予以強化，或將造成員工賦能知覺低落的因素移除，如此才能達到授權賦能的目的，以提昇成員對組織的承諾，找到工作的意義，增加工作滿意度，自動展現滿足顧客個別需求，及有利於顧客關係的服務導向組織公民行為，為共同的目標和理想奮鬥，達到雙贏的結果。

(二)領導者應重視並加強組織信任氛圍之建構，促進員工對組織的認同

由敘述統計分析中發現，公立社福機構服務人員對於組織中組織運作各項制度認同程度較低。本研究認為公部門體制下，凡事受到法令制約，員工的進用、薪資、陞遷與工作分配及流程等常有規範依循，可供調整的範圍不大，唯有領導者以尊重、真誠及關懷的態度來對待員工，透過設定目標及基本法則、不斷的立場與職責解說、明訂且公開決策程序、授權修改不公平的規則等，讓員工更明白組織的運作方式與準則，並致力於方法及機制的公平，提高員工的認知；此外，領導者應著力於建構尊重、關心和具有支持性的環境，譬如：適時的讚揚、友情的支持、信任與關懷、提供安全就業環境等，而且組織應鼓勵各級領導者與部屬之間維持長久的合作與相互信賴的關係，增加其對員工的瞭解，在生活上或工作上提供必要的協助與認同，滿足員工社會情緒的需求；若然，當能增進員工對組織信任程度，員工對組織信任程度越高，則留在組織並展現優質服務行為的意願也會越高。

(三)領導者應著力倡導並提升員工服務導向組織公民行為

組織有責任與義務為組織成員營造出有助於激勵和導引成員產生具有服務行為之環境，進而改善並提升顧客滿意度、知覺服務品質和增強顧客忠誠度(Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006)。第一線服務人員自發性行為並非受到組織正式規範，倘若知覺組織信任及授權愈高，愈會激發第一線服務人員產生忠誠行為，愈可能主動提供顧客所需之服務；基於互惠原則的回報心理，也將更積極主動參與分享服務建議，會以更謙恭有禮的態度服務顧客，並迅速回應顧客所需。公立社福機構服務人員經常性工作，乃在於連結政府及社會資源，從事對服務使用者鉅細靡遺之照顧，領導者若能倡導並讓員工感受到激勵和導引組織氛圍，促使員工以更積極主動、更謙恭有禮的態度，提供服務及宣達組織正面形象，則安置照顧對象及其家屬將感受到組織及全體服務人員真誠的關愛與優良的服務品質，政府照顧弱勢族群的政策，及機構設置的宗旨將得以實現，而社會公益資源亦將近悅遠來不斷湧現。因此，領導者應著力倡導並促進員工角色內及角色外服務導向組織公民行為的展現。

(四)公立社福機構應著力建構穩定公平的人力進用管道機制

「有滿意的員工，才有滿意的顧客」，特別是社福機構內直接提供服務的核心專業人員。在社會工作助人的專業裡，首要工作是與服務對象建立友善且信任的關係，取得信任關係後才能充分且真實的瞭解服務使用者在生理、心理、社會等各方面的問題與需求，與服務使用者研商處遇策略，提供最貼切的服務。惟信任關係的建立並非一朝一夕一蹴可成，需要長時間朝夕相處、真誠對待，從熟識到深知點點滴滴累積而能竟全功。然而，由本研究樣本敘述統計分析結果得知，公立社福機構各類非編制之臨時人員所佔比率高達 38.7%，而服務人員服務年資 2 年以下者，約佔受訪人數 30.1%，依實際業務運作情形推論年資未滿 2 年者多為委外派遣或承攬之臨時人員，類此人力進用方式、比率及年資等情形，在實務上尚難與服務使用者取得友善的信任關係，也可能因為人員進用管道、酬勞、福利、陞遷、管理、工作分配等機制不同，引發人員產生同工不同酬、對組織信任不足等知覺。留住人才是組織在實務運作上追求的目標之一，公立社福機構應建立穩定、公平安全、有保障的人力進用機制，為組織留住人才。

三、研究限制

本研究在資料蒐集、分析及整理過程中，雖力求研究的完整性及合乎社會科學的要求，惟因為時間、成本、人力、資源及其他無法控制之因素，仍然有下列限制：1.本研究的研究範圍僅限於衛生福利部所屬公立社會福利機構，面對其他類型政府部門或不同隸屬之同業，其授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為等變項間之關係，影響程度或有不同的情況存在，故本研究結果無法作完全類比之推論；2.本研究在選取樣本時，僅以衛生福利部所屬 13 家公立社福機構服務人員為對象，所以研究對象同質性高，且不同隸屬系統的機構會有不同的組織

型態，因此，在無法排除樣本來源與性質對於本研究造成影響的情形下，整體研究結果在進行解釋與應用時須持保留態度；3.授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為等概念多來自企業，該等構面的文獻資料亦多以企業為主，故本研究的文獻探討和用以衡量公立社福機構授權賦能、組織信任及組織公民行為等構面的指標，亦多引用企業界的理論與經驗，此作法是否完全適用公立社福機構有其審視之必要。

四、對後續研究之建議

(一)擴大研究樣本的範圍及對象

本研究僅以衛生福利部所屬 13 家公立社福機構所屬服務人員為樣本進行研究，因樣本選取範圍代表性的限制，研究結果無法任意解釋或推論到其他體系的社福機構或其他類型之公務機關，建議後續的研究者可視研究需要，將研究範圍擴展到其他縣市社福機構或其他類型之公務機關，並進行差異性的比較，進一步驗證不同特性的組織，其授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為等構面的影響。

(二)納入更多元的組織領導或管理行為之變數，進行更進一步的探討

組織領導或管理行為變數涉及層面多元且複雜，如領導者與部屬交換關係、領導者領導行為、組織公平、組織支持等，員工面對的任務情境不同、角色扮演不同、執行功能不同，其認知與影響程度亦有所差異。本研究僅探討授權賦能、組織信任及服務導向組織公民行為間的影響關係，並無法呈現組織管理行為之全貌，尤其是公立社福機構需兼顧法令執行及市場競爭等獨樹一格的特殊型態。因此，未來研究者可納入更多元的組織領導或管理行為之變數，更進一步探討公立社福機構服務效能的影響，以建構更完整的組織管理理論架構。

(三)增加質性訪談研究，補充問卷調查之不足

本研究主要是採用問卷調查法來進行調查，未配合其他研究方法進行更深入的探討，在結果解釋上有其限制，部份受訪者在進行填答時，可能受到個人情緒、態度及認知等主觀因素的影響，或因揣測問卷所隱含的社會期望，而影響問卷填答的信效度。此外，問卷調查只有橫斷面之觀察，無法進行深度的縱向瞭解，或對本研究所欲探討之問題可能仍有未周全之處。因此，未來的研究可加入質性研究，如個別訪談、現場觀察等，使研究的方法更加多元化，以便更深入了解公立社福機構的現況，使研究結果的解釋更為客觀合理。

參考文獻

1. 方翌(2011)，組織信任、知識分享意願、組織學習與創造力關係之研究。碩士論文，國立屏東教育大學。
2. 李宛蓉譯(1998)，誠信：社會德性與繁榮的創造(原作者：Francis Fukuyama)。臺北市：立緒文化事業有限公司。
3. 林鈺琴(1996)，組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點。管理科學學報，13(3)，391-415。
4. 林秀聰(1998)，賦能策略應用於機關組織之研究，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
5. 洪崇榮(2005)，組織公平、信任與顧客公民行為之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 姜定宇、鄭伯璦(2003)，組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻，應用心理研究，19，175-209。
7. 高榮奎(2003)，領導風格與組織公民行為關係之研究，國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。
8. 孫本初(2001)，組織中員工授能之探討，空專學訊，第一四四期，第 94- 98 頁。
9. 許光純(2010)，組織正義、組織信任、組織公民行為對知識分享之影響探討，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
10. 張麗春、黃淑貞(2003)，巨關與微觀－充能與自我效能之概念分析，醫護科技學刊，5(3)，194-207。
11. 張瑛儒(2009)，學校教師組織信任與組織公民行為關係之研究—以嘉義縣國民中學為例，國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文。
12. 張婉玲(2009)，壽險業務團隊成員利他主義、自我效能、社會互動、賦權領導與團隊競爭對知識分享行為影響之跨層次研究，彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
13. 陳育美譯、洪良浩校(1996)，灌能，臺北市：哈佛企管。
14. 陳正強(1999)，組織公正、信任對工作投入與組織公民行為影響關係之研究。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

15. 陳進福(2005)，台灣運籌產業中組織公平、信任與工作績效之關係，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
16. 鄭伯壘(1995)，差序格局與華人組織行為，本土心理學研究，第三期，142-219.
17. 黃秀如(2012)，賦權領導與服務導向組織公民行為之關係－賦權氛圍的中介效果，國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士學位論文。
18. 廖佳君(2007)，組織正義對組織承諾影響之研究－以組織信任為中介及干擾變項，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
19. 劉潔心、張麗春、李怡娟、廖靜宜、林欣怡(2006)，基層醫療保健人員組織充能、心理充能、對組織承諾及工作滿意度影響之研究，實證護理，2(1)，1-13。
20. 魏千金(2001)，授權賦能與工作態度之研究－以護理人員為例，逢甲企業管理研究所碩士論文。
21. Barnard, C. I., (1938). The Functions of the Executive, Cambridge, MA: Harvard University Press.
22. Barner, R., (1994). Enablement: The Key to Empowerment, Training and Development Journal, 33-36.
23. Barroso, C., Martin, E. and Martin, D., (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, International Journal of Service Industry Management, 15(1), 27-53.
24. Barton, H and Barton, L. C., (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context, Human Resource Management Review, 21(3), 201-208.
25. Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. and Gilbert, N. L., (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. Academy of Management Journal, 39, 464-482.
26. Benveniste, G., (1994). The twenty-first century organization: Analyzing current trends-Imagining the future, San Francisco: Jossey-Bass.
27. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. and 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.

28. Blau, P. M., (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
29. Bogler, R. and Somech, A., (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289.
30. Bowen, D. E. and Lawler, E. E., (1992). The Empowerment of Service Works : What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
31. Bradach, J. L. and Eccles, R. G., (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review Sociology*, 15, 97-118.
32. Burke, W. W., (1997). The new agenda for organization development, *Organizational dynamics*, 26(1) , 7-19.
33. Carnevale, D. G., (1998). "Organizational Trust," in Tay M. Shafritz (ed.), *The International Encyclopedia of Public and Administration*, Westview Press.
34. Chan, Y. H., Taylor, R. R. and Markham, S., (2008). The role of Subordinates' trust in a social exchange driven psychological empowerment process, *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.
35. Chebat, J. C. and Kollias, P., (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' role in service organizations, *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
36. Cohen, J., (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
37. Conger, J. A. and Kanungo, R. N., (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
38. Conger, J. A., (1989). Leadership: The art of empowerment others. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 17-24.
39. Costigan, R. D., Ilter, S. S. and Berman, J. J., (1998). A multi-dimensional study of trust in organization. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
40. Das, T. K. and Teng, B. S., (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

41. Dean, A. M., (2004). Linksbetween organizational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions, and challenges, *International Journal of Service Industry Management*, 15, 332-350.
42. Dienesch, R. M. and Liden, R. C., (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Managemet Review*, 11(3), 618-634.
43. Dimitriadis, Z. S., (2007). The influence of service climate and jobinvolvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey, *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
44. Dunlap, B. J., Dotson, M. J. and Chambers, T. M., (1988). Perception of real-estate brokers and buyers: a sales orientation, customer orientation approach, *Journal of Business Research*, 17, 175-187.
45. Fornell, C. and Larcker, D. F., (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
46. Gomez, C. and Rosen, B., (2001). The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment, *Group & Organizational Management*, 26(1), 53-69.
47. Graen, G. B. and Scandura, T. A., (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing, In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Researc in Organization Bellavior*, Greenwich: JAI Press.
48. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B., Anderson, R. E. and Tatham, R. L., (2009). *Multivariate Data Analysis* (6th ed), Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
49. Handy, C., (1993). *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York.
50. Hartline, M. D. and Ferrell, O. C., (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
51. Hogan, J., Hogan, R. and Busch, C. M., (1984). How to Measure Service Orientation, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
52. Jones, G.R. and Geroqe, J. M., (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork, *Academy of Management Review*, 23(3) , 531- 546.

53. Kanter, R. M., (1979). Power failure in management circuits, *Harvard Business Review*, 57, 65-75.
54. Kanter, R. M., (1993). *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
55. Katz, D., (1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Journal of Management*, 14, 547-557.
56. Katz, D. and Kahn, R. L., (1978). *The social psychology of organization* (2nd ed), John Wiley, New York.
57. Kelley, S. W., (1992). Developing customer orientation among service employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
58. Kirkman, B. L. and Rosen, B., (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
59. Laschinger, H. K. S. and Havens, H. D., (1996). Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice, condition for work effectiveness, *Journal of Nursing Administration*, 24(10), 38-47.
60. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. and Wilk, P., (2003). Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured health settings, *Hospital Quarterly*, 6(4), 2-11.
61. Leiter, M. P. and Laschinger, H. K. S., (2006). Relationships of work & practice environment to professional burnout: Testing a causal model, *Nursing Research*, 55(2), 137-146.
62. Lightfoot, S. L., (1986). On goodness in schools: Themes of empowerment, *Peabody Journal of Education*, 63, 9-28.
63. Liu, Y., (2008). *Taiwanese nurses empowerment & participation in decision making*, Unpublished doctoral dissertation, University of Texas, Austin.
64. Manojlovich, M. and Laschinger, H. K. S., (2007). The nursing worklife model: Extending & refining a new theory, *Journal of Nursing Management*, 15, 256-263.
65. McAllister, D. J., (1995). Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

66. McCauley, D. P. and Kuhnert, K. W., (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, *Public Administration Quarterly*, 265-285.
67. McClelland, D. C., (1975). *Power: The inner experience*, Irvington Press, New York.
68. Menon, S. T., (1995). Employee empowerment : Definition, Measurement and Construct Validation, Unpublished PhD dissertation, McGill University.
69. Menon, S. T., (2001). Employee Empowerment : Definition, measurement and Construct Validation, *Psychology: An international Review*, 50(1), 153-180.
70. Nyhan, R. C., (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations, *Review of Public Personnel Administration*, 58-70.
71. Nyhan, R. C., (2000). Changing the Paradigm : Trust and Its Role in Public Sector Organizations, *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
72. Organ, D. W., (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
73. Organ, D. W., (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
74. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B., (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
75. Paulin, M., Ferguson, R. J. and Bergeron, J., (2006). Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages, *Journal of Business Research*, 59(8), 906-915.
76. Pavlou, P. A. and Fygenson, M., (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior, *MIS Quarterly*, 30(1), 115-143.
77. Payne, S. and Webber, S., (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior, *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 365-378.
78. Plawecki, J. A., Plawecki, H. M. and Wang, J. T., (2006). Leadership for health care professionals: Managing the future, Paper presented at the National Nursing Conferences, Tainan, Taiwan.

79. Ringle, C.M., Wende, S. and Will, S., (2005). SmartPLS 2.0(M3) Beta, Hamburg, available <http://www.smartpls.de> .
80. Robbins, T.L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D., (2002). An integrative model of the empowerment process, *Human Resources Management Review*, 12, 419-443.
81. Robinson, S. L., (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
82. Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C., (1998). Not so Different after all : A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
83. Rotter, J. B., (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust, *Journal of Personality*, 35, 651-665.
84. Schriesheim, C. A., Neider, L. L. and Scandura, T. A., (1998). Delegation and Leader-Member Exchange Main Effect Moderators, and Measurement Issues, *Academy of Management Journal*, 41 (3), 298-318.
85. Seibert, S. E., Silver, S. R. and Randolph, W., (2004). Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction, *Academy of Management journal*, 47(3), 332.
86. Sigler, T. H. and Pearson, C. M., (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
87. Shaw, R. B., (1997). *Trust in the Balance : Building Successful Organizations on Results, Integrity , and Concern* , San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
88. Shockley-Zalabak P., Ellis, K. and Winograd, G., (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, *Organization Development Journal*, 18(4), 35-47.
89. Short, P. M., Byham, W. C. and Wilson, J. M., (1991). *Empowered teams: Creating selfdirected work groups that improve quality, productivity, and participation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
90. Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P., (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

91. Spinelli, M. A. and Canavos, G. C., (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.
92. Spreitzer, G. M., (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
93. Tam, W. W., (1998). An assessment of the relationships among organizational trust, organizational politics, and organizational justice, and their effects on merit pay outcomes in the Malaysian public sector, Unpublished doctoral dissertation, The Pennsylvania State University.
94. Thomas, K. W. and Velthouse, B. A., (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
95. Tyler, T. R. and Degoe, P., (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oak, CA: Sage, 331-356.
96. Van Dyne, L., Graham, J. and Dienesch, R., (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
97. Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Parks, J. M., (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters), *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
98. Wat, D. and Shaffer, M. A., (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment, *Personnel Review*, 34(4), 406-512.
99. Wilson, B. and Laschinger, H. K. S., (1994). The relationship between power & opportunity of staff nurses & organizational commitment, *Journal of Nursing Administration*, 24(4), 39-45.
100. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. and Parasuraman, A., (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.

「服務業經營管理評論期刊」

編輯委員會組織設置暨審查作業要點

一、服務業經營管理研究所為辦理「服務業經營管理評論期刊」之審查及發行，

特成立編輯委員會(以下簡稱本會)，並訂定審查作業要點(以下簡稱本要點)。

二、本會執掌如下：

(一)制定本會發行期刊之編輯政策及發行對象，並檢討執行情形。

(二)籌劃本會發行期刊之年度編輯計畫，並檢討執行情形。

(三)編輯本會發行期刊之預算。

(四)辦理本會發行期刊之稿件審查作業。

三、本會組織如下：

(一)本會置發行人、總編輯、主編各一人，編輯委員、編輯顧問各若干人，

並依下列方式遴選聘任之。

1、發行人：由本校校長擔任，為「服務業經營管理評論期刊」對外負責人。

2、總編輯：由本校人文暨管理學院院長或服務業經營管理研究所所長擔任，負責綜理編輯委員會各項事宜。

3、主編：由編輯委員會遴聘相關學術領域學者擔任，或推選編輯委員擔任；負責該年度期刊之審查及發行。

(二)編輯委員：本校人文暨管理學院院長、服務業經營管理研究所所長及各

系(中心)主任為當然委員，另遴聘服務業經營管理研究所合聘教師一人至二人擔任之。

(三)編輯顧問：由總編輯就編輯委員會推薦提名人選中遴選，經同意後聘任，對期刊之出版內容及方向提供建言。

(四)本會設執行及助理編輯各一人，執行編輯遴選服務業經營管理研究所合聘教師一人擔任；負責本會發行刊物之聯絡及編輯等例行事務及有關作業。

四、本會期刊審查作業流程如下：

(一)來稿經由編輯委員依學術專業建議審查人，送交二位審查人匿名審查。

(二)評審意見分為下列四等：1.「建議刊登」，2.「修改後刊登」，3.「修改後再審」，4.「不予刊登」。原則上，評審結果如為(1，1)時，即予採用；如為(1，2)或(2，2)時，經作者修改後即予採用；如為(3，4)或(4，4)時，即予退稿；如為(1，4)或(2，4)時，送第三審，如評定為(1，2)即予採用；如為(1，3)、(2，3)或(3，3)時，送原審查人再審，視修正情形複審定奪，必要時送第三審。

(三)編輯委員會依評審結果，做成是否刊登來稿之決議；並以書面通知函覆作者。

五、本要點經所務會議通過，陳請校長核定後實施，修正時亦同。

「服務業管理評論」期刊論文稿約

- 一、本評論期刊，以研究性論文為主，歡迎惠稿。
- 二、來稿以不超過貳萬字（20 頁以內）為原則，須依照學術著作體例撰寫，並具有中、英文摘要。
- 三、來稿應以中文或英文撰寫為限，請用電腦打字。文稿用 A4 稿紙，排版邊界為上 2.54 公分、下 2.54 公分、左 3.17 公分、右 3.17 公分，中文字體採標楷體，英文採 Times New Roman。
- 四、每篇文章排版順序：1.題目（20pt 粗體）2.作者（18pt）3.摘要（12pt 粗體）及關鍵詞（12pt 粗體）4.正文（12pt）5.大標題（16pt 粗體）6.中標題（12pt 粗體）7.小標題（12pt）8. 註解（12pt）；單行間距。
- 五、來稿之審核，由本期刊編輯小組將送請專家學者審查。
- 六、來稿以未曾發表者為限；如有涉及著作權及版權部分，文責由作者自負。
- 七、稿件一經刊載，免費致贈期刊乙份，不另致稿酬。
- 八、來稿請用真實姓名，並附列服務機關、職稱、通訊住址及電話號碼，以便聯繫。
- 九、來稿請 E-Mail：stchen@gms.npu.edu.tw（服務業管理評論期刊編輯小組收）。