

## 壹 緒論

基於第一線服務人員與顧客直接互動，顧客對服務的評價攸關著企業績效的優劣 (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1992)，員工情緒對組織可帶來正/負面影響 (Sass, 2000; Shuler & Sypher, 2000)。一般而言，服務人員展現的正向情緒，可以提高顧客正面感受與再購意願 (Rafaeli & Sutton, 1987; Mann, 1999; Tsai, 2001)。員工服務行為和服務情緒的研究，在二十餘年來也受到相當多研究的關注，國內外也累積非常豐厚研究成果。

近年來，服務行為相關研究開始關注顧客的情緒、行為、或者態度回應如何影響員工的身心狀態與工作表現，尤其是顧客負面情緒與行為的部分。除此，研究也開始關注意圖較不明顯的顧客偏差行為對員工的影響(例如：顧客不文明行為；customer incivility)。由於意圖明顯及高侵犯的顧客負面行為並非服務人員平日工作常面對的狀況，反而可能是偶而發生的特例。相反的，顧客不文明行為，例如給服務人員臉色，說話不尊重等，卻是服務人員最常面臨的情境，但是顧客不文明行為如何影響服務人員與顧客，就研究的進展而言，所知仍然相當有限 (Mountongho Nzengue, N'Goala, & Kreziak, 2012; Sliter, Jex, Wolford, & Melnnerney, 2010; Sliter, Sliter, & Jex, 2012; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010)。而在顧客不文明行為的前因的討論，尤其是同時考量顧客和員工觀點，相關研究成果更付之闕如。既有的顧客負面行為以及顧客侵犯行為(customer aggression)在觀念統整曾就個人面(例如：顧客特質、人口統計、顧客過去的經驗、員工正負面情緒)、組織面(例如：服務整體環境、服務失誤、員工回應、產品瑕疵)、互動面(例如：顧客-組織互動)等部分發展觀念架構(e.g., Dormann & Zapf, 2004; Grandey, Dickter, & Sin, 2004)，但實徵研究結果相當稀少。

服務的歷程涉及員工與顧客兩方的投入與交流，因此不論是對服務員工或者是顧客，就認知與情緒層面均同時歷經對偶交換(dyadic exchange)(e.g., Ashkanasy, 2003)，就研究的立場來說，顧客-員工兩方在服務交換過程的動態，兩方的個人特質是否適配可能扮演重要角色；在這一點，Groth and Grandey(2012)曾提出部分觀念討論，但在實徵研究部分尚未有相關成果。本計畫以認知腳本理論(cognitive script theory)的角度(Abelson, 1976, 1981)，探討顧客-員工對偶關係(dyadic relationship)對顧客不文明行為影響的研究，主要基於顧客與員工互動時，員工-顧客的心理及情緒狀態在服務傳遞時同時互相影響。對於顧客來說，絕大部分的服務業的服務流程與服務內容，或多或少已在他們的過去消費經驗累積(例如：百貨公司、餐廳、銀行服務等)，所以顧客評量與服務人員的互動結果，多與心中既定的心理地圖和既定的服務預期框架相比而來(McCallum & Harrison, 1985)。

服務的提供，不論服務流程本身標準化程度高或是具有部分彈性，執行服務過程也是落實服務腳本(service script)。企業訓練員工與顧客互動時展現適當的情緒表達以進行印象管理(應用劇場理論, dramaturgy theory; Goffman, 1959)，服務人員是以演員的方式進行豐富的情緒表現(Grove & Fisk, 1989)。因此員工-顧客在服務過程中，雙方可能會為求良好互動，展現對基本劇本模式的認知行為。本研究計畫進一步以人際吸引的特質「相似效應」(similarity effect)預計將透過顧客-員工的情緒能力(emotional intelligence; EI)，以及風險尋求傾向(risk tendencies)，針對兩方對偶相似性探討其對於服務品質以及顧客不文明行為之影響。相信透過不同觀點的引入，可拓展既有研究的視野。

## 貳、文獻探討與假設發展

### 對偶相似效應(dyadic similarity effect)與服務品質

所謂的認知腳本(cognitive script)，是指個體預期事件依據有條理的順序發生(Abelson, 1976)。認知腳本是一種心理框架，提供一個行動者對於一個事件的相關行動、地點、角色與相關細節等過程之訊息的組成(Schank & Abelson, 1977)。消費情境可被比擬為認知腳本(MacStravic, 1985; Smith & Houston, 1985)，因為在消費環境的塑造，以及服務的互動的程序步驟，以及服務內容等，均是由企業所設計的一系列服務的腳本的具體呈現。服務接觸涉及服務提供者和接受者的互動，而企業所設計的服務腳本都具有一定的行動目的；因此，在互動過程有賴雙方能夠達到一協調的內容與期待的一致性結果。若顧客日常已對消費情境互動有所熟悉，當他們對於出現於特定的消費場域時，對於服務互動內容的預期，甚至自己所預計採取劇本回應的行動方式，都會有一定的認知；甚至對應得的結果也會有一定的想法或期待的組合(Abelson, 1981)。由此可知，企業方與顧客方應具有相當程度一致性的劇本框架，但可能有各自有其認知的腳本細節，若兩者的腳本內容差異越小，或顧客越能理解企業所提供的腳本時，則互動效率與結果將會越佳；反之，可能帶來負面的結果。

由於企業的服務腳本常是固定的一系列程序，所以互動過程除了服務人員與顧客雙方對腳本的期待與回應之外，在固定的服務腳本模式情況下，影響其結果最大的變異，將是來自於互動的雙方如何實現腳本內容於行動之中。因此，本計畫以認知腳本的理論為基礎，進一步引入個體對偶相似性的概念，探討對偶相似性對於服務腳本互動結果的影響。

社會心理學者在相似性吸引效應(similarity-attraction effect)的研究結果發現，相似吸引在陌生個體之間發展關係，例如雙方發展喜愛、滿意度、承諾、信任等基礎，均扮演重要的預測性(Morry, 2005; Flecher, Simpton, & Thomas, 2000)；越相似的陌生個體，吸引的效果越高(e.g., Byrne, 1971)。相似性的基本假設在於：越相似的雙方，對於對方的不認同程度會越低，在溝通過程所需付出的努力較低(Berger & Calabrese, 1975)，互動的滿意效果會更高(Fehr, 2001)，是一種正增加的效果(positive reinforcement)。相似性研究分為兩種主要假設角度(Morry, 2005)，一是實際相似性(actual similarity)，另一則是知覺相似性(perceived similarity)。實際相似性是指人際互動的實際情境裡，雙方享有共通的屬性(attribute)，例如人口統計、人格特質、對於情境的判斷反應態度、興趣...等。知覺相似性是指個體相信或認為與其互動的一方與自己相似，但實際上可能是完全不同的情況；因此，這種相似性常會導致「假性共識偏見」(false consensus bias) (Morry, 2005)。相似性吸引效應在行銷相關的研究也已累積部分結果，例如在銷售人員與顧客的研究發現，兩方的人口統計相近似時，在溝通與理解方面可以有更好的效果，銷售達成率和服務品質績效也會較佳(e.g., Woodside & Devenport, 1974; Smith, 1998)，由此可知，服務人員與顧客的真實相似性越高時，所得到的服務品質評價也越趨向正面。

### 情緒智能

情緒智能的基本概念是從 Thorndike 在 1920 年所定義的社會智力中所發展而來的。Thorndike 把社會智力定義為「了解以及管理人們的能力，而這種能力通常作用於人際關係中」。Gardner(1993)在其提出的多元智力模型中，把社會智力當作七個智力構面之一，認為

社會智力應包含人際間與人際外的智力。人際外的智力是有關於個人智力去處理自我以及有能力去象徵複雜性以及高度差異情感的部分。人際間的智力是有關去處理他人以及注意及區別其他個體以及參與者的心情、性格及刺激和意圖的能力，因此情緒能力可視為個體的人際間與人際外智力的連結。

從過去的文獻得知，許多研究者以不同的名稱來敘述與情緒能力類似的概念，例如情緒識力(emotion literacy)、情緒商數(emotional quotient)、個人智力等(personal intelligences)(Cooper & Sawaf, 1997; Bar-On & Parker, 2000; Gardner, 1983)。Mayer及Salovey為最早提出情緒能力理論架構的研究者，他們提出人們處理本身情緒的能力為情緒能力，並定義情緒能力為「連接有關於評估本身以及他人的感覺及情緒的社會智力，並且區分這些能力以及使用這些資訊來刺激想法以及行動」。Mayer與其研究同儕(e.g., Brackett, Lopes, Ivcevic, Mayer, & Salovey, 2004; Brackett & Mayer, 2003; Mayer & Salovey, 1997, 2004; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000)將其視為一種能力而非特質，Salovey及Mayer(1994)認為情緒能力是混合一連串含有情感資訊的心理歷程，這些歷程包含情緒知覺(Perceiving Emotions)：評價與展現情緒、思考促進(Facilitating Thought)：思考上情緒的吸收，瞭解情緒(Understanding Emotions)，以及調節及管理情緒(Managing Emotions)。

奠基於Mayer等人所發展的情緒能力概念，Wong與Law(2002)進一步提出有關情緒智能概念的四個構面並施以實徵研究驗證其發展之量表：自我情緒覺察(self emotional appraisal; SEA)，是指個人可了解本身深層情緒以及能夠傳達自然情緒的個人能力，個人擁有自我情緒覺察的能力高時，更可瞭解本身自有的情感；他人情緒覺察(other emotional appraisal; OEA)是指覺察以及認知他人的情緒，個人可感受以及了解其他人情緒的能力，個人擁有他人情緒覺察的能力高時，將更敏感於覺察他人的感覺以及情緒，並且解讀其他人的心；自我情緒調節(regulation of emotion; ROE)是指人們調節自有的情緒以及可以讓心理創傷快速的復原；使用情緒(use of emotion; UOE)是指使用情緒來幫助績效，個人製造並且使用情緒以朝向有建設性的行動以及個人績效。以上四個情緒能力的構面及量表在華人社會的研究驗證上已獲得相當穩定的結果(Wong, Wong, & Law, 2007)。

個體如果具有較高的情緒智能，便可以利用情緒調節機制的效果來創造正面的情緒，以達到智力與情緒的改善，相反的，低的情緒智能，可能就會讓智力成長減緩(Wong & Law, 2002)。高的情緒智能會導致好的情緒福祉(emotional well-being)(Goleman, 1995; Saarni, 1999; Salovey & Mayer, 1990; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995)。個人透過了解以及調節他們的情緒可在生活中維持正面的想法，並處在良好的情緒狀態下。過去的一些實徵研究也指出具有情緒能力的人較不易沮喪(Martinez-Pons, 1997; Schutte et al., 1998)、較正面樂觀(Schutte et al., 1998)，也會有較高的生活滿意(Ciarrochi et al., 2000; Martinez-Pons, 1997)。情緒能力可自我調節情緒讓負面心理快速的撫平，並且可以製造且使用情緒以朝向有建設性的行動以及個人績效(Wong & Law, 2002)。因此，本研究提出假設：

#### **假說 1：員工情緒智能與服務品質具有正向關聯**

根據前述的相似性效應，當員工與顧客互動時，高情緒智能的員工可增員工內心情緒的培養以及促使自我展現符合的情緒，讓員工容易與顧客產生一些非任務需求的互動。透過情緒智能也可察覺及認知他人的情緒，個人可感受以及了解其他人情緒的能力，個人擁有他

人情緒覺察的能力高時，將更敏感於覺察他人的感覺以及情緒，並且解讀其他人的心(Wong & Law, 2002)，進而改善關係的處理(Salovey & Mayer, 1990)。而顧客若是一個高情緒智能的人，也會在服務互動過程，對服務人員的行動有正面回應，並容易有正面滿足度；甚至，若服務程序不如顧客原本的服務腳本框架預期，他也能快速的調整自己的情緒，朝向正面的服務結果。基此，我們提出以下研究假設：

### **假說 2：員工情緒智能相似性與服務品質具正向關聯**

#### **風險尋求傾向(risk-taking proclivity)**

風險尋求傾向是指個體對於冒險(adventurous)或具有風險行為(risk taking)的偏好(Raju, 1980)。風險尋求行為相關討論主要是以 Kahneman and Tversky(1979)的前景理論(prospect theory)觀點為基礎，該理論討論認為人在決策過程並非理性，會因個體所處的狀況(參考點)不同，針對考量利得與損失，在面對不同的風險情境採取不同的決策回應。當個體處於具不確定性的決策選擇時，決策的依據將往往是個體會有預設的期望，而他會將自己預設的期望與決策帶來的回報結果進行評估。若是其中有的選擇是可以帶來比原先期望的更佳的结果，個體會更審慎的評估此決策所帶來的風險，也可能因為風險問題，他最後會選擇一個期望報酬較原來預期低一些，但相對較為安全的決策。因此，所處狀況(參考點)的決策行為是相對的概念，有時個體會追逐風險，有時會迴避風險。前景理論認為，個體面對損失時，有風險愛好的傾向，面臨利得時卻傾向風險趨避。因此，個體在風險尋求時主要需考量決策範疇(decision domain)或是個體面對利得或損失的心理參考框架(psychological reference frame)。

管理相關領域的應用前景理論研究常發現結果與理論不一致的情形，主要在於在管理講求結果的控制，尤其是高風險的管理決策，而前景理論並未針對結果控制這部分探討(cf. Forlani, 2002)。除此，應用研究對象常針對管理人員，針對員工部份的研究不多(Harris & Ogbann., 2006; Ackroyd & Thompson, 1999)。在服務的互動情境裡，由於服務人員與顧客(除非是常客)對於對方的個性或是背景並不熟悉，若服務內容本身並未涉及決策價格的影響(例如商品折扣等)，而就服務人員來說，服務腳本框架提供服務的參考點，但如果服務本身並未涉及個人業績(例如：單純提供送餐服務、櫃台資訊諮詢等)，對服務人員而言個別的消費者對他們而言並無額外利得可能，此時，高風險尋求傾向的服務人員可能就會在互動過程時，僅提供基本的服務框架內容，不會試圖再提升服務品質。因此，我們提出以下假設：

### **假說 3：員工風險尋求傾向與服務品質具負向關聯**

文獻也指出員工-顧客互動的過程，常常是顧客先偏離服務劇本(Victorino, Verma, Bonner, & Wardell, 2012)，導致員工無法以企業規範互動。而其他研究也發現，員工在明知企業規範情況下，即使清楚偏差行為的後果可能被解雇卻還是產生行為偏差的員工，事實上與其個人特質有顯著關聯(Brehm & Gates, 1997)。藉由上述，可以窺見員工和顧客兩方都可能主動採取風險尋求。本研究認為可將此風險尋求傾向進一步延伸至員工-顧客互動的情境，以劇本理論角度了解對於顧客和員工在服務互動應有的基本行為參考框架之下，雙方的風險尋求傾向特質相近或者相異時，對於服務品質將有負面衝擊。因此，我們提出以下假設：

### **假說 4：員工-顧客風險尋求傾向適配性與服務品質具負向關聯**

## 顧客不文明行為(customer incivility)

1990 年代後研究開始注意到服務偏差行為，但這些研究主要在於服務過程員工有意的破壞服務互動，因員工直接或者間接的展現出所謂的反功能(dysfunctional)(Griffin, O'Leary-Kelly, & Collins, 1998)、反生產(counter-productive)(Kolz, 1999; Sykes, 1997)、反社會(antisocial)(Giacalone & Greenberg, 1997)、顧客的侵犯行為(aggression)(Grandey et al., 2004)等行為所導致。以上因服務員工蓄意行為使服務表現產生負面影響通稱為服務破壞(service sabotage) (Harris & Ogbonna, 2002, 2006, 2009)。Harris and Ogbonna (2002)的研究指出四個服務破壞的前因：個人因素(例如：工作態度、個人特質)、團體及角色因素(例如：工作內容、工作訓練)、組織因素(管理技術、文化控制)、環境因素(勞動市場狀況)導致員工展現出服務破壞行為。Harris and Ogbonna (2009)並將員工依服務破壞行為分為四種人：尋求刺激者(thrill seekers)、冷淡者(apathetics)、顧客復仇者(customer revengers)、搶錢族(money grabber)，但基本上仍設定員工是服務失誤或破壞的來源。

最早提出顧客破壞服務互動的概念與定義的學者是 Lovelock (1994)，他將「有意無意做出不適當的行為，而造成企業、企業員工和其他顧客困擾的顧客」稱為「惡質顧客」(jaycustomer)(俗稱奧客)。惡質顧客可分為六類：小偷 (thief)、不遵守規則的人(the rulebreaker)(例如：插隊)、好鬥之徒(the belligerent)(例如：大聲嚷嚷/亂罵)、爭執者(the family feudist)(例如：和其他顧客或者自己家人爭吵)、破壞物品的人(the vandal)、賴帳的人(the deadbeat)。Harris and Reynolds (2003)具體針對惡質顧客對於員工以及組織的影響進行探索的研究，他們初步結論惡質顧客對員工的影響包含有：長期心理影響(持續感到低落、受辱感、抑制、壓力失調、不斷記起、焦慮、失眠)，短期情緒影響(恐懼、壓力、沮喪、生氣、仇恨、煩惱、虛假情緒展現等)、行為影響(低動機、低道德、報復行為、服務破壞等)、員工生理影響(具體破壞與顧客關係或者顧客財產)、直接或間接組織財務成本等(額外時間進行服務復原、法律賠償、善後等)。

近十年來，有關顧客偏差行為對員工和組織的影響這幾年的研究開始針對顧客的負面行為對組織的影響有了更深入的討論，研究學者陸續針對顧客蓄意干擾服務、不誠實、惡意、甚至是攻擊服務員工等行為進行探討(Cox, Cox, & Moschis, 1990; Grandey et al., 2004; Lovelock, 1994; Rose & Neidermeyer, 1999)，對於顧客展現的負面行為有更進一步的詮釋也更加深入。基於顧客與服務人員間權力不對等關係，不論顧客是有意或者無意的，顧客的負面行為，或多或少都會影響服務的傳遞，也會帶來壓力與困擾，對於組織或甚至服務人員而言都極具挑戰性 (Fisk et al., 2010)。甚至，不管顧客是否展現不友善的對待，員工都將顧客視為壓力或者不公平感受的來源(Rupp, McCance, Spencer, & Sonntag, 2008; Walsh, 2011)。

服務組織一般常面對的顧客負面行為，撇除犯罪或非法行為，甚至是前述惡質顧客或侵犯行為等極端行為之外，其實最常面臨的是「顧客不文明行為」(customer incivility)(Sliter et al., 2012)，也就是「行為觸及人際相處不成文規範」，例如「粗魯」、「不尊重」或者「忽視他人」等(Mountongho Nzengue et al., 2012)，或稱之為「微小的侵犯行為」(microaggression) (Kern & Grandey, 2009)。Sliter et al. (2012)指出，經常經歷顧客不文明行為服務業者有 71%(Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001)到 100%(Sliter et al., 2010)，而其他惡質顧客行為，例如侵犯行為等的比例其實僅佔比例則小非常多。站在理論與實務考量，顧客不文明行為應該是

在服務行為研究中，有關顧客負面行為的重心。

這幾年已有研究發現不管顧客是否展現不友善的對待，員工都將顧客視為壓力或者不公平感受的來源(Rupp et al., 2008; Walsh, 2011)，顧客不文明行為會導致員工情緒耗竭，進而讓員工對顧客採取不文明行為的惡性循環(van Jaarsveld et al., 2010)。而由於行為互動的對偶(dyadic)特性，偏差行為研究也延伸至同事對偶關係層次上(Lam, Van der Vegt, Walter, & Xu, 2011)。不過整體來說，相關構念發展與實徵研究及衡量驗證數量仍然不多(Burnfield et al., 2004; Kern & Grandey, 2009; Sliter et al., 2010; Sliter et al., 2012; van Jaarsveld et al., 2010)，在顧客對偶關係與不文明行為的研究則是尚未有相關實徵研究結果可供參考。

我們依據前述的情緒智能和風險尋求傾向對於服務品質影響的文獻討論，以及顧客不文明行為的討論，可進一步的推論，當這些特質容易導致較為負面的服務品質評價時，顧客可能也因此更容易因為對於雙方互動關係的不滿意，而對服務人員展現較為不尊重或者忽視的舉措或者言詞，展現微小的侵犯行為。因此，我們提出以下假設：

**假說 5：服務品質中介員工情緒智能與顧客不文明行為的關係**

**假說 6：服務品質中介員工風險尋求傾向與顧客不文明行為的關係**

#### **情緒勞務在相似效應與服務品質間之調節效果**

情緒勞務是員工為了完成工作所需要表現之適合的情緒，是一種服務人員為了完成工作所要求表現可被接受行為與情緒，所展表現的情緒管理過程(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983)。在服務的提供過程中也因為必需管理情感，以致員工必須隱藏自身的情緒以有效的滿足顧客及組織的期望(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; James, 1989)。雖然情緒勞務的各項討論迄今仍有不同的論點(Härtel, 2011; Grandey, 2013)，總體來說，情緒勞務研究可分為三大觀點角度(Grandey, 2013)：情緒勞務為職業要求(occupational requirement)、情緒勞務為情緒展現(emotional display)、情緒勞務為內在心理歷程(intrapsychic processes)。三個角度雖均源自Hochschild的概念，不過在應用領域有所區分，研究方法的使用也有所不同(Grandey, 2013)。

以職業要求的角度而言，情緒勞務是指特定職業別需要與顧客頻繁的互動，人員為了完成工作要求，需要表現可被接受的行為與情緒表現，因此需要管理自我的情緒(Ashforth, 1993; Hochschild, 1983; Grandey, 2013)。員工藉由管理情感以創造出一個公眾看得見的臉部表情和身體語言之表達，得以有效的滿足顧客及組織的期望(Hochschild, 1983; Ashforth, 1993)。以情緒展現角度而言，情緒勞務主要在於展現與角色一致的情緒展現或表達，以達到影響他人的情緒的目的。情緒表達策略，是以服務行銷管理中常見以劇場理論(dramaturgy theory)(Goffman, 1959)為基礎用舞台表演的方式所進行的服務提供發展而來，也就是進行所謂的印象管理(impression management)。

服務人員某方面而言，是以演員的方式進行豐富的情緒表現(Grove & Fisk, 1989)，所以，情緒勞務純粹是外在行為表現方式(Ashforth & Humphrey, 1993)，可透過口語或者表情等展現能被觀察的情緒表達。這個角度的研究，包含個人與工作角色及情緒要求的適配度、達成要求所需的努力(effort)、角色一致性、情緒感染等。以情緒勞務為內在歷程而言，主要是以心

理學的失調與情緒規範角度，了解員工透過規範自身的情緒內在歷程，並將其視為一種自我調節的過程(self-regulation processes)(Grandey, 2000)。以此角度的研究，常見探討表層表演(戴著面具或虛假的情感展現)(Grandey, 2003; Grove & Fisk, 1989; Hochschild, 1983)、深層表演(調整內在的感受以吻合工作要求的表現)(Grandey, 2000; Grandey, 2003; Hochschild, 1983, 1990, 1993)、以及所付出的心力代價(Ashforth & Humphrey, 1993)。因此，員工的福祉(well-beings)是研究關切的重點。在此框架之下，常以情緒行為展現與個人情緒的失調狀態，角色衝突，或情緒規則與角色期望衝突等為焦點(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1992; Rafaeli & Sutton, 1987; Abraham, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987)。整體而言，情緒勞務對於工作績效具負面影響，更具體來說，表層表演越高，對情緒耗竭影響越高(Brotheridge & Lee, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002)，也將更負面的影響工作績效。如此情況之下，我們提出以下假設：

**假設7：情緒勞務調節員工情緒能力與服務品質的關係；高情緒勞務時，情緒能力與服務品質的關係較強，反之較弱。**

**假設8：情緒勞務調節員工風險尋求傾向與服務品質的關係；高情緒勞務時，風險尋求傾向與服務品質的關係較強，反之較弱。**

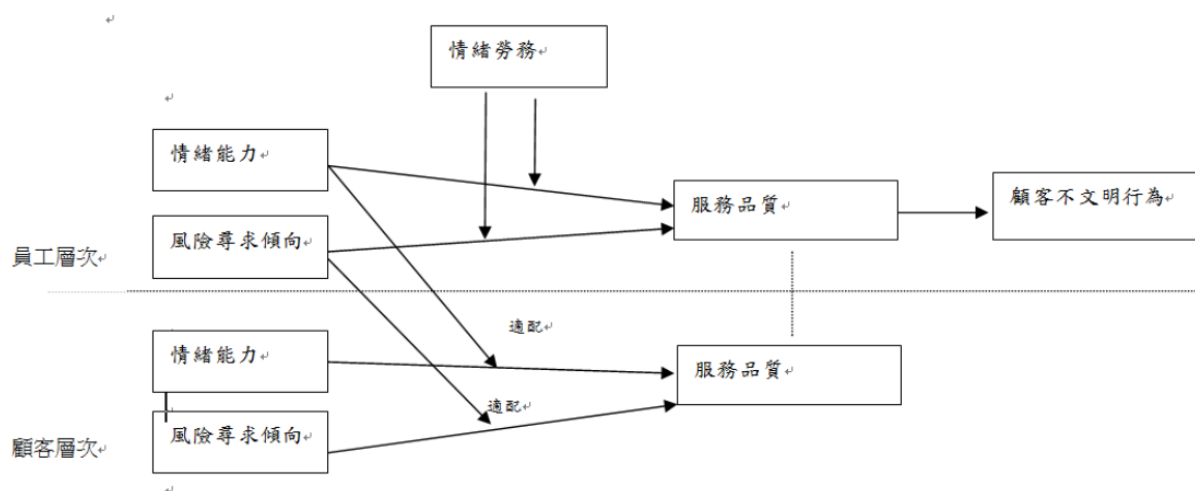


圖 1 本研究計畫架構圖

本研究提出假設統整如下：

**假說 1：員工情緒智能與服務品質具有正向關聯**

**假說 2：員工風險尋求傾向與服務品質具有負向關聯**

**假說 3：顧客-員工情緒智能適配性與服務品質具正向關聯**

**假說 4：員工-顧客風險尋求傾向適配性與服務品質具負向關聯**

**假說 5：服務品質中介員工情緒智能與顧客不文明行為的關係**



假說 6：服務品質中介員工風險尋求傾向與顧客不文明行為的關係

假說 7：情緒勞務調節員工情緒能力與服務品質的關係；高情緒勞務時，情緒能力與服務品質的關係較強，反之較弱。

假說 8：情緒勞務調節員工風險尋求傾向與服務品質的關係；高情緒勞務時，風險尋求傾向與服務品質的關係較強，反之較弱。

### 叁、研究方法

#### 一、研究對象與施測程序

服務業的範疇非常廣泛，Lovelock(1983)指出不同的業種有著不同的策略行銷觀點與做法，本研究依據服務行動的本質具有情緒勞務訓練和具備服務腳本藍圖的業者作為主要研究服務業別。研究針對主要對象是餐飲服務業及百貨服務業從業人員以及他們所服務的顧客。我們於台南、高雄、及屏東都會中心地區，透過研究助理先進行實地店家拜訪，確認符合本研究所需之條件，並徵詢其同意後，擇其可配合時間與時段，共計有 47 家業者同意參與。

為避免共同方法變異的問題(彭台光,高月慈,林鈺琴,2006)，本研究問卷採取配對問卷方式進行，一組有效問卷包含一位服務人員配對與他所服務的 4-5 位顧客，每一家約收集 3~4 組問卷。因考量員工與顧客對於所填答問項的隱私，每一份問卷都附上獨立信封工填答者於填答完畢後彌封。全部問卷均為研究助理於現場當場發放當日回收。研究助理於現場回收問卷後，將每一組問卷分別編號，以確保回收問卷配對之正確性。問卷發放與回收時間為 104 年 7~10 月。

#### 二、測量

**情緒能力** 本研究採用 Wong and Law(1997)的情緒智能量表，共計 16 題，員工及顧客均需填答。範例題項為：「大部分的時間裡，我都充分了解自己為什麼會有特定的情緒」，本研究測得 Cronbach  $\alpha$  值為員工 0.91，顧客 0.92。

**風險尋求傾向** 本研究採用 Harris and Ogbonna (2006)風險尋求傾向量表，共計 8 題，範例題項為：「為了避免做錯決定的風險，我從不買我不了解的東西」，員工與顧客均需填答。本研究測得 Cronbach  $\alpha$  值員工 0.54，顧客 0.85。

**情緒勞務** 本研究採用 Grandey (2003)的情緒勞務量表，由員工填答，共計 7 題，其中 3 題為表層表演，範例題項為「為了工作需要，我會有假裝的情緒表現」，4 題為深層表演，範例題項為「我努力去真實感受，我必須呈現在他人面前的情緒」。本研究測得表層表演 Cronbach  $\alpha$  值為 0.95；深層表演 Cronbach  $\alpha$  值為 0.96。

**服務品質** 本研究採用 Bettencourt and Brown (1997)編制的顧客導向服務公民行為量表中的角色內行為，做為服務品質量測的量表。角色內行為共計 5 題，由顧客填答，範例題項為「服務顧客時，他的表現符合工作要求」，本研究測得 Cronbach  $\alpha$  值為 0.84。

**顧客不文明行為** 本研究採用 Sliter et al. (2012)顧客不文明行為量表，共計 11 題，由員工填



答。範例題項為「顧客對我很不耐煩」，本研究測得 Cronbach  $\alpha$  值為 0.93。

### 三、樣本特性

本研究共計回收 156 組配對問卷，共計 156 位員工以及 780 位顧客問卷，經核對後，員工問卷全部有效，顧客問卷一份因填答不全視為無效，因此共計 779 位有效顧客問卷。經過描述性統計分析後，員工與顧客樣本特性為：(1)員工部分：女性佔 55.8%，年齡以 21~30 最多 54.9%，單身佔 78.2%，學歷以大專最多 68.6%。平均工作年資 5 年以下最多 88.2%(2)顧客部分：女性佔 55.1%，年齡 21-30 歲最多 40.8%，未婚者居多 69.4%，學歷以大專最多 48.4%，職業以學生最多 45.1%，其次為服務業 26.2%。

### 四、確認性因素分析(Confirmatory Factor Analysis；CFA)

本研究透過確認性因素分析進一步檢測量表結構的適當性。針對員工部分建立三因子<sup>a</sup>模式為情緒勞務與情緒能力合併、三因子<sup>b</sup>模式為情緒能力與風險尋求傾向合併以及四因子模式進行比較。三因子<sup>a</sup>模式卡方值為 3264.07( $p < 0.001$ )，自由度為 776，NNFI 為 0.44，CFI 為 0.47，RMSEA 為 0.14，SRMR 為 0.15；三因子<sup>b</sup>模式卡方值為 3015.05( $p < 0.001$ )，自由度為 776，NNFI 為 0.50，CFI 為 0.53，RMSEA 為 0.14，SRMR 為 0.13；四因子模式卡方值為 2900.71( $p < 0.001$ )，自由度為 773，NNFI 為 0.52，CFI 為 0.55，RMSEA 為 0.13，SRMR 為 0.15，因此四因子模式獲得較佳結果(如表 1)。針對顧客部分建立單因子與三因子模式進行比較。在單因子模式下，卡方值為 12687.84( $p < 0.001$ )，自由度為 495，NNFI 為 0.28，CFI 為 0.32，RMSEA 為 0.18，SRMR 為 0.16；而在三因子模式下，卡方值為 8718.36 ( $p < 0.001$ )，自由度為 492，NNFI 為 0.51，CFI 為 0.54，RMSEA 為 0.15，SRMR 為 0.13。將兩模式進行比較， $\Delta\chi^2$  為 3969.48， $\Delta df$  為 3( $p < 0.05$ )，結果顯示三因子模式獲得較佳的結果(如表 2)。

表 1 各變數間之確認性因素分析比較表(員工)

	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR
單因子模式	No convergence							
三因子 <sup>a</sup> 模式	3264.07***	776	0	0	0.44	0.47	0.14	0.15
三因子 <sup>b</sup> 模式	3015.05***	776	249.02	0	0.50	0.53	0.14	0.13
四因子模式	2900.71***	773	114.34	3	0.52	0.55	0.13	0.15

註 1：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

註 2：單因子模式為情緒勞務+情緒能力+風險尋求傾向+顧客不文明行為

三因子<sup>a</sup>模式為情緒勞務+情緒能力、風險尋求傾向、顧客不文明行為

三因子<sup>b</sup>模式為情緒勞務、情緒能力+風險尋求傾向、顧客不文明行為

四因子模式為情緒勞務、情緒能力、風險尋求傾向、顧客不文明行為

表 2 各變數間之確認性因素分析比較表(顧客)

	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR
單因子模式	12687.84***	495			0.28	0.32	0.18	0.16
三因子模式	8718.36***	492	3969.48	3	0.51	0.54	0.15	0.13

註 1：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

註 2：單因子模式為情緒能力+風險尋求傾向+顧客不文明行為

三因子模式為情緒能力、風險尋求傾向、顧客不文明行為

## 肆、分析結果

### 一、相關分析

本研究以皮爾森相關分析進行各研究變項的相關性檢驗。結果如表 3 與表 4。情緒智能與表層表演為顯著負相關，與深層表演為顯著正相關，與顧客不文明行為顯著負相關。風險尋求傾向與表層表演為顯著負相關，與其他變數則無顯著相關性。深層表演與顧客不文明行為為顯著負相關。

表 3 相關係數與描述性統計(員工)

變數	平均值	標準差	1	2	3	4	5
1.情緒智能	3.84	0.66	(0.92)				
2.風險尋求傾向	2.96	0.78	-0.04	(0.54)			
3.表層表演	3.30	1.10	-0.18**	-0.09*	(0.95)		
4.深層表演	3.64	0.87	0.46***	-0.02	0.15***	(0.96)	
5.顧客不文明行為	1.82	0.71	-0.22***	0.31	.04	-0.18***	(0.93)

註： $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.001^{***}$

表 4 相關係數與描述性統計(顧客)

變數	平均值	標準差	1	2	3
1.情緒智能	3.74	0.60	(0.91)		
2.風險尋求傾向	2.80	0.81	-0.17***	(0.85)	
3.服務品質	3.89	0.68	0.26***	-0.13***	(0.84)

註： $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.001^{***}$

## 二、直接效果與中介分析結果

本研究以 Mplus 7.軟體進行本研究假設的直接效果與中介效果驗證。分析結果顯示，員工情緒智能對服務品質具有顯著正向預測力( $\beta = 0.12$ ,  $p < 0.05$ )假設 1 成立。員工風險尋求傾向對服務品質無顯著效果，因此假設 2 不成立。服務品質在員工情緒智能與對顧客不文明行為間具有負向顯著影響效果( $\beta = -.188$ ,  $p < 0.05$ )，因此假設 5 成立。服務品質在員工風險尋求傾向與顧客不文明行為間具有負向影響效果( $\beta = 0.001$ ,  $p < 0.05$ )，因此假設 6 成立。

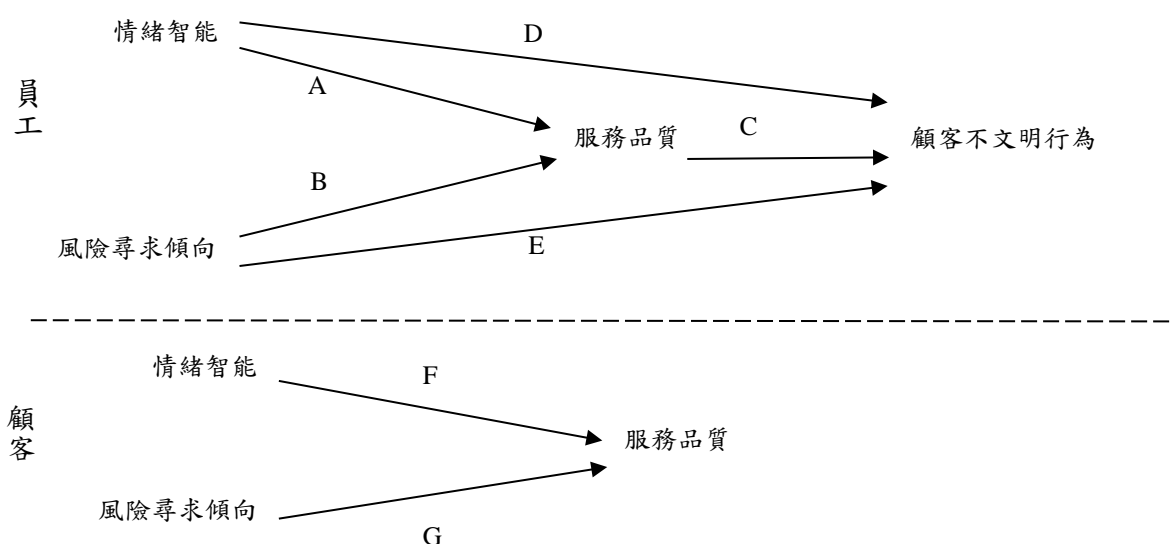


圖 2 本研究直接與中介效果路徑圖

表 5 直接效果與中介效果分析結果

A	B	C	D	E	F	G	A*C (中介)	B*C (中介)
---	---	---	---	---	---	---	-------------	-------------

服務品質	0.12*	-0.01	-0.90*	-0.13	0.03	0.23***	-0.06	-.188*	.001*
------	-------	-------	--------	-------	------	---------	-------	--------	-------

註 1： $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.001^{***}$   
註 2：A~G 路徑請對照圖 2 所示

三、相似效應分析結果

本研究以 Mplus7.0 進行員工與顧客的情緒智能和風險尋求傾向的相似性對服務品質影響的部分(概念如圖 3)，透過對偶變數差對於服務品質的影響，分析結果均無顯著效果，因此假設 3 與假設 4 均不成立。

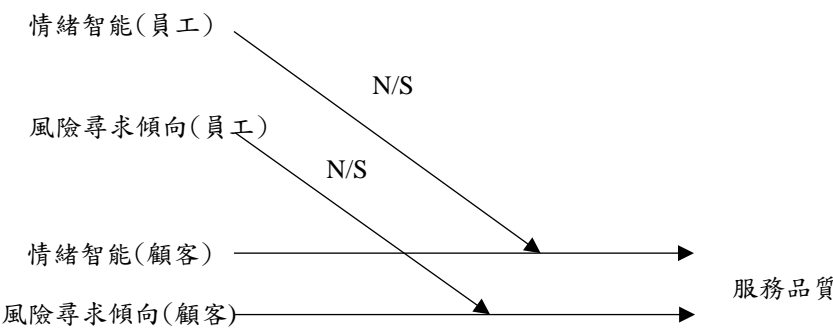


圖 3 本研究相似效應對於服務品質的影響路徑圖

四、交互作用分析結果

本研究以 Mplus7.0 進行調節效果分析(如圖 4)，結果如表 6 顯示，僅有深層表演在具有顯著負向調節效果( $\beta = -0.18, p < 0.05$ ，但本研究所提出的假設相反，因此假設 7 與假設 8 均不成立。

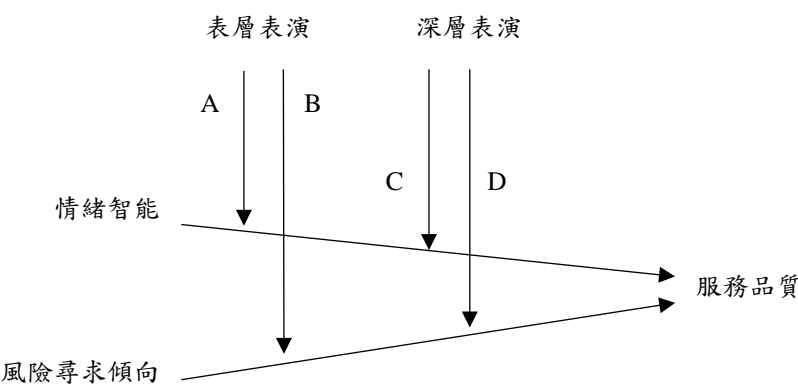


圖 4 本研究調節效果分析路徑圖

表 6 情緒勞務調節效果

	A	B	C	D
服務品質	N/S	N/S	-0.18*	N/S

註： $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$ ,  $p < 0.001^{***}$

## 伍、研究結論

### 一、研究結果與討論

實證分析結果發現，本研究提出的八項假設，僅有三項獲得支持。獲得支持的假設為：員工的情緒智能對於服務品質具有正向關聯，服務品質中介員工情緒智能與顧客不文明行為間的關係，以及服務品質中介員工尋求風險傾向與不文明行為的關係。本研究提出的主要理論基礎—特質相似性效應對於服務品質以及顧客不文明行為的影響，則全部都不成立。綜合而論，在服務業的環境裡，相對於顧客特質，員工特質對於服務績效相關的後果扮演較具有影響角色。整體而言，研究結果並沒有達到計畫預期目標。以下針對假設成立與不成立的內容，分別進行說明。

首先，針對特質相似性在本研究均無影響的情況，我們推測，可能與本研究所採用的特質變數有關。由於在對偶關係吸引效應的研究，通常會採用較為表層的特質變數，例如人口統計相似性或興趣相似性等。由於服務環境的互動，尤其是本研究抽樣的產業，就消費情境與時間來說，並不是特別的長，而本研究所採用的特質變數—情緒智能以及風險尋求傾向，屬於較為深層的特質，是否能於短時間的互動產生相似吸引效應，或許帶來了疑慮。在這一部分，我們建議後續在服務互動環境對偶相似效應的研究，可以先以表層人口特質(例如：性別或年齡等)進行分析。在較為深層的特質的調查與分析，在服務業對象選擇，可以考慮以互動時間較長，對彼此透過互動了解更深的行業，例如理財或保險專員，或可得到更具體的結論。

其次，員工的情緒智能對於服務品質具有影響，但員工的風險尋求傾向對服務品質則沒有直接影響。推測員工風險尋求傾向不顯著的原因，如同前一段討論所言，在互動時間短的情況下，員工恐怕沒有太多機會展現這樣的深層特質，導致不直接影響顧客評量所感受的服務品質。相反的，情緒智力因為與服務接觸展現內容有高度相關(例如：需要對顧客表現同理心)，因此對於服務品質的影響較為立即與直接，在服務品質於員工情緒智力及顧客不文明行為間也具有顯著中介影響。服務品質中介員工風險尋求傾向與顧客不文明行為的關係成立，由於員工風險尋求傾向對服務品質的影響並不成立，可能因為低服務品質導致顧客不文明行為的影響效果較強，所以在迴歸分析時中介效果仍為顯著。

在情緒勞務的調節角色方面，不論是表層或是深層表演在員工特質與服務品質間均無交互作用影響。情緒勞務對於服務品質的影響，過去的研究發現證實表層表演對服務品質多為負向影響，深層表演則均是正面影響，而情緒智能特質扮演情緒勞務與相關後果間重要的特質調節變項(e. g., 吳宗祐 & 鄭伯壘, 2006)。本研究分析結果不符合假設推導，也與過去的研究結果不符。是否是本研究抽樣的服務產業特性所致，有待後續調查驗證。

### 二、學術意涵

本研究以特質角度進行服務業員工-顧客特對於服務品質及顧客不文明行為的效果。整體來說，研究結果不完全支持所提出的理論網絡。針對統計分析結果顯著與假設支持的部分，我們提出相關學術意涵：(一)、服務品質好壞對於顧客不文明行為具有直接影響。在顧客不文明行為的研究裡，近年多數研究所抱持的觀點是顧客不文明行為並非源自於服務員工的疏失所造成，的負面後果。因此顧客不文明行為的研究通常都是以顧客不文明行為為自變項進

行對員工負面後果的分析討論。本研究透過傳統服務破壞研究的觀點，採取當服務品質不佳時，顧客不文明行為會較高，研究結果也證實此觀點。於此，與過去研究成果比較，產生一個值得後續研究深入的議題：顧客不文明行為與服務品質的互為因果關係。如同 Groth and Grandey(2012)所提出的，服務人員及顧客的負面行為具有螺旋效應，在某些變項的分析討論上，可能因為行銷或組織行為研究著重的焦點問題，導致從個別研究結果彙整之後，產生了互為因果的情形。在服務組織行為的研究重視與員工相關的角度，而行銷相關的研究重視的是顧客的觀點角度，在整合兩者進行研究時，究竟應用何種方式與觀點進行理論網絡討論，仍有相當的發展空間。(二)、本研究發現員工以及顧客的情緒智能特質對於服務品質具有正向關聯，但兩方的相似性對於服務品質並無影響。若依照腳本理論的角度來看，在服務互動的場域裡，員工與顧客行為模式，應是以員工啟動該場域的腳本主導整個服務過程，而顧客順應該腳本一起完成服務互動流程。此時，各自的情緒智能驅使個體完成自己預期的目標結果，以極大化互動的效果。雖然相似性並無影響效果，但我們仍可窺見情緒智能在服務腳本框架，不論是在顧客方或者是員工方，均有其影響角色存在。然而，個別的情緒智能究竟發揮在哪些服務互動細部行為面，值得後續研究探究。

### 三、實務意涵

由於顧客特質並非企業可以事先操作的，因此就實務部分，由於員工情緒智能對於服務品質有所影響，因此企業在招募服務人員時，應針對員工進行情緒智能的測驗，盡量選擇情緒智能較高的人員；或者是在人力培訓過程，透過教育訓練的方式，培養與提升員工對於自身與他人情緒處理能力。就管理者而言，也應視員工情緒勞務負擔情況，主動關懷員工，給予支持，以避免員工因服務工作負擔過重，以致服務品質受到負面影響，如此也可避免顧客不文明行為產生的頻率。

### 四、研究限制與建議

首先，在研究變數方面，本研究所使用的自變數—風險尋求傾向，信度值偏低，我們不能排除採用此量表是否因此影響研究分析與結果。其次，在 CFA 的檢測方面，變數之間可區分性，雖然各因子分開的效果最佳，但是整體來說，模式的適配度並不佳，顯示本研究所使用的量表或者是資料來源可能有品質不佳的問題。

### 參考文獻

- 吳宗祐，鄭伯壘.(1996). 工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果. *中華心理學刊*, 48(1), 69-87.
- 彭台光，高月慈，林鉦琴 (2006). 管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救. *管理學報*, 23, 1, 77-98.
- Abelson, R.F.(1976). Script processing in attitude formation and decision making. In J.S. Carroll & J.W. Payne (ed.) *Cognition and social behavior* (pp.33-45). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Abelson, R.F.(1981). Psychological status of the script concept. *American Psychologist*, 36, 715-729.

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage
- Ashkanasy, N.(2003). Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy. *Research in Multi-Level Issues*, 2, 9–54.
- Ashforth, B.E. , & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school and in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Berger, C. & Calabrese, R. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Brackett, M.A., Lopes, P., Ivcevic, Z., Mayer, J.D., & Salovey, P. (2004). Integrating emotion and cognition: The role of emotional intelligence. In D. Dai & R. Sterberg (ed.), *Motivation, emotion, and cognition: Integrating perspectives on intellectual functioning* (pp.175-194). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brackett, M.A. & Mayer, J.D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference*, 36, 1387-1402.
- Brehm, J. & Gates, S. (1997). *Working, shirking, and sabotage: Bureaucratic response to a democratic public*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Brotheridge, C. M. , & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Burnfield, J. L., Clark, O. L. , Devendorf, S., & Jex, S. M. . (2004). *Understanding workplace incivility: Scale development and validation*. Paper presented at the 19th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Ciarrochi, J. V., Chan, Y. C., and Caputi, P. 2000. A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28 (3), 539–561.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*, NY : Grosset Putnum, New York.
- Cox, D., Cox, A.D., & Moschis, G. P. (1990). When Consumer Behavior Goes Bad: An Investigation of Adolescent Shoplifting. *Journal of Consumer Research*, 17, 149-159.
- Dean, A. M. . (2007). The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty. *Journal of Service Research*, 10(2), 161-173.
- Dormann, C. & Zapf, D.(2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.

- Fletcher, G.J.O., Simpson, J. A., Thomas, G., & Giles, L. (1999). Ideals in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 72-89.
- Forlani, D. (2002). Risk and rationality: The influence of decision domain and perceived outcome control on managers' high-risk decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 125-140.
- Fisk, R., Grove, S., Harris, L.C., Keeffe, D.A., Reynolds, K.L.D., Russel-Bennett, R., & Wirtz, J. (2010). Customer behaving badly: A state of the art review, research agenda and implications for practitioners. *Journal of Service Marketing*, 24(6), 417-429.
- Gardner, H.(1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic.
- Giacalone, R. A. , & Greenberg, J. . (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goffman, E. (1959), *The presentation of self in everyday life*, New York: Doubleday Anchor.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-100.
- Grandey, A.A. (2003). When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, A.A., Dickter, D.N., & Sin, H-P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Griffin, R.W. , O'Leary-Kelly, A., & Collins, J.M. . (1998). *Dysfunctional Behavior in Organizations: Non-violent dysfunctional behavior* JAI Press.
- Groth, M. & Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee-customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208-233.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal* , 52 (5), 958-974.
- Grove, S. J. & Fisk, R. P.(1989). Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld (ed.), *Impression management in the organization* (pp. 427-438). Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harris, L.C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Harris, L.C., & Ogbonna, E.(2006). Service sabotage: a study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 34 (4), 543-558.
- Harris, L.C., & Ogbonna, E.(2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325.
- Harris, L.C., & Ogbonna, E. (2012). Motives for service sabotage: an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2027.



- Harris, L.C., & Reynolds, K.L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research : JSR*, 6(2), 144-161.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees - Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley: Univ. of California Press.
- Kahneman, D., Tversky A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kern, J.H., & Grandey, A.A. . (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46-57.
- Kolz, A. R. (1999). Personality predictors of retail employee theft and counterproductive behavior. *Journal of Professional Services Marketing*, 19(2), 107-114.
- Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., & Xu, H.. (2011). Harming High Performers: A Social Comparison Perspective on Interpersonal Harming in Work Teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 588-601.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. . (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lovelock, Christopher H. . (1994). *Product Plus: How Product and Service Equals Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 347-369.
- Martinez-Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and Personality*, 17(1), 3-13.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 189-212.
- Maslach, C., & Leiter, D. . (1998). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. . (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (pp.3-34). New York : Basic Books.
- Mayer, J.D., Caruso, D., and Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, personality and as a standard intelligence. In R. Bar-On, & J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp.92-117). New York: Jossey Bass.
- McCallum, J.R. & Harrison, W. (1985). Interdependence in the service encounter. In J.A. Czepiel,

- M.R. Solomon, & C.F. Surprenant (ed.), *The service encounter* (pp.35-48). New York University, Institute of Retail Management.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Morry, M.M.(2005). Relationship satisfaction as a predictor of similarity ratings: A test of the attraction-similarity hypothesis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(4), 561-584.
- Mountongho Nzengue, B., N'Goala, G., & Kreziak, D.. (2012). *Customer burnout and customer incivility in service settings: examining the potential dark side of customer participation in service delivery process*. Paper presented at the The 12th International Research Conference in Service Management, La Londe les Maures, France.
- Parasuraman, A. , Zeithaml, V.H., & Berry, L.L. . (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 58, 111-124.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. . (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-27.
- Raju, P.S. (1980). Optimum stimulation level: its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior, *Journal of Consumer Research*, 7(3), 272-282.
- Reynolds, Kate L., & Harris, Lloyd C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95-111.
- Rose, R.L. , & Neidermeyer, M.. (1999). From Rudeness to Roadrage: The Antecedents and Consequences of Consumer Aggression. *Advances in Consumer Research*, 26, 12-17.
- Rupp, D.E. & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of applied psychology* , 91 (4),971-978.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., & Sonntag, K. . (2008). Customer (In)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management* 34(5), 903-924.
- Sass, J.S..2000. Emotional labor as cultural performance: The communication of caregiving in a nonprofit nursing home. *Western Journal of Communication*, 64(3), 330-359.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9,185-211
- Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S., Turvey, C., and Palfai, T. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. Pennebaker (Ed.). *Emotion, disclosure and health* (pp.125–154). Washington, DC: APA.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(11), 167–177.
- Shuler, S. & Sypher, B.D.(2000). Seeing emotional labor: When managing the heart enhances the work experience. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 50-89.

- Skarlicki, D. P., & Folger, R. . (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. . (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-110.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & Melnerney, J.. (2010). How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S.. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121.
- Sykes, S. (1997). Restaurant survey links employee theft, other counter-productive behaviors. *Stores*, 79(5), 74-76.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tourigny, L., Baba, V.V., Han, J. & Wang, X.. (2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 514-532.
- Tsai, W.C. 2001. Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
- van Jaarsveld, D.D., Walker, D.D., & Skarlicki, D.P. (2010). The Role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
- Victorino, L., Verma, R., Bonner, B.L. & Wardell, D.G. (2012). Can customer detect script usage in service encounters? An experimental video analysis. *Journal of Service Research*, 15(4), 390-400.
- Walsh, Gianfranco. (2011). Unfriendly customers as a social stressor – An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*, 29(1), 67-78.
- Wong, C.S., and Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3): 243-274.
- Wong, C.-S., Law, K. S. and Wong, P.M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4): 535-559.
- Wong, C.-S., Wong, P.M. and Law, K. S. (2007). Evidence of the Practical Utility of Wong's Emotional Intelligence Scale in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 43-60.
- Woodside, A. & Davenport J.W. Jr. (1974). The effect of salesman similarity and expertise on consumer purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 11, 198-202.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R.. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Zeithaml, V. A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 60(April), 31-46.

Fletcher, G.J.O., Simpson, J. A., Thomas, G., & Giles, L. (1999). Ideals in intimate relationships.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 72-89.