

# 國際觀光旅館員工的情緒智慧重要嗎？ 以情緒智慧調節組織氣候、服務品質與 績效表現之關係研究

**DOES EMPLOYEES' EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE  
INTERNATIONAL TOURIST HOTELS MATTER? EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AS A MODERATOR OF ORGANIZATIONAL  
CLIMATE, SERVICE QUALITY AND JOB PERFORMANCE**

許順旺\*

輔仁大學餐旅管理研究所教授

張姮燕

義守大學餐旅管理學系助理教授

吳紀美

輔仁大學餐旅管理研究所助理教授

陳冠霖

輔仁大學餐旅管理研究所碩士

**Shun-Wang Hsu**

*Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,  
Fu Jen Catholic University*

**Heidi H. Chang**

*Assistant Professor, Department of Hospitality Management,  
I-Shou University*

**Chi-Mei Wu**

*Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,  
Fu Jen Catholic University*

---

\*通訊作者，地址：新北市新莊區中正路 510 號，電話：(02)2905-2153  
E-mail：036997@mail.fju.edu.tw

**Kuan-Lin Chen**

*M. B. A., Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,  
Fu Jen Catholic University*

## 摘要

本研究以台灣地區國際觀光旅館之員工為研究對象，探討員工所知覺到的組織氣候、服務品質與績效表現之間的關聯性，並探討情緒智慧是否會對組織氣候、服務品質與績效表現之關係產生調節效果。研究採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為國際觀光旅館工作滿一年以上之員工及其直屬主管。直線主管與員工以1比5配對方式，填答員工之服務品質與績效表現。問卷發放主管及員工各500份，回收有效配對問卷450份。研究結果顯示組織氣候對服務品質及績效表現均有顯著的正向影響；服務品質對績效表現有顯著的正向影響；服務品質會對組織氣候與績效表現間產生中介效果；情緒智慧對組織氣候與服務品質，以及服務品質與績效表現間產生調節效果。

**關鍵字：**組織氣候、服務品質、績效表現、情緒智慧

## ABSTRACT

This research aimed to explore the relationship among international tourist hotel employees' perceived organizational climate, service quality and job performance in Taiwan. It also examined the moderating effect of emotional intelligence on the relationship between organizational climate and service quality, as well as service quality and job performance. Questionnaire survey was used to collect data via convenience sampling. Sample matching method was applied so that direct managers were invited to evaluate service quality and job performance of their subordinate employees. There were 500 questionnaires sent to manager-level and 500 to the employees who worked in the international tourist hotels more than one year. A total of 450 valid matching questionnaires were received from manager-level and employees. The results showed that: (1) organizational climate had a positive relationship on service quality and job performance; (2) service quality had a positive relationship on job performance; (3) service quality had mediating effects on the relationship between organizational climate and

service quality, as well as service quality and job performance; (4) emotional intelligence had moderating effect on the relationships between organizational climate and service quality, as well as the relationships between service quality and job performance.

**Keywords:** Organizational Climate, Service Quality, Job Performance, Emotional Intelligence

## 壹、緒論

在國人越來越注重休閒活動以及開放大陸觀光的政策趨使之下，不僅是國內品牌或企業，國際知名連鎖品牌也紛紛來台籌設觀光旅館（許中駿、郭宇欣、許順旺、蘇紅文，2014）。世界旅遊委員會（World Travel & Tourism Council, 2016）統計2015年旅遊之全球經濟總量的貢獻上升至9.8%，也是連續第六年提升全球國民所得的產業，旅遊觀光不僅提升整體經濟，也增加其他行業的經濟，如金融和商業服務、零售和銷售、公共服務、交通運輸和製造業，創造了2.8億的工作人口，也就地球上每11個工作機會，其中有一個是來自於觀光旅遊產業。根據交通部觀光局（2016a, 2016b）統計資料顯示，近十年來台旅客及國民出國人數逐漸攀升，2015全年來臺旅客總數上衝1,043萬9,785人次新高，較2014年成長5.34%，且逐年成長，而國內旅遊人口也穩定於1億48千萬人次（交通部觀光局，2015a）並且在2015年觀光外匯收入及國內旅遊支出總收入已達8,190億新台幣，相較於2014年的7,531億新台幣、2013年的6,389億新台幣，來台旅客及國內旅遊所帶來的觀光收入，皆有逐年顯著成長的現象。由此可見觀光旅遊相關服務業不僅是全世界最蓬勃發展的產業之一，台灣觀光旅遊相關服務產業亦具備未來發展性（交通部觀光局，2015b）。

在整體成長的觀光餐旅產業中，歷年來台旅客整體花費佔最多比率的是購物費（約34%），其次則為旅館內支出費（約33%）及旅館外餐飲費（約15%），然而除了中國大陸外，其他國家旅客如日本、港澳、新加坡、韓國、馬來西亞、歐美、紐澳等遊客之每日平均花費，皆以旅館住宿費佔旅遊支出的最大宗，甚至美國、歐洲旅客之旅館花費可高達總旅費之百分之五十以上（交通部觀光局，2016c）。由此可知旅館業對於台灣地區整體觀光旅遊發展佔有舉足輕重的地位，且旅館業的蓬勃發展也會影響國外旅客對於來台的整體評價；而觀光的多元化，包含有餐飲、展覽、會議、健身、美容、購物等，加上旅館多與旅行社推出了許多的包裝旅遊行程，讓觀光旅館業成為講求服務品質與服務績效的綜合服務業（何雍慶、謝明儒，2012）。

Briggs, Sutherland, and Drummond (2007) 指出服務品質是旅客對於旅館所提供的服務來進行評估，其衡量服務品質的好壞將會對旅館的獲利程度有顯著的正向影響。在過去其他產業的研究中可發現多注重在組織氣候的優劣，會影響員工的服務品質，以及服務品質的好壞是否影響員工的績效表現。組織氣候會左右第一線之員工對於服務的知覺，而影響他們對顧客服務行為之表現 (Yagil, 2001)。組織氣候屬於心理認知層面，專注於瞭解並尋求個體的認知過程與行為，是組織經由不斷演變與長久深入的過程，也是與員工共享的價值、信念與工作氣氛，並對員工產生影響 (Long, 2000; Davidson, 2003)。莊懿妃、翁振益、應公保與鄭敏玉 (2004) 指出觀光旅館業之經營管理、服務品質與經營績效對觀光事業有很大的影響，在如此競爭的環境下，如何提升服務品質為首要問題及目標。組織氣候反應員工對他們工作環境特質的認知與情緒 (Glisson & James, 2002)，組織內組織氣候較容易影響員工的行為及動機，組織氣候是由組織內人與人之間的關係、溝通與行為塑造而成，反之員工的情緒智慧是塑造良好組織氣候極為重要的因素。

情緒智慧乃最新的顯學，因智力是預測未來成就唯一指標的觀念已被推翻，反而情緒智慧才是決定一個人日後成就高低的關鍵因素 (Hein, 1996)。對於服務業而言，由於第一線服務人員的正向工作情感會影響其工作時的態度與服務品質，更直接反應在顧客的觀感與滿意度之上 (紀乃文、陳建丞, 2011)。情緒智慧對工作的影響愈來愈重要，情緒智慧愈高者，個體較能透過情緒智慧適當地管理情緒並展現行為，也較容易將負面情緒之失調行為轉化為正面的情緒，也較少出現負面的情緒感受，因而能預測工作結果如工作滿意度、績效表現等 (Lam & Kirby, 2002; Sy, Tram, & O'Hara, 2006; Othman, Abdullah, & Ahmad, 2008; Singh, 2008)。因此探討情緒智慧是否能改進組織氣候並提高員工服務品質以及情緒智慧是否能強化服務品質與績效表現之關係，是本研究的研究目的及主要貢獻。針對飯店主管與員工之情緒智慧之探索，本研究希冀能了解在不同類型的組織氣候變遷時，對於員工之服務品質與績效表現之影響，以及成員間情緒智慧對於其組織氣候的改變、服務品質的優劣與績效表現的高低之影響。並期望能藉由研究中的實證結果，以取得對於國際觀光旅館之人力資源管理與旅館管理之實務面的管理參考依據，及未來在理論方面的研究參考依據。

## 貳、文獻探討

### 一、組織氣候

本研究依據社會認知理論 (social cognitive theory)，探討國際觀光旅館個人因素中的情緒智慧，員工服務品質及績效表現之行為因素，以及組織氣候之環境因素如何相互影響。在Bandura (1977) 所提出的社會認知理論中，環境因素指的是社會規範 (social norm)、守則 (code) 及同儕鼓勵 (peer encouragement)，而個人構面則包含個人的直覺、驅力、特質、動機、意識判斷、有意圖的行動等。組織氣候屬於一種環境因素，而人類行為的產生乃由個人 (people)、行為 (behavior)、環境 (environment) 三者持續相互影響；對員工而言，也同時受到個人特質、動機以及外在環境的相互影響 (Bandura, 1986, 1997)。Davidson (2003) 認為，組織氣候屬於心理認知層面，專注於瞭解並尋求個體的認知過程與行為，是組織經由不斷演變與長久深入的過程，是組織與員工共享的價值、信念與工作氣氛，並對員工產生影響。Schneider, Ehrhart, and Macey (2013) 認為組織氣候為員工在工作環境中所感知到明確的政策、實務做法以及程序。梁瑞芸、魏志雄 (2013) 認為組織氣候乃組織成員對工作環境屬性的感受與知覺，除可增進管理效能及提升成員有利的行為動機，以提升組織效率，更可進而有效地達成組織目標。眾多學者認為組織氣候是屬於無法觀察及不具體存在的氛圍，就像溫度，是無法用肉眼觀察的，而是由團體成員感受而得知的，並可經由管理階層與員工共同塑造 (如Aryee & Chen, 2006；謝佩蓉、鍾聿琳、張紘炬, 2004)。綜合以上論述，本研究將組織氣候定義為組織內部的一種環境，在不同的組織結構、成員與環境下而衍生出來具有的組織氛圍，對於員工的績效表現與服務品質具有影響力。

### 二、服務品質

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) 提出服務品質應為符合或超越顧客期望的程度，他們認為服務品質符合消費者所期望的已不是優質的服務品質而是要超乎消費者所期望的服務才能算是好的服務品質，服務品質應該被定義為超越顧客所期待，具有價值性，傑出及一致性的表現 (Park, Robertson, & Wu, 2006)。Bienstock, DeMoranville, and Smith (2003) 也認同服務品質係主觀的認知品質，也就是說服務品質的好壞由消費者主觀認定，並不是一種客觀的評估。許順旺、蘇紅文與黃鉅勝 (2012) 認為服務品質係產出不具有實體產品的活動，通常具有生產時同時消費的特色，是一種服務技能和服務態度，以及員工可靠、反應、確實、具體和關懷的服

務經驗。本研究將服務品質定義為服務的生產與消費同時發生並滿足消費者慾望的無形性活動，會因服務的人、服務的時間及地點的不同而有不同的改變，且無法分割及無法預先產生，也會隨服務時間結束而消失，為消費者所察覺並衡量的特質。

### 三、組織氣候與服務品質之關係

管理階層可藉由操控及創造各類型的組織氣候，引發員工的行為動機，以達成管理者所期望的目標，進而提昇服務品質。Yagil (2001) 認為組織氣候會左右第一線之員工對於服務的知覺，進而影響他們對顧客服務行為之表現。當組織營造一個強調服務的組織氣候時，顧客愈能感受較佳之服務品質；當組織期望員工提供良好服務並建立相關機制時，員工將會樂意對顧客提供較佳的服務，以增進服務品質 (Schneider, Wheeler, & Cox, 1992)。Davidson (2003) 針對旅館業的研究指出，組織氣候有直接顯著的正向影響服務品質，但員工需要經過訓練 (training)、充分授權 (empowerment)、操作程序 (operating procedures) 與資源 (resources) 才能提高員工服務品質。Marie and Alison (2006) 研究指出組織氣候強調服務時對服務品質有影響，這意味著，該組織如何對待員工與強調服務客戶會影響員工的情感和態度，以及他們的能力所提供的服務品質。綜合上述文獻發現，良好的組織氣候能有效地提升員工服務品質，也顯示出組織氣候與服務品質間有正向影響，因此提出以下假說：

假說1：旅館之組織氣候與員工服務品質之間有顯著的正向影響。

### 四、績效表現

績效 (performance) 是企業管理領域的一個重點，優異的績效是永續經營保證，並且能夠保有同業間的競爭優勢。企業由員工所組成，員工是否能充分發揮潛力對企業生產力與獲利能力有很大的影響 (洪贊凱, 2007)。個人績效表現也常被視為個人對其組織的貢獻程度，績效的標準界定往往取決於企業或公司的政策，有些組織只在乎員工是否能夠準時達成，而忽略在過程之中員工要與他人進行人際之間溝通與協商 (簡博浩、韓志翔, 2008)。員工是否能充分發揮自身的能力並對企業之生產力與獲利能力形成有利的影響，而唯有透過主管，對員工關心、照顧與尊重，才能有效激發員工在工作上展現出高績效 (許琬琪, 2013)。謝琇玲、謝宜樺 (2013) 認為績效表現是員工朝向組織所設定目標及標準去努力，對於工作所貢獻之價值、品質與數量並使其角色內行為與角色外行為符合組織期望或工作場域公眾福祉。Robbins (2006) 指出個人績效表現通常能以工作成果及工作行為的衡量標準來檢視員工表現的行為。Brouther (2000) 也定義績效表現為個人對其職務上之各項工作目標的達成程度，其反映員工工作任務實現的程度。綜合以上論述，本研究將績效表

現定義為員工完成與組織目標相關任務的程度，包含質與量的行為表現，是員工對組織可觀察、刻度化或測量之貢獻。

## 五、服務品質與績效表現之關係

Zeithaml, Bitner, and Gremler (2009) 指出優異的服務品質可提升行銷效果，並增加企業生產力，換言之，當員工服務品質提升時能增加員工績效表現及企業績效。對服務業而言，員工服務品質對組織績效影響深遠 (Lam & Chen, 2012)。Mukherjee, Nath, and Pal (2003) 研究服務品質與績效之關係，結果顯示服務品質對於業者的獲利具有正向影響關係。Briggs et al. (2007) 則是以旅館業為例，認為服務品質是旅客對於旅館所提供的服務來進行評估，其衡量服務品質的好壞將會對旅館的獲利程度有顯著的正向影響。魏文欽、朱聖和 (2008) 認為服務屬於無形性，顧客在衡量時較為主觀，員工盡心盡力向顧客介紹服務，讓顧客感受員工本身所擁有的專業知識能力，伴隨高服務品質而來的便是員工績效表現的提升。柳婉郁、陳郁仁 (2012) 探討過去服務品質與績效表現中發現，服務品質與關係品質皆對績效有顯著正向影響，而服務品質亦會對關係品質有正向的影響。本研究提出以下假說：

假說2：旅館員工之服務品質與績效表現之間有顯著的正向影響。

## 六、組織氣候與績效表現之關係

許多實證研究指出，良好的組織氣候能有效提高員工績效表現 (如Liden, Wayne, & Kraimer, 2003；黃建文等人，2012)。林淑慧、張國銘與李燕華 (2011) 實證結果顯示組織氣候對績效表現有顯著正向影響，當員工感受較佳的組織氣候時能有效提升員工的績效表現。Fields, Pang, and Chiu (2000) 研究發現以公平正義為出發點，當組織氣候擁有程序規範、員工負責任和承擔風險等構面時，對組織任務之達成是有助益的，換言之，當組織擁有好的組織氣候時，對於組織中員工的績效表現是有幫助的。

假說3：旅館之組織氣候與員工績效表之間有顯著的正向影響。

## 七、服務品質對組織氣候與績效表現之關係

陳國嘉、方顯光與王大偉 (2011) 發現組織服務氣候與服務品質兩者之間是有相關的，組織氣候內的服務氣候對服務績效的效果將會透過服務績獎勵以達成服務績效表現，當員工認知到較高程度的服務導向組織氣候時，會提供較佳的服務給予顧客，顧客亦會得到更優質的服務品質。Zahavy and Somech (2013) 的研究結果指

出，組織建立任務和目標與組織服務氣候會相互存在並相互作用，而組織服務氣候與服務品質有顯著相關，且服務品質能透過精心設計的工作環境與任務及目標來提升績效。蘇榮基、鄭世元與陳文宗（2009）認為服務品質的好壞極為重要，管理者則根據調查結果適時的修正經營策略、進行品質控管，以提昇服務品質和業績的成長。換言之，服務品質的好壞會影響員工績效表現以及公司績效的成長。王精文、沙俊豪（2000）以綜合證券公司為研究對象，結果顯示績效與服務品質、顧客滿意度之間具有顯著相關，員工所提供的服務品質好壞與績效表現有顯著相關。綜合上述文獻之探討，可得知組織氣候與服務品質間的關係及服務品質與績效表現之間的關係，因此提出以下假說：

假說4：旅館員工之服務品質會對組織氣候與績效表現之間產生影響。

## 八、情緒智慧

Salovey and Mayer（1990）是最早以情緒智慧來代表人類處理其情緒的能力，並將其定義情緒智慧是社會智力的一部分，包含一種能察覺自己與他人的情緒及管理自己與他人感覺與情緒的能力，並且能區別情緒的不同，進而處理情緒並運用情緒的訊息，引導自己思考及行動的能力。Goleman, Boyatzis, and McKee（2002）指出美國企業最重要的領導技能與情緒智慧有關，並且認為美國79%的成功領導者是來自其高情緒智慧。積極的情緒是可以幫助個人從生活壓力事件中恢復的重要推動者（Fredrickson, 2001；Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003；Zautra, Johnson, & Davis, 2005；Ong, Bergeman, Bisconti, & Wallace, 2006），並可以促進個人的思考能力與解決問題的靈活性（Fredrickson & Branigan, 2005）。Cooper and Sawaf（1997）則認為情緒智慧是一種察覺、瞭解和有效應用情緒的力量，可以讓我們對自己本身以及周遭人事物有更深層的瞭解。陳春希、張緯杰、鄭嘉惠與馬曉春（2011）認為員工具有較高的情緒智慧時，在工作中感知到工作壓力會較小，也會更滿意自己的工作，更致力於自己的組織。趙珮晴、張芳全（2013）認為情緒智慧為個體對自我或他人情緒的瞭解、控制、調節和表達。本研究將情緒智慧定義為個體能夠察覺及區辨自己與他人的情緒，進而處理及控制，並運用情緒來引導個體的思考與行動之能力。

## 九、情緒智慧對組織氣候與服務品質之調節效果

Harris（2001）指出情緒智慧與部門組織氣候有關，情緒智慧有助於建立正向組織氣候。Nona（2009）研究管理者的情緒智慧與他們所創造的組織氣候之關聯性，結果指出管理者的情緒智慧與組織氣候之間存在正相關關係。Mohammad and Hanane

(2012) 研究中小企業管理者的情緒智慧、組織氣候與員工創造力的關聯性，實證結果證實，管理者的情緒智慧、組織氣候與員工的創造力對工業中小企業創業導向積極的直接影響。此外，管理者的情緒智慧對組織氣候產生積極的直接影響。Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) 認為員工表現親切友善的正向情緒是決定服務品質的一個重要因素。Mina and Melika (2011) 研究員工情緒智慧培訓方案與服務品質之間的關係，結果顯示，參與情緒智慧培訓之員工能提供較高的服務品質，情緒智慧培訓計畫能有效提升服務品質。吳淑敏、徐村和與唐國銘 (2007)，研究不同類型銀行在情緒智慧、組織氣候與服務品質的表現，研究結果顯示，情緒智慧與組織氣候及服務品質具有顯著的相關。綜合上述學者的研究，發現情緒智慧與組織氣候具有關聯性，情緒智慧亦對服務品質有影響，因而認為組織氣候會透過情緒智慧的強化，提升員工之服務品質，因此本研究提出：

假說5：旅館員工之情緒智慧會對組織氣候與服務品質產生調節效果。

## 十、情緒智慧對服務品質與績效表現之調節效果

根據情緒感染理論 (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993) 提出人們正向的情感表達能夠促使其他人有同樣的情緒狀態，而服務人員情緒表達的真誠度會影響顧客的情緒狀態，由此可知，真誠的正向情感與態度的表達，能促進顧客服務接觸時的正向心情並提升服務的品質 (Parasuraman et al., 1988; Tsai & Huang, 2002)。研究顯示服務互動時正向情感的展現，如微笑與表達善意，皆與購買意願、向他人推薦這間商店或整體服務品質有正向相關 (Grandey, 2003; Gountas, Ewing, & Gountas, 2007)。陳淑玲、鄭雅任與陳文惠 (2014) 認為高情緒能力的員工較能夠投入於情緒勞動之中，且能滿足展現的規則 (display rules)，並呈現給顧客合宜的服務品質，並以第一線服務人員為研究對象，證實情緒能力的確能夠提升員工服務品質。Rozell, Pettijohn, and Parker (2006) 研究也證實員工銷售績效與情緒智慧有顯著關係，能夠良好的掌控情緒智慧的銷售人員會有較佳的績效表現。Wong and Law (2002) 研究結果發現，工作者的情緒智慧與績效表現與工作滿足有正向關係，尤其是當工作者在執行的工作是必須表現適當的情緒類型。綜合上述學者的研究，發現情緒智慧與服務品質具有關聯性，情緒智慧亦對績效表現有影響，因而認為情緒智慧透過服務品質的強化，提升員工之績效表現。

假說6：旅館員工之情緒智慧會對服務品質與績效表現產生調節效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究旨在探討組織氣候、服務品質、績效表現三者之間彼此的關聯性，以組織氣候為自變項，績效表現為結果變項，服務品質為中介變項並驗證其是否具有中介效果；並以情緒智慧作為調節變項，探討是否會對於組織氣候與服務品質之間及服務品質與績效表現之間產生調節效果。研究架構如圖 1 所示：

### 二、研究對象與抽樣方法

本研究係以台灣地區 2015 年 3 月止共 72 家國際觀光旅館為研究母體，採用隨機抽樣方式，針對國際觀光旅館工作滿一年以上之正式員工為施測對象，施測期間為 2015 年 3 月至 5 月。並採用配對方式，邀請問卷施測員工之直線主管選取 3 至 5 位員工，填答其服務品質與績效表現，以避免因員工自評而產生偏誤、影響研究結果。問卷共發出主管及員工各 500 份，回收有效配對問卷 450 份；有效回收率 90%。問卷發放地區、家數及回收有效問卷如表 1 所示。

### 三、研究工具

本研究之研究工具主要以問卷進行資料分析，使用半結構式問卷（Semi-structure questionnaire），其中現成量表則以國內外期刊或論文等相關文獻加以修訂成餐旅產業適用之量表，具有一定信度的量表，受測者以「非常同意」至「非常不同意」之六點量表填答。組織氣候量表採用 Davidson and Manning（2003）之組織氣候量表，共計 16 題，本研究並將其量表修改為適合旅館業語句之組織氣候量表，其量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.959。例題如「飯店能提供我發展的方向與增進技能的機會」、「我的主管提供我所需要的資源，以達到團隊目標」、「飯店各部門均能互相合作」、「飯店的工作夥伴與團隊成員具有良好的共識」。服務品質量表係參考許中駿、郭宇欣、許順旺與蘇紅文（2014）所提出之修正後的 SERVQUAL 量表，經由適當的修改與潤飾，設計出適合主管評估員工之服務品質量表，其量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.941，共 15 題，例題如「該員工遇到顧客有需求時，會表現出關心並提供協助」、「該員工具有主動服務或幫助顧客的熱忱」、「當服務發生錯誤時，該員工會立即修正與補救」。績效表現量表係參考許順旺、邱瑜婷（2011）所編制之量表，其量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.951，共 16 題，例題如「該員工對他對績效評定的標準非常瞭解」、「在工作中，該員工對他對標準作業程序（SOP）極為熟練」、「該員工經常能與同事彼此合作，以完成任務」。情緒

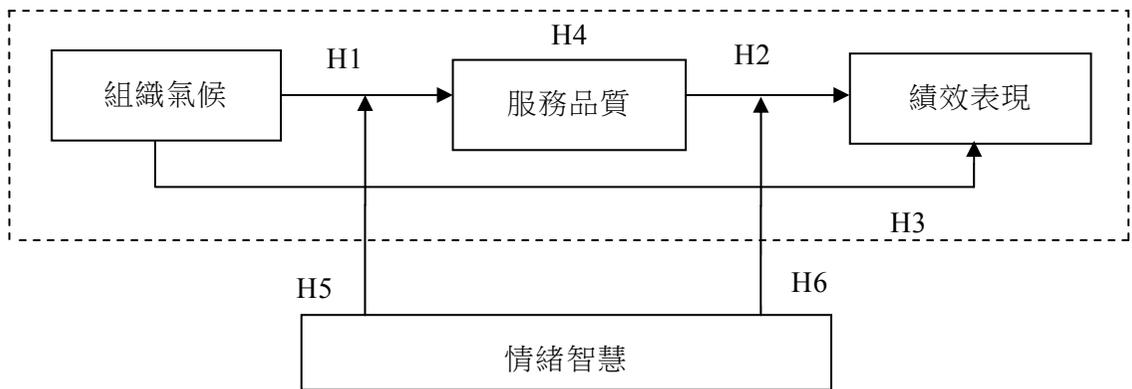


圖 1 研究架構圖

表 1 研究問卷發放地區及數量

地區及家數	發放家數	發放數量		回收有效數量	
		主管	員工	主管	員工
北部地區 (32)	24	250	250	229	229
台中地區 (6)	4	50	50	42	42
南部地區 (14)	10	100	100	93	93
花東地區 (6)	4	40	40	33	33
風景區 (14)	9	60	60	53	53
合計	51	500	500	450	450

智慧量表是依據 Wong and Law (2002) 所編制之 WLEIS 量表，而本研究將其翻譯為中文版本，並汰除不適合餐旅產業之題項，最後問卷題目共計 16 題。整體量表的 Cronbach's  $\alpha$  0.879，例題如「通常我能知道自己為什麼會有某些感受」、「遇到困難時，我能控制自己的脾氣」、「我經常告訴自己是一個有能力的人」、「我觀察別人的情緒的能力很強」。

本研究工具是引用過去文獻並已發展成熟之量表，並以 450 位受測者的問卷反應評分經過最大概似法，以直接斜交轉軸進行信、效度分析，在建構效度部分，整體 KMO 值為 0.930，表示因素分析的適合性屬於良好 (邱皓政, 2010)；Bartlett's 球形檢驗值為 3630.673，df=45 達顯著水準 ( $p < .001$ )，表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用 (邱皓政, 2010)。本研究經由因素分析後取得之因素負荷量進行收斂效度分析，將 450 位受測者之反應評分，以主成份分析法經由最大變異轉軸方式提取因

素進行因素分析，而本研究各量表之因素負荷量皆大於0.5，各構面間之區別效度皆在0.8以上，顯示各構面具有區別效度。

#### 四、控制變數

為避免研究架構變數間之因果關係，可能受其他變數之影響，因此將人口統計變數中立化，此中立變數稱為控制變數。本研究以單因子變異數分析檢測不同個人背景（教育程度、年齡、任職單位、職級、平均月薪、任職飯店年資與餐旅服務總年資）之受測樣本對於組織氣候、服務品質、績效表現與情緒智慧是否具有顯著差異性，惟教育程度、職級及餐旅業服務總年資具顯著差異性，因此將其納為本研究中之控制變數。

## 肆、研究結果

### 一、樣本描述性分析

本研究將受測員工之個人背景變項彙整如表 2 所示。

### 二、各變項之相關分析

本研究將經由皮爾森（Pearson）相關分析，得到各研究變項之間的相關係數，藉由此分析方法以了解各研究變項間的相關程度本研究將各研究變項之相關分析結果統整如下表 3 所示。組織氣候與服務品質呈現顯著的正相關（ $r=0.66$ ， $p<0.001$ ），表示員工所知覺到的組織氣候做得越好，其服務品質也會愈好；員工服務品質與績效表現呈現顯著的正相關（ $r=0.88$ ， $p<0.001$ ），表示員工服務品質愈好，績效表現也會愈好；組織氣候與績效表現之間呈現顯著的正相關（ $r=0.67$ ， $p<0.001$ ），表示員工所知覺到的組織氣候做得越好，其績效表現也會愈好；情緒智慧對組織氣候之間呈現顯著的正相關（ $r=0.60$ ， $p<0.001$ ），表示員工之情緒智慧愈高，其感知到的組織氣候也會越好；情緒智慧與服務品質呈現顯著的正相關（ $r=0.75$ ， $p<0.001$ ），表示員工情緒智慧愈高，其服務品質也會愈好；情緒智慧與績效表現呈現顯著的正相關（ $r=0.8$ ， $p<0.001$ ），表示員工情緒智慧表現愈高，其績效表現也會愈好。

表 2 國際觀光旅館各部門受測員工個人背景變項 (n=450)

個人背景變項		人數	百分比(%)	個人背景變項		人數	百分比(%)	
性別	男	173	38.4	餐旅業 服務年資	未滿2年	112	24.9	
	女	277	61.6		2-6年 (含2年, 6年以內)	191	42.4	
年齡	18歲以下	16	3.6	平均月薪	6-10年 (含6年, 10年以內)	72	16	
	19-25歲	163	36.2		10-20年 (含10年, 20年以內)	58	12.9	
	26-32歲	139	30.9		20年以上	17	3.8	
	33-39歲	74	16.4		婚姻狀況	已婚	100	22.2
	40-50歲	42	9.3			未婚	349	77.6
	51歲以上	16	3.6			其他	1	0.2
教育程度	國中(含以下)	11	2.4	20,000以下		58	12.9	
	高中(職)	94	20.9	20,001-30,000元	230	51.1		
	專科	82	18.2	30,001-40,000元	127	28.2		
	技術學院、大學	236	52.4	40,001-50,000元	25	5.6		
	研究所以上	27	6.0	50,001-70,000元	10	2.2		
任職部門	客務部門	100	22.0	職級	70,000-100,000元	1	0.3	
	餐飲部門—外場	224	49.8		經理(主廚)	10	2.2	
	餐飲部門—廚房	30	6.7		副理(副主廚)	25	5.6	
	管理部門	68	15.1		主任(副主任)、 總領班	59	13.1	
	行銷業務部門(含公關)	28	6.2		領班(組長)	80	17.8	
任職飯店 年資	未滿2年	181	40.2	基層員工	276	61.3		
	2-6年 (含2年, 6年以內)	196	43.6	任職飯店 年資	未滿2年	181	40.2	
	6-10年 (含6年, 10年以內)	43	9.6		2-6年 (含2年, 6年以內)	196	43.6	
	10-20年 (含10年, 20年以內)	24	5.3		6-10年 (含6年, 10年以內)	43	9.6	
	20年以上	6	1.3		10-20年 (含10年, 20年以內)	24	5.3	
					20年以上	6	1.3	

表 3 研究變項之相關係數表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4
1.組織氣候	4.84	0.642	(0.953)			
2.服務品質	5.01	0.593	0.66***	(0.947)		
3.績效表現	4.93	0.597	0.67***	0.88***	(0.954)	
4.情緒智慧	4.89	0.620	0.60***	0.75***	0.80***	(0.953)

註：1. N=450；two-tailed test；2. \*\*\*p<0.001；3. 括號內為信

### 三、直接效果之驗證

#### (一)組織氣候與服務品質之迴歸分析

由表4可知，在迴歸模式M1中組織氣候與服務品質之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta=0.661$ ,  $p<0.001$ )，顯示國際觀光旅館員工所知覺到的組織氣候與服務品質之間具有顯著的正向影響，因此，假說1獲得實證資料的支持。

#### (二)服務品質與績效表現之迴歸分析

本研究員工之服務品質係以主管評核之服務品質做為配對樣本，由表4可知，在迴歸模式M2中服務品質與績效表現的迴歸係數達顯著水準 ( $\beta=0.787$ ,  $p<0.001$ )，顯示國際觀光旅館員工的服務品質與績效表現之間具有顯著的正向影響，因此，假說2獲得實證資料的支持。

#### (三)組織氣候與績效表現之迴歸分析

本研究員工之績效表現係以主管評核之績效表現做為配對樣本，由表4可知，本研究將組織氣候與績效表現之迴歸分析結果整理如下表4。由表4可知，在在迴歸模式M3中組織氣候與績效表現之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta=0.663$ ,  $p<0.001$ )，顯示國際觀光旅館員工所知覺到的組織氣候與績效表現之間具有顯著的正向影響，因此，假說3獲得實證資料的支持。

### 四、服務品質對組織氣候與績效表現之中介效果

本研究已從表4之迴歸模式中得知，組織氣候與服務品質之迴歸係數、服務品質與績效表現之迴歸係數，以及組織氣候與績效表現之迴歸係數皆達顯著，由此可知組織氣候、服務品質與績效表現三者之間呈現兩兩相關，因此本研究將組織氣候與服務品質一同預測其對於績效表現之關係，從表5的迴歸模式中發現組織氣候之迴歸係數 ( $\beta=0.663$ ,  $p<0.001$ ) 與在迴歸模式中加入服務品質之後的組織氣候的迴歸係數 ( $\beta=0.201$ ,  $p<0.001$ ) 有下降趨勢，但其解釋變異量 ( $R^2$ ) 由48.5%上升至74.7%，且服務品質之迴歸係數 ( $\beta=0.700$ ,  $p<0.001$ ) 達顯著水準，表示組織氣候對績效表現之影響，會透過服務品質而產生影響，故本研究假說4獲得實證資料的支持，組織氣候與績效表現間會透過服務品質產生部份中介的效果。

表 4 組織氣候、服務品質與績效表現之迴歸分析

變項名稱	服務品質		績效表現
	M1	M2	M3
控制變項			
教育程度	-0.037	0.026	-0.038
職級	-0.064	-0.102**	-0.089*
總年資	0.114**	0.024	0.134**
主要效果			
組織氣候	0.661***		0.663***
服務品質		0.787***	
R <sup>2</sup>	0.465	0.656	0.485
調整後的R <sup>2</sup>	0.461	0.653	0.480
F值	96.866***	212.483***	104.675***

註：1. N=450；2. \*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001。

表 5 服務品質對組織氣候與績效表現之迴歸分析

變項名稱	績效表現		
	M1	M2	M3
控制變項			
教育程度	0.025	-0.038	-0.012
職級	-0.135*	-0.089*	-0.044
餐旅服務總年資	0.124*	0.134**	0.054
主要效果			
組織氣候		0.663***	0.201***
中介效果			
服務品質			0.700***
R <sup>2</sup>	0.051	0.485	0.747
調整後的R <sup>2</sup>	0.045	0.480	0.744
F值	8.071***	104.675***	261.622***

註：1. N=450；2. \*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001。

## 五、調節效果之驗證

本研究經由階層迴歸分析探討情緒智慧對於「組織氣候與服務品質」及「服務品質與績效表現」的調節效果。邱皓政（2010）指出為免多元共線性影響係數之解釋，故當調節變項為連續變項時，進行交互作用檢驗前的一個重要步驟是將解釋變項進行平減（減去平均數），使得迴歸係數的意義更加合理明確。基本上在帶有交互作用項的迴歸分析中，變項平減是一個標準作業程序（Aiken & West, 1991；Kraemer & Blasey, 2004）。

### (一)情緒智慧對「組織氣候與服務品質」之調節效果

將組織氣候與情緒智慧及兩者相乘之交互作用項平減後，再來進行調節效果分析，因此將分為三個階段：第一階段放入控制變項（教育程度、職級及餐旅服務總年資）對服務品質進行迴歸分析；第二階段加入主要效果（組織氣候平減及情緒智慧平減）對於服務品質進行分析；第三階段保留上述控制變項與主要效果外，另加入組織氣候與情緒智慧的交互作用項平減，以檢視情緒智慧是否會對「組織氣候與服務品質」之間產生調節效果，由表 6 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「組織氣候×情緒智慧」乘積項後，解釋變異量（ $R^2$ ）由 0.637 提高為 0.646，解釋變異量改變值（ $\Delta R^2$ ）為 0.01， $p < 0.001$ ，且「組織氣候×情緒智慧」之迴歸係數達顯著水準（ $\beta = -0.099$ ， $p < 0.001$ ），顯示情緒智慧對於「組織氣候與服務品質」之關係具有調節效果。

以下將以調節效果圖形（如圖 2 所示）進一步探討員工在具備高低情緒智慧的情況下組織氣候與服務品質之影響。圖 2 呈現情緒智慧與組織氣候的交互作用對服務品質的關係，由圖 2 可知，員工展現的情緒智慧較高時，會減弱「組織氣候與服務品質」之效果；相對的，員工展現的情緒智慧較低時，會微強化「組織氣候與服務品質」之效果，但比較兩條線之斜率後發現，員工展現的情緒智慧較低時相對於較高者較能預測出「組織氣候與服務品質」之效果，故本研究假說 5 獲得實證資料的支持。

### (二)情緒智慧對「服務品質與績效表現」之調節效果

將服務品質與情緒智慧及交互作用項進行平減後，再來進行調節效果分析，將分為三個階段：第一階段放入控制變項（教育程度、職級及餐旅服務總年資）對組織績效進行迴歸分析；第二階段加入主要效果（服務品質平減及情緒智慧平減）對於績效表現進行分析；第三階段除保留上述控制變項與主要效果外，再加入服務品質與情緒智慧的交互作用項平減，以檢視情緒智慧是否會對「服務品質與績效表現」之間產生調節效果。由表 7 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「服務品質×情緒智慧」乘積項後，解釋變異量（ $R^2$ ）由 0.791 提高為 0.793，解釋變異量改變值（ $\Delta R^2$ ）為 0.002， $p < 0.05$ ，且「服務品質×情緒智慧」之迴歸係數達顯著水準（ $\beta = -0.045$ ， $p < 0.05$ ），顯示情緒智慧對於「服務品質與績效表現」之關係具有調節效果。

以下將以調節效果圖形（如圖 3 所示）進一步探討員工具備高低情緒智慧的情況下服務品質與績效表現之關聯性。圖 3 呈現情緒智慧與服務品質的交互作用對績效表現的關係，由圖 3 可知，員工展現的情緒智慧較高時，會微強化「服務品質與績效表現」之效果；相對的，員工展現的情緒智慧較低時，會強化「服務品質與績效表現」之效果，但比較兩條線之斜率後發現，員工展現的情緒智慧較低時相對於較高者較能預測出「服務品質與績效表現」之效果，故本研究假說 6 獲得實證資料的支持。

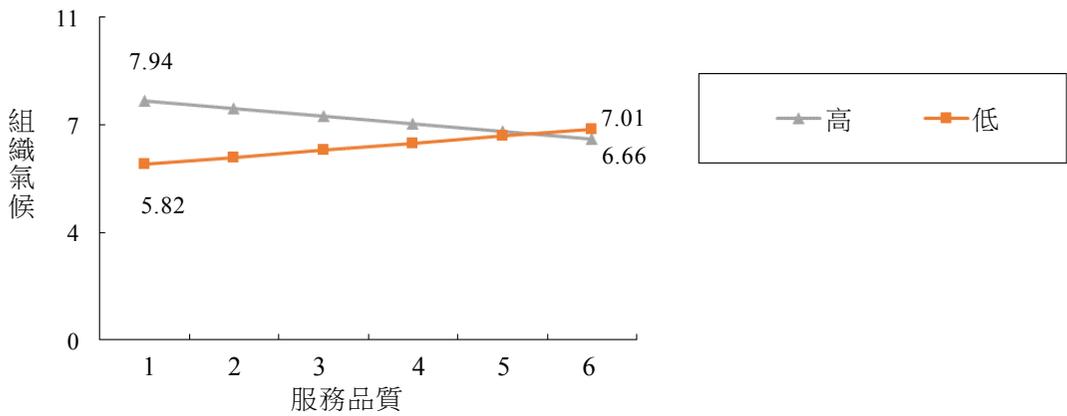


圖 2 情緒智慧對「組織氣候與服務品質」之調節效果

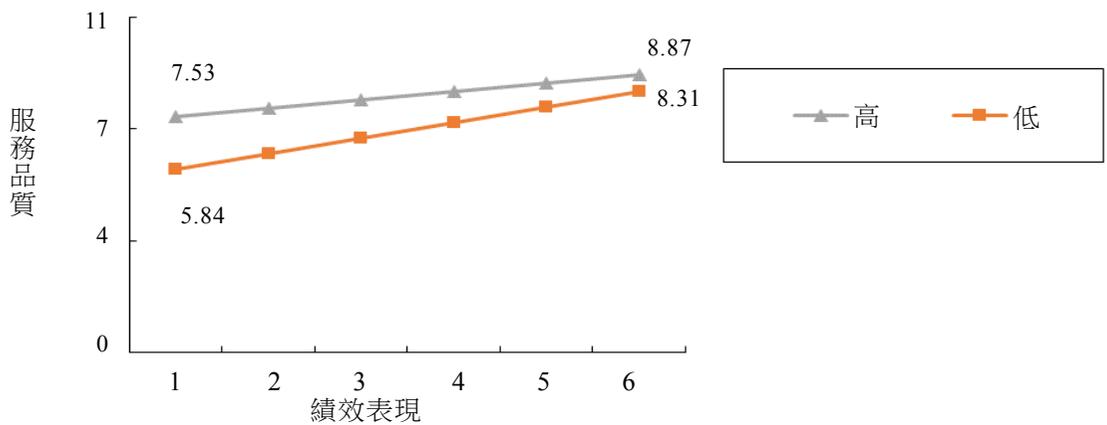


圖 3 情緒智慧對「服務品質與績效表現」之調節效果

表 6 情緒智慧對於「組織氣候與服務品質」之迴歸分析

變項名稱	服務品質		
	M1	M2	M3
步驟1：控制變項			
教育程度	0.025	-0.007	-0.012
職級	-0.110	-0.064	-0.066
餐旅業服務總年資	0.104	0.043	0.037
步驟2：主要效果變項			
組織氣候		0.342***	0.337***
情緒智慧		0.527***	0.524***
步驟3：調節效果變項			
組織氣候×情緒智慧			-0.099***
R <sup>2</sup>	0.035	0.637	0.646
△R <sup>2</sup>	0.035	0.601	0.010***
調整後的R <sup>2</sup>	0.029	0.632	0.641
F值	5.451***	155.510***	134.878***

註：1. n=450；2. \*\*\*p<0.001。

表 7 情緒智慧對於「服務品質與績效表現」之迴歸分析

變項名稱	績效表現		
	M1	M2	M3
步驟1：控制變項			
教育	0.025	0.014	0.010
職級	-0.135	-0.059*	-0.061*
餐旅業服務總年資	0.124*	0.018	0.017
步驟2：主要效果變項			
服務品質		0.550***	0.539***
情緒智慧		0.385***	0.383***
步驟3：調節效果變項			
服務品質×情緒智慧			-0.045*
R <sup>2</sup>	0.051	0.791	0.793
△R <sup>2</sup>	0.051	0.739	0.002*
調整後的R <sup>2</sup>	0.045	0.788	0.790
F值	8.071***	335.246***	281.942***

註：1. n=450；2. \*p<0.05；\*\*\*p<0.001。

## 伍、結論與建議

本研究實證結果顯示國際觀光旅館個人因素中的情緒智慧，員工服務品質及績效表現之行為因素，以及組織氣候之環境因素會相互影響。其中，國際觀光旅館員工所知覺到之組織氣候對其服務品質、服務品質對其績效表現，以及組織氣候對績效表現，皆有顯著的正向關係。研究也發現，員工服務品質會對於「組織氣候與績效表現」之間產生中介效果，而員工之情緒智慧則能調節「組織氣候與服務品質」之間的關係。據此，本研究提出此研究發現在管理上的應用。

### 一、管理實務意涵與應用

#### (一)注重旅館內部環境工作氛圍以提升服務品質

實證結果顯示員工所知覺到的組織氣候與服務品質之間具有顯著的正向影響，表示國際觀光旅館員工感知到較佳的組織氣候時，員工就會有較好的服務品質。此應證了 Davidson (2003) 針對旅館業的研究，證明組織氣候有直接顯著的正向影響服務品質，但員工尚需經過訓練 (training)、充分授權 (empowerment)、操作程序 (operating procedures) 與資源 (resources)，才能提高其服務品質。因此，本研究建議旅館應注重本身內部工作氛圍的狀況，並提供適當引導與幫助，使旅館內的氛圍趨於正向發展，使員工身處於友善且溫暖的環境中，並提供員工教育訓練、充分授權及足夠的資源，以達到提升員工服務品質之目的。當員工感知到飯店所給予的組織精神、自身的專業素質、主管的支持、同儕之間友善的行為以及對於飯店團隊的認同越高時，員工會在工作上得到更多的支持下能表現出較優質的服務品質。

#### (二)透過教育訓練與經驗傳承以提升員工服務品質及績效表現

員工的服務品質與績效表現在實證結果中顯示有顯著的正向影響，即表示國際觀光旅館員工的服務品質做得愈好，則員工呈現的績效表現也會越佳。此應證了 Briggs et al. (2007) 以旅館業的研究，認為服務品質是旅客對於旅館所提供的服務來進行評估，其衡量服務品質的好壞將會對旅館的獲利程度有顯著的正向影響。管理實務意涵在於一個組織內有許多因素會影響員工的服務品質，像是員工之工作環境（環境安全、噪音、空氣汙染）、薪資（條件、福利、年終、尾牙與員工旅遊）、教育訓練與主管管理方式等都會影響到員工的績效表現。因此旅館應透過教育訓練與經驗傳承以提升員工服務品質，並給予員工安全安心的工作環境與合宜的工作薪資，進而提升員工的績效表現。

### (三)營造有助於提高員工工作績效之組織氣候

而員工所知覺到的組織氣候與績效表現之間具有顯著的正向影響，即表示國際觀光旅館員工所感知到較佳的組織氣候時，則員工會有較好的績效表現。此應證 Liden, Wayne, and Kraimer (2003) 的研究，意即組織產生良好的組織氣候能進而促進更優質的績效表現，其中有許多因素會影響到績效表現，如內在因素包括自己是否能夠克服工作上的壓力、挑戰、人與人之間的相處以及服務的熱忱；外在因素包括家庭、朋友、師長的支持。此結果能運用在管理實務上，畢竟組織氣候是組織中非常重要的一環，好的組織氣候能使員工在放鬆愉悅的環境中工作，進而能有效提升工作效率，然而，當員工處在低迷、消極或是高壓的組織氣候中，工作的效率也會呈現不穩定的狀態，使員工工作態度惡化，進而影響員工的績效表現。因此，管理者須注意組織內組織氣候以了解員工的身心狀況與工作環境來改善缺失提升員工的滿意度，進而提高員工工作表現。

### (四)透過精心設計的工作環境與氣氛來提升服務品質，並進而提升員工績效表現

員工之服務品質會對於「組織氣候與績效表現」之間產生中介效果，亦即國際觀光旅館員工所感知到組織氣候的氛圍，會透過服務品質的中介效果而提升績效表現。此應證了 Zahavy and Somech (2013) 的研究結果指出，組織建立任務和目標與組織服務氣候會相互存在並相互作用，而組織服務氣候與服務品質有顯著相關，且服務品質能透過精心設計的工作環境與任務及目標來提升績效表現。在管理實務上的意涵在於當員工認知到較好的組織氣候時，會提供較佳的服務給予顧客，顧客亦會得到更優質的服務品質，而服務品質必須透過精心設計的工作環境與任務來達成員工的績效表現，然而單單透過環境提升是不夠的，管理者必須引導員工及成員間來達成共識，並依據調查結果適時的修正經營策略，以提昇服務品質和業績的成長。

### (五)服務人員得透過情緒智慧的管理，及專業知識的輔佐，提升服務品質及績效表現

員工之情緒智慧會對「組織氣候與服務品質」之間會產生調節效果，當在員工表現出較高的情緒智慧時，會弱化組織氣候對服務品質的正向效果；當員工表現出較差的情緒智慧時，會微強化組織氣候對服務品質的正向效果。此研究之發現在學理上與前述文獻不符，其原因可能是飯店員工在業界，一換上制服後就沒有自己的情緒，因此當員工有較高的情緒智商時，反而會減少組織氣氛對服務品質的影響。因為顧客付的錢是一樣的，他沒理由因為你的情緒好壞而受到牽動。因此，服務人員僅具有情緒智慧的情況下，沒有在專業知識的輔佐下，所呈現出來的服務品質並不會因為情緒智慧的影響而提升。由於餐旅產業在接觸顧客的關鍵時間點通常為第一線之服務人員，因此組織給予服務人員的支持以及服務表現之優劣會成為影響顧客對於服務滿意程

度之重要因素之一，當員工在服務顧客時將會依照組織所冀望及需要展現的特定情緒，員工認為那種情緒是一種工作上所設定，會認為只是工作的一部分。因自身情緒管理能力會受到旅館訓練結果、或從同事與主管處獲得經驗學習，因此員工能透過情緒智慧自我調節，以達到旅館之標準並提升服務品質。

員工之情緒智慧會對「服務品質與績效表現」之間產生調節效果，當在員工表現出較高的情緒智慧時，會微強化組織氣候對服務品質的正向效果；當員工表現出較差的情緒智慧時，會強化組織氣候對服務品質的正向效果。陳淑玲、鄭雅任與陳文惠（2014）認為高情緒能力的員工較能夠投入於情緒勞動之中，且能滿足展現的規則（display rules），並呈現給顧客合宜的服務品質，並以第一線服務人員為研究對象，研究中證實情緒能力的確能夠提升員工服務品質。而 Carmeli and Josman（2006）的研究發現情緒智慧對績效表現和組織公民行為，皆有正面的影響效果，以上學者之研究結果與本研究有相似之處。本研究認為受測對象皆為滿一年以上之正式員工，對於旅館的服務精神與目標之瞭解也較清楚，因此其服務品質無論在情緒智慧的高低表現上，皆能提升績效表現。第一線服務人員在面對顧客時，需展現出高度情緒智慧，包括微笑與和善語氣等等。而此種能力能有效的在服務類型工作中展現出優質的服務表現，使顧客對於旅館的消費印象大幅提升，進而會影響服務品質並提升績效表現。另一方面，員工認為在工作中無需展現自身之情緒，以公事公辦的工作方式較為有效率，因此在情緒智慧較不展現時，也能有助於服務品質之提升，且因情緒依照公司規範進而能有效提升員工之績效表現。

## 二、研究貢獻

### （一）旅館產業組織氣候之研究

在過去的研究中，組織氣候已經是一個普遍的研究，但多數研究在探討組織氣候對於成員在環境中所感知到的知覺與行為以及與組織文化相比較，雖說組織氣候研究與服務品質及績效表現已有滿多的文獻，但先前研究較少以完整的架構模式將組織氣候、服務品質、績效表現與情緒智慧同時納入進行探討並檢驗是否有中介及調節效果。顧客最注重的便是服務的品質，當顧客感受到服務品質的優異時，亦能連帶出許多組織與員工正向的影響。組織氣候為組織內部被員工所能感知到的工作氛圍，透過本研究瞭解組織氣候不僅會因工作環境產生對員工身心靈上的影響，同時也會影響到員工對於工作的認同與意願。當員工所感知的組織氣候愈趨於正面（積極、溫暖、和諧）時，員工愈能表現出工作的認真並呈現服務之專業，組織氣候不僅能支持員工的服務品質使之提升，讓員工在工作上更具有效能及效率，也能讓員工在有效率的工作環境下，績效表現也會愈佳。

## (二)運用情緒智慧制定員工工作情緒

本研究發現當員工工作時，情緒表現較低時，較能預測出服務品質與績效表現。當員工換上制服後就應該呈現出組織冀望你所表現出的情緒以及你所給予顧客良好的服務。服務業應加強員工情緒管理的訓練，例如：可透過角色扮演法的方式，讓服務人員模擬各種可能的負面狀況，讓服務人員不管遇到各種突發的負面狀況，都能樂觀以對、有自信的加以因應。因此建議旅館應建立訓練模式，將工作流程中可能會遇到之狀況讓員工做事先模擬，以揣摩發生狀況時應如何應對，並建立員工服務情緒之標準，讓員工在工作中以所設立之情緒服務顧客，減少情緒誤差，如此一來可提升顧客對於飯店服務品質之印象，並進一步提升績效表現。

## 三、研究限制與建議

### (一)採取縱斷面研究

雖然本研究已依照相關文獻的探討統整出研究架構圖來解釋各變項之間的因果關係，因本研究採橫斷面資料對各變項進行研究分析，此舉可能造成變項之間的因果關係驗證仍無法完全確定，後續研究者若欲進一步探究，可加入時間的效果探討是否會影響各變項間的關係，建議後續研究者可採取縱斷面資料進行研究分析，以獲致整體確切之因果關係。

### (二)情緒智慧量表考量內、外在因素

本研究情緒智慧量表未能細分為對內情緒智慧以及外對情緒智慧，亦即對內情緒智慧為樣本自身對於工作同儕、主管等內部間所展現的情緒智慧；對外情緒智慧為樣本自身對於工作上所遭遇之顧客時所展現之情緒智慧，因工作精神之關係，員工可能會對顧客展現出高度情緒智慧，但對同儕時所展現的情緒智慧可能會有所差異。

### (三)輔以多元化的評量方式

本研究量表除了「服務品質」及「績效表現」為主管對直屬員工進行測量並配對分析外，「組織氣候」與「情緒智慧」之量表均為自陳量表，可能會產生「同源偏差」，故建議未來研究可在自陳量表外，輔以多元化的評量方式，例如以主管配對評估所屬員工亦或同儕互評組織氣候、情緒智慧的方式，獲取更豐富且客觀的資料，藉由多元評量方式，可解決受測者以自陳量表評估方式，因而造成符合社會期待性的答題偏誤。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王精文、沙俊豪(2000)，綜合證券商服務品質與業績績效關係之研究，企業管理學報，48，27-58。
2. 交通部觀光局(2015a)，2015年國人旅遊狀況調查，2016年09月27日取自於：<http://admin.taiwan.net.tw/upload/statistic/20160810/5edad339-d16f-4933-982d-9c90c72f5739.pdf>。
3. 交通部觀光局(2015b)，2013至2015觀光收支統計表，2016年09月27日取自於：<http://admin.taiwan.net.tw/upload/statistic/20160919/45f4ae6d-d30a-4d2b-a381-f0c00918f87d.pdf>。
4. 交通部觀光局(2016a)，2015年來臺旅客來臺目的統計，2016年09月27日取自於：<http://admin.taiwan.net.tw/upload/statistic/20160128/80e4fa60-a4c9-40b6-8bb6-1341b6a1ed84.xls>。
5. 交通部觀光局(2016b)，104年12月暨全年觀光市場概況概要，2016年09月27日取自於：[http://admin.taiwan.net.tw/statistics/release\\_d.aspx?no=136&d=6268](http://admin.taiwan.net.tw/statistics/release_d.aspx?no=136&d=6268)。
6. 交通部觀光局(2016c)，2015年來台旅客消費及動向調查，2016年09月27日取自於：<http://admin.taiwan.net.tw/upload/statistic/20160817/1a5c49a5-d6c4-4b92-ba75-1052067550df.pdf>。
7. 何雍慶、謝明儒(2012)，顧客價值預期對關係品質與忠誠度影響之模式研究－以國際觀光旅館為例，運動休閒餐旅研究，7(1)，100-129。
8. 吳淑敏、徐村和、唐國銘(2007)，情緒智慧、組織氣候與服務品質之關係研究－以台灣銀行產業為例，中華管理評論國際學報，10(2)，1-25。
9. 林淑慧、張國銘、李燕華(2011)，薪酬制度、組織氣候與員工工作績效關聯性之研究－以台灣紡織業為例，勞資關係論叢，13(1)，72-107。
10. 邱皓政(2010)，量化研究與統計分析－SPSS 中文視窗版資料分析範例解析（第五版），台北市：五南。

11. 柳婉郁、陳郁仁(2012)，日月潭纜車服務品質績效之評估：遊客觀點，休閒事業研究，10(4)，16-43。
12. 洪贊凱(2007)，以習慣領域觀點探討組織內部績效評估偏誤缺失之因應策略，T&D 飛訊，53，1-7。
13. 紀乃文、陳建丞(2011)，分店服務氣候、正向團隊情感氛圍、服務人員正向情緒表達與顧客購買決策關聯性之探討，組織與管理，4(1)，129-162。
14. 梁瑞芸、魏志雄(2013)，自我效能對組織氣候與員工創造力之關係的中介角色研究，北商學報，24，47-70。
15. 莊懿妃、翁振益、應公保、鄭敏玉(2004)，國際觀光旅館服務品質與經營效率之研究－以台北地區國際觀光旅館為例，中華管理學報國際學報，7(1)，84-105。
16. 許中駿、郭宇欣、許順旺、蘇紅文(2014)，以服務品質為中介變相探討國際觀光旅館組織創新與組織績效之相關研究，管理實務與理論研究，8(2)，21-43。
17. 許琬琪(2013)，異文化管理對轉換型領導與工作績效之干擾影響－以多國籍壽險業為例，多國籍企業管理評論，7(1)，1-22。
18. 許順旺、邱瑜婷(2011)，國際觀光旅館餐飲部門組織正義、員工創新行為與績效表現之相關研究－以組織支持為干擾變項，觀光休閒學報 17(1)，49-74。
19. 許順旺、蘇紅文、黃鉅勝(2012)，國際觀光旅館主管魅力型領導、員工組織公民行為與服務品質之相關研究－以組織文化為干擾變項，商管科技季刊，13(4)，397-425。
20. 陳春希、張緯杰、鄭嘉惠、馬曉春(2011)，工作場所中之情緒智力對於員工工作壓力、工作滿意度與組織承諾的影響：以新聞從業人員為例，輔仁管理評論，18(3)，1-18。
21. 陳國嘉、方顯光、王大偉(2011)，客服中心服務氣候對顧客滿意度影響之研究，華人經濟研究，9(1)，1-18。
22. 陳淑玲、鄭雅任、陳文惠(2014)，情緒勞動對服務品質之影響：團隊服務氣候及情緒能力之調節角色，人力資源管理學報，14(2)，27-54。
23. 黃建文、周瑞蓉、盧虹惠、魏佑慈、黃鈴惠、范祐鳳(2012)，美容 SPA 業組織氣候與創新能力對組織績效的影響，元培學報，19，61-84。

24. 趙珮晴、張芳全(2013)，情緒智力與高層次思考關係研究之後設分析，臺北市立教育大學學報，44(1)，29-50。
25. 謝佩蓉、鍾聿琳、張紘炬(2004)，護理校院組織氣候個案研究，健康管理學刊，2(2)，139-160。
26. 謝琇玲、謝宜樺(2013)，員工工作績效的影響因素探討：華人社會文化脈絡與心理行為現象，勞資關係論叢，14(2)，1-22。
27. 簡博浩、韓志翔(2008)，任務性、脈絡性及適應性績效表現對主管獎酬決策的影響：調查法及實驗法，臺大管理論叢，18(2)，27-62。
28. 魏文欽、朱聖和(2008)，人格特質、工作態度、服務品質、工作績效及顧客滿意度關連性之實證研究－以國內金融控股公司為例，International Journal of LISREL，1(2)，1-24。
29. 蘇榮基、鄭世元、陳文宗(2009)，以品質績效區間衡量溫泉會館之服務品質，休閒保健期刊，1，21-32。

## 二、英文部分

1. Aiken, L., & West, S. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park, CA: Sage Publications.
2. Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. Journal of Business Research, 59(7), 793-801.
3. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.
4. Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Press.
5. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Worth Publishers Press.
6. Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. Journal of Services Marketing, 17(4), 357-362.

7. Briggs, S., Sutherland, J., & Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. Tourism Management, 28(4), 1006-1019.
8. Brouther, K. D. (2000). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. Journal of International Business Studies, 33(2), 203-223.
9. Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. Human Performance, 19(4), 403-419.
10. Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. NY: Grosset / Putnam Press.
11. Davidson, C. G., & Manning, M. L. (2003). Organizational climate of food and beverage employees: Its impact upon customer satisfaction in hotels. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 4(4), 85-100.
12. Davidson, M. G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(4/5), 206-214.
13. Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. Journal of Organizational Behavior, 21, 547-562.
14. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56(3), 218-226.
15. Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. Cognition and Emotion, 19(3), 313-332.
16. Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. Journal of Personality and Social Psychology, 84(2), 365-376.
17. Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross level effects of culture and climate in human service teams. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 767-794.

18. Goleman, D., Boyatzis, D., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence. HBR Press, Massachusetts.
19. Gountas, S., Ewing, M. T., & Gountas, J. I. (2007). Testing airline passengers' responses to flight attendants' expressive displays: The effects of positive affect. Journal of Business Research, 60(1), 81-83.
20. 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.
21. Harris, I. H. (2001). Examining The Relationship between Emotional Intelligence Competencies in NCAA Division I Athletic Directors and The Organizational Climate Within Their Departments. Unpublished doctoral dissertation, University of Northern Colorado, Colorado.
22. Hatfield, E., Cacioppo, J. L., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. Current Directions in Psychological Sciences, 2, 96-99.
23. Hein, S. (1996). EQ for Everybody. New York: Aristotle Press.
24. Kraemer, H., & Blasey, C. (2004). Centring in regression analyses: A strategy to prevent errors in statistical inference. International Journal of Methods in Psychiatric Research, 13(3), 141-151.
25. Lam, L. T., & Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. The Journal of Social Psychology, 142(1), 133-143.
26. Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. International Journal of Hospitality Management, 31, 3-11.
27. Liden, R. C, Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. Journal of Organizational Behavior, 24(5), 609-625.
28. Long, D. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. The Academy of Management Executive, 14(4), 113-128.

29. Marie, M. L., & Alison, M. D. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. Managing Service Quality, 16(5), 460-476.
30. Mina, B., & Melika S. (2011). Effects of an emotional intelligence training program on service quality of bank branches. Managing Service Quality, 21(5), 552-567.
31. Mohammad, S. A., & Hanane, K. A. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 14(1), 115-136.
32. Mukherjee, A., Nath, P., & Pal, M. (2003). Resource, service quality and performance triad: A framework for measuring efficiency of banking services. The Journal of The Operational Research Society, 54(7), 723-739.
33. Nona, M. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. Public Personnel Management, 38(2), 35-48.
34. Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., & Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. Journal of Personality and Social Psychology, 91(4), 30-749.
35. Othman, A. K., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2008). Emotional intelligence, emotional labour and work effectiveness in service organization: A proposed model. The Journal of Business Perspective, 12(1), 31-42.
36. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49, 41-50.
37. Park, J. W., Robertson, R., & Wu, C. L. (2006). Modeling the impact of airline service quality and marketing variables on passengers' future behavioral intentions. Transportation Planning and Technology, 29, 359-381.
38. Robbins, S. P. (2006). Organizational Behavior. Upper Saddle River (11th ed.). NJ: Person Prentice Hall Press.

39. Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. Journal of Marketing Theory and Practice, 14(2), 113-124.
40. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.
41. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64, 361-388.
42. Schneider, B., Wheeler, J. K., & Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. Journal of Applied Psychology, 77, 705-716.
43. Singh, K. (2008). Emotional intelligence and work place effectiveness. Indian Journal of Industrial Relations, 44(2), 292-302.
44. Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. Journal of Vocational Behavior, 68(3), 461-473.
45. Tsai, W. C., & Huang, Y. M. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. Journey of Applied Psychology, 87(5), 1001-1008.
46. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. The Leadership Quarterly, 13(3), 243-273.
47. World Travel & Tourism Council (2016). Economic Impact Analyses, Retrieved on September 28, 2016 at <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>.
48. Yagil, D. (2001). Ingratiation and assertiveness in the service provider-customer dyad. Journal of Service Research, 3, 345-353.
49. Zahavy, A. D., & Somech A., (2013). Linking task and goal interdependence to quality service: The role of the service climate. Journal of Service Management, 24(2), 151-169.

50. Zautra, A. J., Johnson, L. M., & Davis, M. C. (2005). Positive affect as a source of resilience for women in chronic pain. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 73(2), 212-220.
51. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). Services Marketing. Integrating customer focus across the firm New York, McGraw Hill Press.

105 年 10 月 03 日收稿

105 年 10 月 14 日初審

105 年 11 月 28 日複審

105 年 12 月 01 日接受

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 許順旺  
Name Shun-Wang Hsu  
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所教授  
Department Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University  
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號  
Address No.510, Jhongjheng Rd., Sinjhuang Dist., New Taipei City, Taiwan  
E-mail 036997@mail.fju.edu.tw  
專長 餐飲企劃及管理，宴會管理，餐飲成本控制  
Speciality Catering Planning and Management, Banquet Management, Cost Control in Food & Beverage

姓名 張姮燕  
Name Heidi H. Chang  
服務單位 義守大學餐旅管理學系助理教授  
Department Assistant Professor, Department of Hospitality Management, I-Shou University  
聯絡地址 高雄市大樹區學城路一段 1 號  
Address No.1, Sec.1, Syuecheng Rd., Dashu Dist., Kaohsiung City, Taiwan  
E-mail heidichang@isu.edu.tw  
專長 餐飲管理，旅館管理，組織行為與組織理論，人力資源管理，情緒管理，品牌管理，餐飲備置與服務，觀光管理，研究方法  
Speciality Restaurant Management, Hotel Management, Organizational Behavior and Theory, Human Resource Management, Emotional Management, Branding, Food Service Operation and Service, Tourism Management, Methodology

姓名 吳紀美  
Name Chi-Mei Wu  
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所助理教授  
Department Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University  
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號  
Address No.510, Jhongjheng Rd., Sinjhuang Dist., New Taipei City, Taiwan  
E-mail 058010@mail.fju.edu.tw  
專長 旅館管理，餐旅財務管理  
Speciality Hotel Management, Financial Management in Hospitality Industry

姓名 陳冠霖  
Name Kuan-Lin Chen  
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所碩士  
Department M. B. A., Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University  
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號  
Address No.510, Jhongjheng Rd., Sinjhuang Dist., New Taipei City, Taiwan  
E-mail weather992001@gmail.com  
專長 餐飲管理  
Speciality Restaurant Management