

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

A STUDY OF MANAGERS' CHARISMATIC LEADERSHIP, EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND SERVICE QUALITY OF INTERNATIONAL TOURIST HOTELS IN TAIWAN - ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATOR

許順旺*

輔仁大學餐旅管理研究所教授

蘇紅文

輔仁大學餐旅管理學系兼任講師

黃鉅勝

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.

Hung-Wen Su

*Lecturer, Department of Restaurant Hotel and Institutional Management
Fu Jen Catholic University.*

Chu-Sheng Huang

Master, 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（輔仁大學餐旅管理系）傳真：(02)2906-3832
電話：(02)2905-2153、0963139592，E-mail：036997@mail.fju.edu.tw

摘要

本研究以台灣地區國際觀光旅館員工為研究對象，探討員工認知的主管魅力型領導、組織公民行為、服務品質與組織文化間的關係，經由文獻整理與業界的深度訪談，萃取題項輔助現成量表，受測對象為國際觀光旅館工作滿三個月以上之正式員工外，另請其直線主管以配對方式協助填答員工之服務品質。員工問卷共計發出 500 份問卷，回收有效問卷 403 份，有效問卷回收率為 80.6%；主管問卷共計發放 100 份，回收有效問卷為 81 份，有效問卷回收率為 81%。研究發現魅力型領導與員工組織公民行為、服務品質均存在顯著的正相關；員工組織公民行為與服務品質存在顯著的正相關，而組織公民行為會對魅力型領導與服務品質之間產生中介效果。組織文化（創新型與支持型）對魅力型領導與員工的組織公民行為會產生干擾效果。

關鍵詞：魅力型領導、組織公民行為、服務品質、組織文化、國際觀光旅館

ABSTRACT

Targeting at the employees of international tourist hotels in Taiwan, this research aimed to explore the relationships between employees' perceptions on charismatic leadership, organizational citizenship behavior, service quality and organizational culture. The questionnaire was developed by literature review and in-depth interviews with hotel employees.. The research samples were full time employees and managers who have worked more than three months in the international tourist hotels in Taiwan. Sample matching method was applied so that direct managers were invited to evaluate service quality of their subordinate employees. Five hundred questionnaires were sent to employees and 100 questionnaires to the manager-level. A total of 403 valid questionnaires were received from employees, yielding a 80.6% response rate, while 81 valid questionnaires from manager-level were received, yielding a 81% response rate. Research results indicated that: (1) charismatic leadership had a significant positive effect on organizational citizenship behavior and service quality; (2) organizational citizenship behavior had a significant positive effect on service quality; (3) organizational citizenship behavior mediated the effect between charismatic leadership and service quality; and (4) organizational culture moderated the effect between charismatic leadership and organizational citizenship behavior.

Keywords: Charismatic Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Service Quality, Organizational Culture, International Tourist Hotel

壹、緒論

觀光旅館業是服務業中一項極為重要的產業，近年來台灣國際觀光旅館數量不斷的增加，競爭更是越來越激烈，其產業特性是一年三百六十五天，一天二十四小時全天候的服務，其所提供的服務不僅需要安全可靠，且要熱誠及親切，使顧客體驗到愉快和滿足的服務品質。

面對當今日益激烈的競爭環境，旅館業必須去面對變革與創新，這時領導者需具備勇氣與變革管理的技能。蘇英芳與黃賀（2006）指出魅力領導者能提出具有挑戰性、有意義及值得的願景，以同理心及信任感來激勵部屬全力追求新願景的成功，由於魅力領導能因應當今的動態、不確定的全球化經營環境，因此近年來魅力領導廣受學者與產業界的重視與研究。員工是旅館業中最具生產力的資源，當員工的工作價值觀與態度能契合於組織，會提升個人對組織的認同感，並強化個體對組織的投入及組織公民行為等有利於組織的行為（Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994）。因此，進一步瞭解觀光餐旅領域之組織公民行為相關議題的研究，已成為未來觀光餐旅業提升管理競爭力的良窳。鄧維兆、鄭尚悅、蔡志弘與蔡世傑（2006）也指出服務業的蓬勃發展，促成了觀光旅館業攀升為今日的經濟主力之一，服務品質的注重已成為旅館業成功的關鍵因素。然而，餐旅業除了必須經由員工傳遞服務品質外，也需要藉由組織文化來維繫其經營領導，林邦傑、林宜旻與蔣佳良（2009）指出由於組織文化有其獨特性，不同組織有不同的情緒展示規則。因此，在 A 組織被視為理所當然的情緒，很可能在 B 組織會被認為是荒誕至極，所以組織文化有其被探討的重要性。

陳盈璋與汪文政（2009）指出影響企業組織管理的因素中，管理者的領導行為是最重要的因素之一，一個好的領導者要為組織建立一個策略的願景，設立一個可以達到目標並且支持鼓勵員工誘發出組織公民行為以達成組織績效（Koys, 2003）。此外，強調人力密集化、服務專業化的觀光餐旅業若欲保持良好的服務品質，除了產品要好之外，員工所呈現的服務表現與態度更是重要的關鍵（蔡振蒼，2008）。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之影響甚巨，在競爭壓力之下，旅館業者如何改善服務品質，

如何透過領導者利用管理有效運用資源，降低成本以提高經營效率，乃為刻不容緩之課題。回顧過去相關文獻，可發現研究多著重於領導者的領導行為會影響員工的組織公民行為與企業管理，抑或探討組織公民行為或領導行為與服務品質之間的關係，但卻鮮少有研究將各類領導型態、組織公民行為與服務品質一併納入考量。乃至於未考量到不同的領導風格或許是影響員工能否有較佳之組織公民行為或服務品質的關鍵性因素。因此，領導者如何運用不同類型之領導行為帶領員工展現出組織公民行為或藉由其特殊的領導行為促使員工願意提供優良的服務品質，替旅館創造出最大利益，是本研究所欲了解的。此外，魅力領導為新型的領導理論，屬於轉型領導向度之一，近年來逐漸獨立自轉換型領導（林明珠、張玉明與林麗華，2007），轉換型領導行為不僅能增進員工的正面工作認知，還可以提升組織公民行為（黃品全，2005），而為了確保服務品質，有些學者認為組織可以針對從事組織公民行為的員工給予獎酬，此舉將會促使員工繼續從事此類公民行為（林尚平、湯大緯，2005）。因此，當員工相互協助並展現出公民行為時，是否會對主管的魅力型領導行為與員工服務品質產生中介效果，是值得研究的議題。沈進成、陳紫玲與林惠敏（2010）指出員工服務態度深受旅館文化對員工的社會化所影響，而組織營運策略與領導也必須仰賴文化的支持與維繫。近年來，實務界的管理者亦逐漸體認到組織文化對於組織員工的行為具有關鍵性的影響力（徐聯恩，1996）。因此，在不同組織文化類型下，是否會對「魅力型領導與組織公民行為」產生干擾效果，亦是本研究探討的重點。

依前述的研究背景及動機，本研究希望能夠探討主管魅力型領導、員工組織公民行為與服務品質之間的關係，以及透過組織文化的干擾，是否會對主管領導行為及員工組織公民行為之間的關係產生影響，因而本研究之目的可具體歸納為下列三項：一、探討主管的領導行為、員工組織公民行為與服務品質之間的關聯性；二、探討員工組織公民行為是否會對主管的領導行為與服務品質產生中介效果；三、探討員工經由組織文化的干擾是否會對主管的領導行為與員工組織公民行為之間的關係產生變化。此外，本研究不只希望能在理論概念上有所助益，也期望分析結果對於國際觀光旅館人資部門在聘請或管理員工時有所幫助。

貳、文獻回顧

一、魅力型領導

魅力型領導理論最早源自於 Weber (1947) 所提出的魅力職權，係指追隨者將領導者的某些特定行為，視為該領導者的英雄屬性或非平凡的領導能力，是結合了偉人理論的領導及新近領導理論。House (1977) 研究指出魅力型領導有三項特質：一、高度自信；二、極具支配性；三、對自己的信仰堅定不移。Strange and Mumford (2002) 認為魅力型領導指的是擁有特殊能力的領導人提出願景，強調人際互動關係並且符合社會需求及變革要求的願景。House (2003) 認為魅力型領導係指領導者利用個人的魅力或是行為上獨特的作為，創新團隊願景來激發團隊的意識並贏得組織成員的信服，達到比預期更高的任務與績效的領導效果。魅力型領導者為了讓組織達成目標、得到追隨者的信任與投入，並會藉著讓自己涉及個人之風險，獲得追隨者的信任與努力 (Ning, Jin, & Mingxuan, 2007)。魅力領導者存在之重要性是其能為組織發展提供最佳的原動力，讓企業員工在工作投入、團隊認同與工作滿意度上有較佳的表現 (林幼萍, 2010)。蘇英芳與黃賀 (2006) 也指出魅力領導者的策略性願景、對部屬需求敏感與對環境敏感等行為能獲得預期的追隨者效應，提供組織最好的發展。綜合上述文獻本研究將魅力型領導定義為：會使追隨者陸續的相信領導者的信仰，接受他們的信仰，感受來自領導者的影響，服從領導者。

二、組織公民行為

在組織行為的研究領域中，員工在組織中的行為表現一直備受關注，因為員工的表現會直接影響組織的績效和目標的達成 (林鈺琴、陳心怡, 2006)。林鈺琴 (2003) 指出現今組織時常要面對著變化頻繁的內在和外在環境，所以組織更需要藉著成員去執行組織公民行為，去補足組織規範和工作任務上的不足。組織公民行為是指無組織的獎勵下，個人能無私的奉獻而對於組織之其他成員和個人所工作之組織能作出最大利益的貢獻 (蕭元哲、葉上葆與林聰槐, 2004)。Robbins and Coulter (2005) 認為組織公民行為是員工在正式工作要求之外，所從事的自願的、無條件的行為。許順旺、林笠倫與張姮燕 (2010) 將組織公民行為定義為是員工於工作契約約定以外，不考慮獎懲的狀況下，自發性地從事利於組織的個人行為。蔡振蒼 (2008) 則提到觀光餐旅業員工除了要在繁忙的工作中提供顧客至上的服務，並實踐自身於組

織中所規範之角色內的工作職責，還得願意為組織付出額外的心力，提升組織營運績效。當員工表現出較多的組織公民行為時，不僅能夠增加同儕與主管的生產力，減少無謂的浪費，還能夠促進跨部門合作、強化組織能力，協助組織因應環境的改變與挑戰（汪美伶，2009）。綜合上述文獻的敘述，本研究參考許順旺、林笠倫與張姮燕（2010）將組織公民行為定義為：員工於工作契約約定以外，不考慮獎懲的狀況下，自發性地從事利於組織的個人行為。

三、魅力型領導與組織公民行為之關聯性探討

林幼萍（2010）指出魅力可以很輕易的被察覺，有些人與生俱來就具有影響他人價值觀、信仰、行為與表現的魅力。在組織中，主管可以透過魅力型領導與員工一起達到規劃的目的與組織的目標，並強化整個組織內所有員工的向心力產生組織公民行為提升服務品質。亦即魅力型領導會影響員工，透過激勵員工努力工作，進而支持及協助員工的能力發展，增進員工的組織公民行為（Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005）。Podsakoff, Mackenzie, Paine, and Bachrach（2000）的研究中發現魅力型領導行為對組織公民行為有絕對的影響能力，魅力型領導者往往都會對員工有不小的影響力，亞都麗緻集團總裁嚴長壽常常用說故事激勵員工，也是目前台灣魅力型領導者的代表者之一。故本研究推論國際觀光旅館主管展現出魅力型領導的風格時，會影響到組織員工的組織公民行為，故本研究提出以下假設：

H1：國際觀光旅館主管展現魅力型領導時，則對員工組織公民行為會有顯著的正向影響。

四、服務品質

在許多關於服務品質的文獻中，以 Parasuraman, Zeithaml, and Berry（1985）所提出的服務品質概念引用最為普遍，他們認為「服務品質」是一種主觀認知的概念，是由消費者本身親自感受到而認定的，非一般客觀的評估，而是導因於顧客對於服務品質的期望與真正感受到服務表現之間差距的比較。服務品質一直是服務業很注重的環節（魏文欽、朱聖和，2008），國際觀光旅館係屬服務性組織，對服務品質的要求相對而言較高，但服務品質是一個相當的水準而非絕對的概念，相較於實體商品的品質，服務品質為一種抽象、難以捉摸的概念，這是由於服務本身具備無形、異質、無法保存等特性所致（周世玉、邱金針，2009）。許順旺與吳慧瑛（2009）在大台北地區工讀生在宴會廳的服務品質研究中將服務品質定義為是一種供應餐飲的動作，並包括服務技能和態度，以及工讀生可靠、反應、同情、確實和具體的服務經驗。周美利、蔣丞哲、林和成與邱致清（2009）認為服務品質不是一種對服務

提供者的評估，而是依靠顧客對表現的認知的判斷。Kotler（2003）指出服務品質係指一個組織提供給顧客的任何活動或成績，其為無形的並且無法產生事情的所有權。梁家祐、王翰元與郭沅志（2009）則認為服務品質是無法加以具體描述，在顧客消費的同時，服務品質也隨之產生，而提供服務者也會隨著時間、地點提供不同品質的服務。綜合上述文獻，本研究將參考許順旺與吳慧瑛（2009）的定義將國際觀光旅館服務品質定義為：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。除外，服務品質雖是顧客主觀認知的概念，但餐旅產業怕干擾顧客較難在消費時發問卷給顧客，因此改由直屬主管認知到的服務品質來衡量員工的實際狀況，避免員工高估或低估自身之服務品質，造成研究結果的失真。

五、組織公民行為與服務品質之關聯性探討

旅館業員工除了要在繁忙的工作中提供顧客至上的服務，並實踐自身於組織中所規範之角色內的工作職責，還得願意為組織付出額外的心力，提升組織營運的績效（蔡振蒼，2008），此種行為對組織內部而言，有助於使組織更有效地運作，進而改善營運績效；對組織外部而言，則有助於提升服務品質，增加顧客滿意度（Robinson & Morrison, 1995; Bettencourt, Meuter, & Gwinner, 2001）。彭于萍（2007）針對大學圖書館員服務品質研究顯示，當員工表現高度的服務導向組織公民行為時，顧客知覺服務品質亦隨之提升，員工知覺較高的內部服務品質，可以提升組織公民行為之忠誠、服務傳遞、利他主義等。Thomas（1991）研究指出，員工產生組織公民行為會對顧客提供相對良好的品質服務。綜上所述，組織公民行為與服務品質之關聯性，研究結果多為正向關係，因此，本研究推論員工產生組織公民行為可以提升服務品質，員工幫助他人及對組織作出貢獻可改善工作關係與提升服務品質，故本研究提出以下假設：

H2：國際觀光旅館員工表現出組織公民行為時，則對服務品質會有顯著的正向影響。

六、魅力型領導與服務品質之關聯性探討

魅力型領導者對部屬的影響，主要在於個人認同與內化，經由部屬之認同，使員工在情感或心理上依賴著領導者，並將其信念轉化為部屬的內在激勵因子，進而影響其工作行為與態度，表現出高度的績效與服務品質（Yukl, 2002）。House and Baetz（1990）指出，魅力型領導可以使員工較能達到主管所期待的目標，甚至超越主管所期待的目標，提升服務品質。蔡佳蓉（2000）以國泰人壽為研究對象，探討

保險業主管領導型態、員工服務態度與工作績效之關聯性，研究結果顯示主管之魅力型領導型態與服務品質間有顯著正向的影響，主管若是屬於魅力型領導者，將使業務專員更為欽佩主管，令專員展現出良好的服務態度，讓顧客感受到業務專員較佳之服務品質。綜合上述文獻提到魅力型領導會影響到員工的服務品質，因此本研究推論國際觀光旅館主管展現出魅力型領導的風格時會影響到組織員工的服務品質，故本研究提出以下假設：

H3：國際觀光旅館主管展現出魅力型領導時，則對服務品質會有顯著的正向影響。

七、組織公民行為對魅力型領導與服務品質之中介效果探討

Shamir, Zakay, and Micha (1998) 提出一個以自我概念為基礎的激勵理論來解釋魅力領導者影響追隨者改變的過程，該理論主張魅力領導能有效地激起追隨者對領導者所倡導的任務有利的自我概念。Keller (1992) 研究三個產業研發部門發現魅力領導可以使員工自發性的產生組織公民行為。Rogelberg, Barnes-Farrell, and Creamer (1999) 認為，領導者若想組織達到顧客滿意與卓越服務品質的目標，則必須先在內部營造出服務導向的環境，以鼓勵員工表現出好的服務績效，改善組織內服務的傳遞，而使顧客感受到好的服務品質。楊濱燦 (2004) 指出領導者對員工有既定的期望，且員工必須表現出領導者所期望的角色，而除了對既定所需的工作表現出更加努力的態度之外，主管展現的魅力領導和組織公民行為亦有正向的關係。根據以上國內外學者的研究結果，可得知魅力型領導與組織公民行為的關係、組織公民行為與服務品質間的關係，因此，本研究推論，當國際觀光旅館主管為魅力型領導者，其員工會展現組織公民行為，進而提升服務品質，故本研究提出以下假設：

H4：國際觀光旅館員工之組織公民行為會對主管的魅力型領導與員工服務品質之間產生中介效果。

八、組織文化

組織文化的研究始於 1970 年代，許多學者認為組織文化它是一個企業象徵的精神或是型式。組織文化為組織內共同的信念與價值觀，是組織成員互動後所形成的，可作為規範公司行為的準則，且普遍而全面的存在於組織中，直接或間接地影響組織成員的行為(廖述賢、吳啟緝、胡大謙與樂意嵐, 2008)。Scheres and Rhodes (2006) 認為組織文化指的是領導者可以透過他們自己的行為強化組織的核心價值與信念，反應領導者的價值信念以及組織的願景與目標。組織文化是將共同的目標以及無形

的意念，透過有形或無形的方式傳遞到組織中的每位員工，組織文化根據企業的立場、定義、認知與分析的不同，會有不同的結論，也就是不同的企業適用不同的組織分類，要看領導者的核心價值而定。Wallach（1983）實證研究的結果將組織文化分為三大類：一、官僚型組織文化：此種組織是一種層級式的結構，有清楚的責任和授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上，本研究曾深入訪談三位餐旅業的高階主管，他們一致認為餐旅業是高度性的服務產業，其組織的管理方式較不適合採用官僚型；二、創新型組織文化：此種組成所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈及動態，另外此文化也使工作更有挑戰性和風險性，成員多具有旺盛企圖心，創新文化較尊重個人的獨特性並容許員工冒險；三、支持型組織文化：此型組織的工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的工作環境，此型文化具有相互合作的精神很高。本研究將採用 Wallach（1983）之組織文化分類，去除不適宜用在國際觀光旅館產業之官僚型文化，僅保留創新型文化與支持型文化做為本研究變項與問卷設計之基礎，本研究並將組織文化定義為：組織成員所共同持有的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系，是由一連串管理實務和行為所強化出來的原則。

九、組織文化對魅力型領導與組織公民行為之干擾效果

Conger and Kanungo（1998）提到魅力型領導者具有變革者、精英主義與企業家精神等特質，Nadler and Tushman（1990）也明確地將魅力領導與組織變革聯結在一起，強調魅力領導位居組織前瞻性策略變革導向型的核心地位。戚樹誠與黃敏萍（1995）的大型企業研究結果顯示：當企業成員愈知覺到領導魅力時，他將愈傾向知覺到公司支持滿足和諧的文化，同時也愈傾向有較高的領導滿足、工作投入亦較佳。綜合上述各學者之研究結果，魅力型領導者有著非常規的領導特質，不同的組織文化，將影響魅力型領導者的行為，由此可知，創新型與支持型組織文化對魅力型領導者領導組織深具影響性。池進通、李鴻文與王湘雲（2008）探討旅行社之組織文化與組織公民行為關係之研究，研究結果顯示組織文化能有效預測其組織公民行為，故若要提升組織公民行為就需建立其合適之組織文化。林鈺琴與謝瑜玲（2007）指出不同的組織文化取向，組織成員會因為獲得正面的工作感受而激發表現組織公民行為的意願，塑造集體人員取向文化，以組織整體的目標及共同利益為一致信念，組織成員也會感受與組織互利共生的依存關係，在組織中展現利他、利社會的組織公民行為。綜上所述，得知組織文化與魅力型領導行為具有關聯性，而組織文化亦對組織公民行為有影響，魅力型領導者會受旅館業組織文化的影響，員工的組織公民行為則必須依賴旅館組織文化的高度支持。因此，本研究推論組織文化的明顯與

缺乏會影響主管的魅力型領導與員工組織公民行為的關係，故提出以下假設：

H5：國際觀光旅館的組織文化對主管的魅力型領導行為與員工的組織公民行為會產生干擾效果。在較明顯的組織文化下，會強化主管的魅力型領導行為與員工組織公民行為之正向效果；相對的，在較缺乏的組織文化下，會弱化主管的魅力型領導行為與員工組織公民行為之正向效果。

H5-1：在較明顯的創新型組織文化下，會強化主管的魅力型領導行為與員工組織公民行為之正向效果；相對的，在較缺乏的創新型組織文化下，會弱化主管的魅力型領導行為與員工組織公民行為之正向效果。

H5-2：在較明顯的支持型組織文化下，會強化主管的魅力型領導行為與員工組織公民行為之正向效果；相對的，在較缺乏的支持型組織文化下，會弱化主管的魅力型領導行為與員工組織公民行為之正向效果。

綜合以上文獻之回顧與推導，本研究以魅力型領導為預測變項，組織公民行為為中介變項並驗證是否具有中介效果，服務品質為結果變項，來探討三者之間彼此是否有顯著相關，並以組織文化為干擾變項探討是否會對「魅力型領導與組織公民行為」之間產生干擾效果，研究架構如圖 1 所示。

參、研究方法

一、研究對象及抽樣方法

本研究係以台灣地區 68 國際觀光旅館為研究母體，並採用便利抽樣（Convenience sampling）方式進行問卷調查，受測對象除了國際觀光旅館各單位工作滿三個月之正式員工外，為避免員工自評所產生之偏誤影響後續研究之結果，因此採用配對方式，委請其直線主管個別選取 3~5 位員工，協助填答員工個別服務品質表現之狀況。本研究問卷調查期間係自 100 年 2 月起，為期約 2 個月。共發出員工問卷 500 份，回收有效問卷為 403 份，有效問卷回收率為 80.6%；發出主管問卷 100 份，回收有效問卷為 81 份，有效回收率為 81%，問卷發放地區、家數及回收有效問卷如表 1 所示。

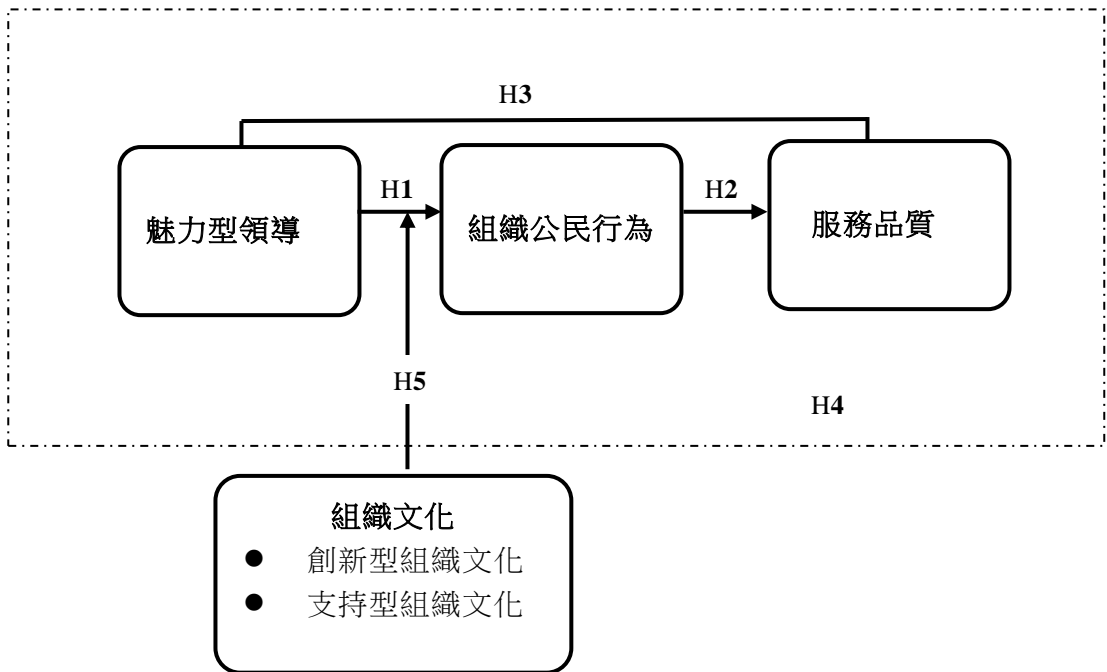


圖1 研究架構圖

表1 研究問卷發放地區及數量

| 地區 | 發放家數 | 發放數量 | | 回收有效數量 | |
|----|------|------|-----|--------|-----|
| | | 主管 | 員工 | 主管 | 員工 |
| 北部 | 22 | 59 | 295 | 50 | 249 |
| 中部 | 5 | 13 | 65 | 10 | 50 |
| 南部 | 8 | 17 | 85 | 13 | 65 |
| 東部 | 7 | 11 | 55 | 8 | 39 |

二、樣本描述性分析

在性別方面：男性佔 43.9%、女性佔 56.1%；年齡方面：以 26-32 歲佔最多（39.5%）、其次是 19-25 歲（38.5%）；婚姻方面：以未婚者佔最多 77.9%、已婚

者佔 21.8%；教育程度方面：以技術學院及大學學歷佔 41.9%、高中（職）學歷佔 27%、專科學歷佔 22.1%；餐旅業總年資方面：以 2-6 年者佔最多（39.0%）、其次是 2 年以下者佔 34.5%；任職單位年資方面：以 2 年以下者為最多數佔 55.6%、其次是 2-6 年者佔 33.3%。薪資部分：以 30,000 元以下佔 68% 為最多，顯示飯店員工薪資大多分佈在 30,000 元以下。

三、研究工具

本研究之研究工具主要利用半結構式問卷（semi-structure questionnaire）來進行資料分析。現成量表則是以國內外發表過之期刊之相關文獻加以修訂成更貼近旅館產業特性的題項，問卷的發展過程為選取現成量表並加入自編量表而成。本研究深入訪談共分為三次進行，每次訪談時間為兩小時左右，第一次訪談對象為任職於國際觀光旅館的餐飲部門副總經理；第二次訪談對象任職於國際觀光旅館的餐廳經理；第三次訪談對象則任職於國際觀光旅館的人事訓練部經理，本研究希望藉由三份深入訪談資料，瞭解旅館高階主管對本研究議題的看法，並進一步萃取相關性與實用性的概念來進行問卷編制，受測者以「非常不同意」至「非常同意」之六點量表回答。

四、問卷編製

魅力型領導量表參考蘇英芳與黃賀（2006）引用 Conger and Kanungo（1998）編制之量表修訂而成，共計 9 個題項，其量表之 Cronbach's α 值為 0.96；組織公民行為量表係參考林淑姬、樊景立、吳靜吉與司徒達賢（1994）之量表，共計 14 個題項，並依本研究旨意修改成符合餐旅產業現況之題項，其量表之 Cronbach's α 值為 0.92；服務品質量表係參考許順旺與吳慧瑛（2009）之量表，其引用 Parasuraman, Zeithmal, and Berry（1991）所提出之修正後的 SERVQUAL 量表以及 Stevens, Knudsen, and Patton（1995）的 DINESERV 量表，另加入經由深入訪談萃取之自編題項 3 題，共計 15 個題項，其量表之 Cronbach's α 值為 0.91；組織文化量表分為創新型組織文化與支持型組織文化兩大衡量構面，本研究參考池進通、李鴻文與王湘雲（2008）引用 Wallach（1983）原始量表編修而成的組織文化量表，其中創新型組織文化量表共 7 題，其量表之 Cronbach's α 為 0.92，支持型組織文化量表 6 題，另加入 1 題自編題項，共 7 題，其量表之 Cronbach's α 為 0.92，並依本研究旨意修改成符合餐旅產業現況之題項。

本研究之研究工具大都引用過去文獻已發展成熟且信度良好之量表，因此直接使用驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）、組成信度（composite reliability, CR）、平均抽取變異等方式加以分析。收斂效度分析得到各因素間都具

有良好的收斂效度，但由於此問卷是編修後第一次施測，為了確認構面間的關係都各自具有區別性，因此進行區別效度分析。以 403 位受測者的反應評分經過最大概似法（maximum likelihood estimation），以直接斜交轉軸方式經過統計分析，KMO 值為.830，顯示因素分析的適合性屬於良好（邱皓政，2003）；Bartlett's 球形檢驗值 1794.533 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，2003）。由各構面的區別效度中可得知，所採用構面的因素其因素負荷量皆大於等於.65，顯示本研究構面具有區別效度（Fornell & Larcker, 1981）。

肆、研究結果

一、魅力型領導、組織公民行為、服務品質與組織文化之相關分析

本研究經由皮爾森相關分析，得到各研究變項間之相關係數，用以了解各研究變項間之相關程度。本研究將各研究變項之相關分析結果彙整如下表 2 所示。

由表 2 可知，魅力型領導與組織公民行為成顯著正相關（ $r=0.43$ ， $p < 0.001$ ）。表示主管展現魅力型領導時，則員工會表現越多的組織公民行為；組織公民行為與服務品質是呈現顯著正相關（ $r=0.17$ ， $p < 0.001$ ）；表示旅館員工表現越多的組織公民行為時，則員工服務品質會愈好；魅力型領導與服務品質成顯著正相關（ $r = 0.18$ ， $p < 0.001$ ）。表示旅館主管展現出魅力型領導時，則員工服務品質越會越好；組織文化與魅力型領導行為成顯著正相關（ $r=0.68$ ， $p < 0.001$ ），創新型組織文化與魅力型領導成顯著正相關（ $r=0.67$ ， $p < 0.001$ ），支持型組織文化與魅力型領導成顯著正相關（ $r=0.61$ ， $p < 0.001$ ），其中創新型組織文化與魅力型領導相關性最高；組織文化與組織公民行為呈現顯著正相關（ $r=0.49$ ， $p < 0.001$ ），創新型組織文化與組織公民行為呈現顯著正相關（ $r=0.49$ ， $p < 0.001$ ），支持型組織文化與組織公民行為呈現顯著正相關（ $r=0.42$ ， $p < 0.001$ ）。其中創新型組織文化對組織公民行為相關性較高；組織文化與服務品質呈現顯著正相關（ $r=0.13$ ， $p < 0.001$ ），創新型組織文化與服務品質呈現顯著正相關（ $r=0.17$ ， $p < 0.001$ ）。支持型組織文化與服務品質呈現正相關但未達顯著（ $r=0.08$ ， $p > 0.05$ ）。

表 2 研究變項之簡單相關係數表

| 變項 | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1.魅力型領導 | 4.651 | 0.99 | (0.957) | | | | | |
| 2.組織公民行為 | 4.872 | 0.58 | 0.43*** | (0.874) | | | | |
| 3.服務品質 | 4.847 | 0.71 | 0.18*** | 0.17*** | (0.948) | | | |
| 4.組織文化 | 4.549 | 0.81 | 0.68*** | 0.49*** | 0.13** | (0.939) | | |
| 創新型組織文化 | 4.471 | 0.87 | 0.67*** | 0.49*** | 0.17*** | 0.93*** | (0.910) | |
| 支持型組織文化 | 4.627 | 0.87 | 0.61*** | 0.42*** | 0.08 | 0.92*** | 0.74*** | (0.887) |

註：1. n=403；two-tailed test。

2. ** p<0.01；*** p<0.001。

3. 括號內為信度。

二、魅力型領導對組織公民行為及服務品質與組織公民行為對服務品質之關連性驗證

由表 3 可知，在迴歸模式 M1 的魅力型領導與組織公民行為的迴歸係數達顯著水準 ($\beta=0.254$, $p<0.001$)，顯示旅館主管的魅力型領導和組織公民行為成顯著的正相關，因此假設 1 獲得實證資料的支持；在迴歸模式 M2 中組織公民行為與服務品質的迴歸係數達顯著水準 ($\beta=0.232$, $p<0.001$)，顯示組織公民行為與服務品質成顯著的正相關，因此假設 2 獲得實證資料的支持；在迴歸模式 M3 的魅力型領導與服務品質的迴歸係數達顯著水準 ($\beta=0.121$, $p<0.001$)，顯示魅力型領導與服務品質成顯著的正相關，因此假設 3 獲得實證資料的支持。

三、組織公民行為對魅力型領導與服務品質中介效果之驗證

由表 3 之迴歸模式中可知，M1 魅力型領導對組織公民行為之迴歸係數、M2 組織公民行為對於服務品質之迴歸係數與 M3 魅力型領導對於服務品質之迴歸係數皆達顯著，顯示魅力型領導、組織公民行為與服務品質三者之間呈現兩兩相關。將魅力型領導與組織公民行為一同預測其對於服務品質之關係，發現表 4 中迴歸模式 M2 魅力型領導之迴歸係數 ($\beta=0.121$, $p<0.01$) 達顯著水準，但加入組織公民行為之後的迴歸模式 M3 中魅力型領導的迴歸係數 ($\beta=0.076$, $p>0.05$) 未達顯著，其解釋力 (R^2) 由 3.9% 上升至 5.5%，而組織公民行為之迴歸係數 ($\beta=0.175$, $p<0.05$) 達顯

表 3 魅力型領導、組織公民行與服務品質之迴歸分析

| 預測變項 | n=403 | | |
|-----------------|-----------|----------|----------|
| | 組織公民行為 | 服務品質 | |
| | M1 | M2 | M3 |
| 控制變項 | | | |
| 餐旅服務總年資 | 0.093*** | -1.000* | -0.073 |
| 職級 | -0.015 | -0.036 | -0.027 |
| 教育程度 | 0.003 | -0.018 | -0.017 |
| 主要效果 | | | |
| 魅力型領導 | 0.254*** | | 0.121*** |
| 組織公民行為 | | 0.232*** | |
| R ² | 0.222 | 0.046 | 0.039 |
| ΔR ² | 0.222 | -0.176 | -0.007 |
| F 值 | 28.391*** | 4.791*** | 4.021** |

註：* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001。

表 4 組織公民行為對魅力型領導行為與服務品質之迴歸分析

| 變項名稱 | n=403 | | |
|-------------|---------|---------|---------|
| | 服務品質 | | |
| | M1 | M2 | M3 |
| 控制變項 | | | |
| 餐旅服務總年資 | -0.083* | -0.073 | -0.089* |
| 職級 | -0.051 | -0.027 | -0.024 |
| 教育程度 | -0.021 | -0.017 | -0.017 |
| 主要效果 | | | |
| 魅力型領導 | | 0.121** | 0.076 |
| 中介效果 | | | |
| 組織公民行為 | | | 0.175* |

續下表

續表 4

| | | | |
|--------------|-------|---------|----------|
| R^2 | 0.011 | 0.039 | 0.055 |
| ΔR^2 | 0.011 | 0.028 | 0.016 |
| F 值 | 1.492 | 4.021** | 4.615*** |

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

著水準，故本研究假設 4 獲得實證資料的支持，魅力型領導與員工服務品質表現會透過組織公民行為達到完全中介之效果。

四、組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」干擾效果之驗證

由表 5 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「魅力型領導×組織文化」乘積項後，解釋變異量 (R^2) 提高為 0.306，解釋變異量改變值 (ΔR^2) 為 0.022，且「魅力型領導×組織文化」之迴歸係數達顯著水準 ($\beta=0.079$, $p < 0.001$)，顯示組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」之關係具有顯著的干擾效果。由圖 2 可知，員工知覺的旅館組織文化較明顯時，會強化「魅力型領導與組織公民行為」之正向效果；相對的，員工知覺的旅館組織文化較缺乏時，亦會些微強化「魅力型領導與組織公民行為」之效果，但比較兩條線之斜率後發現，員工知覺的組織文化較明顯者相對於較缺乏者，較能預測出「魅力型領導與組織公民行為」之干擾效果，故本研究假設 5 獲得實證資料的支持。

五、創新型組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」干擾效果之驗證

由表 6 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「魅力型領導×創新型組織文化」乘積項後，解釋變異量 (R^2) 提高為 0.329，解釋變異量改變值 (ΔR^2) 為 0.036，且「魅力型領導×創新型組織文化」之迴歸係數達顯著水準 ($\beta=0.088$, $p < 0.001$)，顯示創新型組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」之關係具有顯著的干擾效果。由圖 3 可知，員工知覺的旅館創新型組織文化較明顯時，會強化「魅力型領導與組織公民行為」之正向效果；相對的，員工知覺的旅館創新型組織文化較缺乏時，亦會些微強化「魅力型領導與組織公民行為」之效果，但比較兩條線之斜率後發現，員工知覺的創新型組織文化較明顯者相對於較缺乏者，較能預測出「魅力型領導與組織公民行為」之干擾效果，故本研究假設 5-1 獲得實證資料的支持。

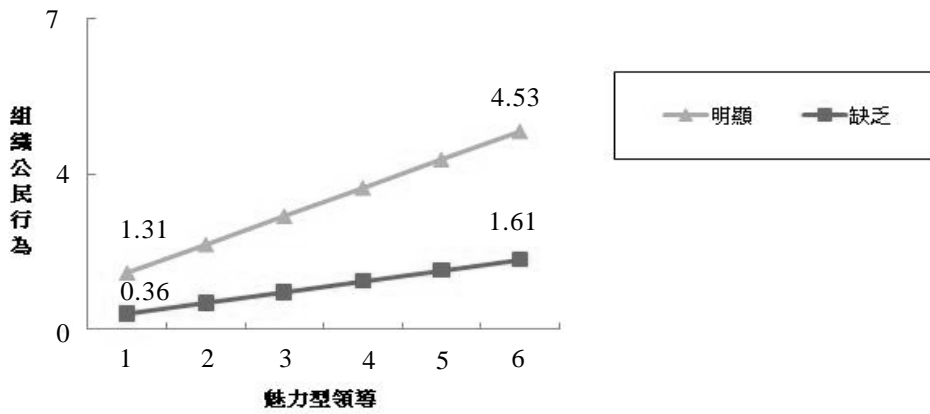


圖 2 組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」之干擾效果

表 5 組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」之階層迴歸分析

| 變項名稱 | n=403 | | |
|---------------------|---------|-----------|-----------|
| | 組織公民行為 | | |
| | M1 | M2 | M3 |
| 步驟 1：控制變項 | | | |
| 餐旅業總年資 | 0.073* | 0.091** | 0.069* |
| 職級 | -0.066 | -0.009 | -0.017 |
| 教育程度 | -0.010 | 0.002 | 0.014 |
| 步驟 2：主要效果變項 | | | |
| 魅力型領導 | | 0.115** | 0.170 |
| 組織文化 | | 0.246*** | 0.111 |
| 步驟 3：干擾效果變項 | | | |
| 魅力型領導×組織文化 | | | 0.079*** |
| R ² | 0.041 | 0.284 | 0.306 |
| ΔR ² | 0.041 | 0.243 | 0.022 |
| 調整後的 R ² | 0.033 | 0.275 | 0.296 |
| F 值 | 5.615** | 31.566*** | 29.131*** |

註：* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001

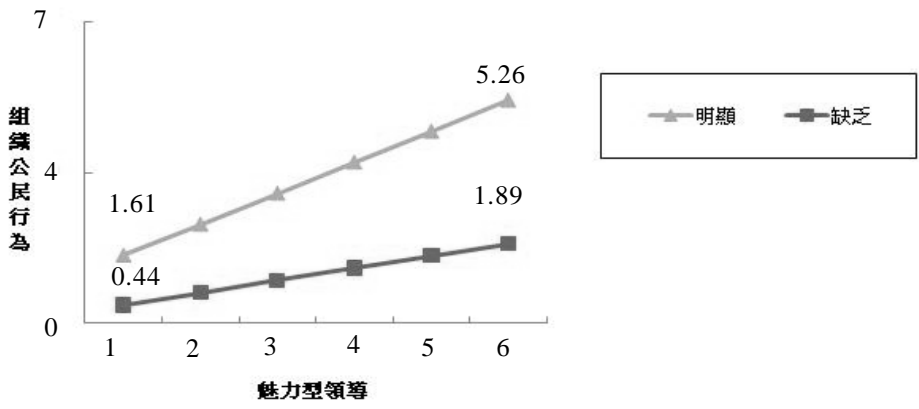


圖 3 創新型組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」之干擾效果

表 6 創新型及支持型組織文化對「魅力型領導行為與組織公民行為」之階層迴歸分析

| 變項名稱 | n=403 | | | | |
|------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 組織公民行為 | | | | |
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
| 步驟 1：控制變項 | | | | | |
| 餐旅服務總年資 | 0.073* | 0.092** | 0.068* | 0.092** | 0.075* |
| 職級 | -0.066 | -0.013 | -0.020 | -0.009 | -0.016 |
| 教育程度 | -0.010 | 0.001 | 0.013 | 0.001 | 0.010 |
| 步驟 2：主要效果 | | | | | |
| 魅力型領導 | | 0.114** | 0.202* | 0.173*** | 0.037 |
| 創新型組織文化 | | 0.238*** | 0.147 | | |
| 支持型組織文化 | | | | 0.150*** | 0.093 |
| 步驟 3：干擾效果 | | | | | |
| 魅力型×創新型組織文化 | | | 0.088*** | | |
| 魅力型×支持型組織文化 | | | | | 0.055* |
| R ² | 0.041 | 0.293 | 0.329 | 0.253 | 0.265 |
| ΔR ² | 0.041 | 0.252 | 0.036 | 0.212 | 0.012 |
| F 值 | 5.615** | 32.922*** | 32.348*** | 26.915*** | 23.845*** |

註：* p<0.05；** p<0.01；*** p<0.001

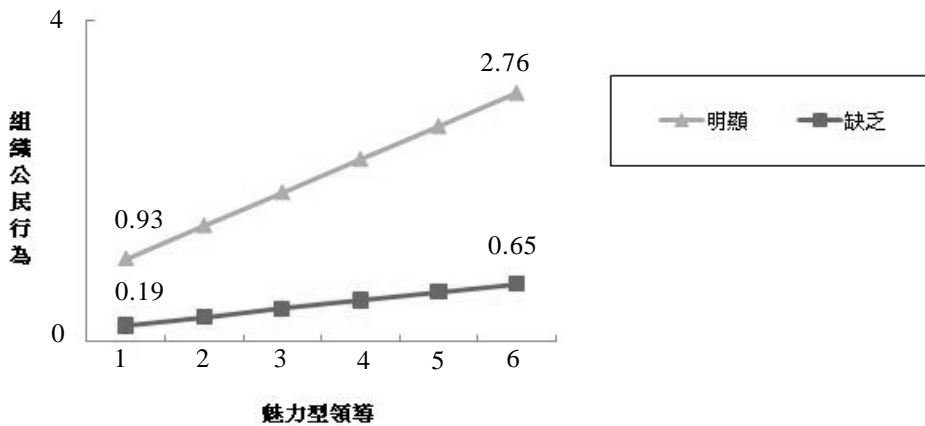


圖 4 支持型組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」之干擾效果

六、支持型組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」干擾效果之驗證

由表 6 的迴歸模式 M4 與 M5 可知，在加入「魅力型領導×支持型組織文化」乘積項後，解釋變異量 (R^2) 提高為 0.265，解釋變異量改變值 (ΔR^2) 為 0.012，且「魅力型領導×支持型組織文化」之迴歸係數達顯著水準 ($\beta=0.055$, $p<0.05$)，顯示支持型組織文化對「魅力型領導與組織公民行為」之關係具有干擾效果。由圖 4 可知，員工知覺的旅館支持型組織文化較明顯時，會強化「魅力型領導與組織公民行為」之正向效果；相對的，員工知覺的旅館支持型組織文化較缺乏時，亦會些微強化「魅力型領導與組織公民行為」之效果，但比較兩條線之斜率後發現，員工知覺的支持型組織文化較明顯者相對於較缺乏者，較能預測出「魅力型領導與組織公民行為」之干擾效果，故本研究假設 5-2 獲得實證資料的支持。

伍、結論與建議

一、研究結論

(一)在直接效果方面

1.魅力型領導與組織公民行為之直接效果

實證結果發現，國際觀光旅館員工知覺到主管的魅力型領導與員工組織公民行

為的展現有顯著的正相關，亦即當員工感受到主管展現魅力型領導時，則員工越會表現出組織公民行為。本研究與高俊卿（2009）的研究中獲得支持。此一研究發現在管理實務上之意涵為：魅力型領導是主管運用強烈個人特質給予員工最直接的感受，當旅館員工和主管相互了解並認同該領導的時候，魅力型領導便可發揮最大的作用，誘發員工展現組織公民行為。

2.組織公民行為對服務品質之直接效果

實證結果發現，國際觀光旅館員工的組織公民行為與服務品質之間有顯著的正向相關，亦即當國際觀光旅館員工展現越多的組織公民行為時，則其員工服務品質會愈好。本研究與彭于萍（2007）的研究中獲得支持。此一研究發現在管理實務上之意涵為：當員工表現出組織公民行為，例如有經驗的員工幫助新進的同事，讓新進同事能更快進入狀況並減少適應環境的時間，當員工感受到彼此互相幫助及組織的回饋時，員工就會擁有較愉悅的工作環境，對顧客自然能提供更優質的服務。當主管可以事必躬親、身先士卒時，員工在主管精神感召下，往往願意進一步地展現出公司未規定的無私奉獻行為，組織公民行為是利他助人、無私配合的公民行為，也是許多組織能邁向成功的無形推手。

3.主管領導行為對服務品質之直接效果

實證結果發現，國際觀光旅館主管的魅力型領導與員工服務品質表現有顯著的正向相關，亦即當員工感受到主管展現魅力型領導時，則員工服務品質會越好。本研究與 House and Baetz（1990）的研究中獲得支持，魅力型領導可以使員工較能達到主管所期待的目標，甚至超越主管所期待的目標，提升服務品質。此一研究發現在管理實務上之意涵為：主管和員工的相處透過魅力型領導會是最快速的方式，魅力型領導者的部屬比起在非魅力型領導者下工作的部屬有較高的影響力、任務調適、以及對領導者與群體的調適，當員工認同主管的領導方式，它是可以提升服務品質的一種領導方式。

(二)在中介效果部份

1.組織公民行為對「魅力型領導與服務品質」之中介效果

實證結果顯示，國際觀光旅館員工的組織公民行為對「魅力型領導與服務品質」之間產生完全中介效果，亦即當員工所知覺到的魅力型領導會透過員工展現組織公民行為的中介而提升其服務品質的表現。員工願意對組織付出額外的心力是對魅力型領導者的認同，主管應善加利用魅力型的領導特質來提升服務品質。員工感覺到魅

力型領導者的影響與支持，其內心將受到激勵，對自己負責工作產生認同感，並且願意投入在工作當中（Wong & Pang, 2003）。林尚平與湯大緯（2005）指出，為確保服務品質，有些學者認為組織可以針對特定的組織公民行為給予獎酬，對從事組織公民行為的員工給予獎酬，會促使員工繼續從事此類公民行為，因此本研究獲得學理上的支持。此一研究發現在管理實務上之意涵為：一個具有魅力領導的主管要讓員工清楚自己對組織未來發展的理想與明確的目標，並且有信心的傳達未來將要做的事情，提升組織共享的價值觀，藉此激勵員工共同達成願景。魅力型領導行為的重要性在於員工對主管的認同度，當員工認同度愈高時，愈願意做出回饋組織的公民行為，故主管在運用個人特質去領導時，若能提供更多回饋與自主性，將使員工了解到本身對公司的重要性，進而感受到工作的意義，並願意提供更多無私的組織公民行為。

(三)干擾效果

1.組織文化對魅力型領導與組織公民行為之干擾效果

本研究實證分析結果顯示，國際觀光旅館組織文化會對「魅力型領導與組織公民行為」之間產生干擾效果，亦即旅館員工知覺到較明顯的組織文化的情況下，會有效增強魅力型領導對組織公民行為的正向效果。組織文化是重要的共同價值觀，外顯的共同價值觀會影響員工相處和處理事情的準則，當魅力型領導者的領導特質與外顯價值觀吻合時，組織文化能加強員工組織公民行為的展現。

在創新型組織文化部分，國際觀光旅館創新型組織文化會對「魅力型領導與組織公民行為」之間產生干擾效果，亦即旅館員工知覺到較明顯的創新型組織文化的情況下，會有效增強魅力型領導對組織公民行為的正向效果。本研究與簡嘉誠（2001）及陳清檳、賴秀芳與盧淑慧（2010）的研究中獲得支持。

支持型組織文化部分，國際觀光旅館支持型組織文化會對「魅力型領導與組織公民行為」之間產生干擾效果，亦即旅館員工知覺到較明顯的支持型組織文化的情況下，會有效增強魅力型領導對組織公民行為的正向效果。本研究與施天棟（2005）的研究發現組織文化中的支持型文化與魅力型領導呈現高度的正相關，以及朱秀蓮（2009）的研究發現支持型組織文化對員工組織公民行為會有顯著影響有相似之處，因此研究獲得支持。

以上研究發現在管理實務上之意涵為：本研究結果發現組織採行創新型組織文化時對魅力型領導行為與組織公民行為干擾效果強於支持型組織文化，魅力型領導行為的領導者比較屬於開放式領導者的代表，也就是對於新的想法與事務接受度都會比較高，魅力型領導者就像是積極的改革者，魅力型領導者通常會計劃變革策略、

會有承擔個人風險的英雄主義以及自我犧牲的行為，魅力型領導者認為自己必須是非常規的、與眾不同的，因此創新型的組織文化特性會讓魅力型主管領導者有更多發揮的空間，另外創新型組織文化利於整體創新環境的營造，員工需要有團隊精神，運用團隊合作才能卓越創新，所以創新型組織文化有利於員工組織公民行為的展現。支持型組織文化的干擾雖然相對於較弱一些，但魅力型領導者往往會採非常規的領導而超出組織的規範，當組織支持魅力型領導者實現理想化的目標，帶領員工實現其理想時，這時魅力型領導者便可無後顧之憂的向員工表示出較高之績效期望，並且表明他們有能力實現該期望，而員工為了達成主管期望，將會互相幫助達成主管所訂定的目標。

二、研究發現與貢獻

(一)魅力型領導對組織公民行為有正向的預測力

本研究結果發現，旅館員工感受到主管越展現魅力型領導時，則員工會表現出越多的組織公民行為，因此若要鼓勵員工做出越多的組織公民行為，則國際觀光旅館的領導階層可採用魅力型的領導方式。

(二)魅力型領導對服務品質有正向的預測力

本研究結果發現，旅館員工感受主管魅力型領導的展現時，其員工服務品質會越好。因此若要提升員工的服務品質，則國際觀光旅館的領導階層可採用魅力型的領導方式。但在實務業界訪談中，管理階層皆認為，若要鼓勵員工展現組織公民行為與好的服務品質，領導者仍需給予員工教育訓練與目標，讓員工有願景。

(三)組織公民行為對魅力型領導與服務品質有完全的中介效果

本研究結果發現組織公民行為對魅力型領導與服務品質有完全的中介效果。主管提升員工服務品質是飯店追求的目標之一，因此可利用魅力型領導並鼓勵員工展現組織公民行為，便能提升員工的服務品質，此研究發現有助於未來研究推論與發展。

(四)組織文化對魅力型領導與員工的組織公民行為會產生干擾效果

研究結果發現組織文化（創新型與支持型）對魅力型領導與員工的組織公民行為會產生干擾效果，即組織文化（創新型與支持型）會強化主管的魅力型領導行為與員工的組織公民行為之正向效果，此研究發現有助於未來研究推論與發展。

三、研究限制

(一)受測樣本的選取限制

本研究發放的對象以國際觀光旅館為主，但各家國際觀光旅館之規模、企業文化與管理辦法大不相同，本研究僅透過便利抽樣取得樣本，無法遍及所有研究對象，無法以大量的樣本資料分析，此為本研究限制之一。

(二)自陳量表產生之同源偏差

本研究量表除了「服務品質」是主管對員工進行測量並配對分析外，其他「主管領導行為」、「組織公民行為」及「組織文化」之量表皆為自陳量表，可能會形成「同源偏差」，因此建議未來研究可於自陳量表外，輔以多元評量模式，獲取更豐富且客觀的資料，藉此也能解決受測者因自我評估方式而造成符合社會期待性之答題偏誤，此為本研究限制之二。

四、研究建議

(一)給未來學術研究之建議

1.擴大研究範圍

本研究對象是以國際觀光旅館員工為主，研究結論是否適用於其他產業的員工，仍有待其他研究證實，因此建議後續研究者可擴大研究範圍，將研究樣本擴及至其他產業。

2.組織公民行為的評核

對組織公民行為的量測，可讓主管、同事間對量表做出評核，再與自陳量表的結果比對其差異，例如使用 360 度回饋法，由包括受評者自己在內的多個評估者來進行評鑑將會更加客觀。

(二)給業界之建議

1.國際觀光旅館主管要從自身做起，建議應培養員工的組織認同與組織公民行為，累積員工之間與顧客的正向循環，使員工組織公民行為對工作服務品質的提升產生最大的綜效，以提昇顧客滿意度，增加顧客的回流。

- 2.魅力型領導會透過員工展現組織公民行為的中介而提升其服務品質，因此建議主管可利用魅力型領導來鼓勵員工展現組織公民行為，才能提升員工的服務品質，增加顧客滿意度。
- 3.本研究發現創新型與支持型組織文化對於魅力型領導均有干擾效果，且創新型組織文化有較強的干擾效果。因此，旅館應力求創新型的組織文化，對於旅館的創新，建議組織可多提供各項資源，包括人力與物力給予管理階層以及員工在工作上有充裕的資源協助。
- 4.支持型組織文化干擾效果雖沒有創新組織文化那麼強，但其重要性是在於給予員工有家庭般溫馨的感覺，組織給予員工具有高度的支持與信任，重視團隊精神與人際關係，支持型組織文化更重要的是能提供員工學習的管道，建議旅館應透過正式與非正式的交流與教育訓練，讓員工願意分享彼此的工作心得與經驗，引導主管與員工成為夥伴並共同成長，提升員工的服務品質。

參考文獻

一、中文部分

1. 朱秀蓮(2009)，組織文化、領導型態及人格特質對員工組織公民行為影響之研究—以臺灣鐵路局為例，淡江大學企業管理學系未出版碩士論文。
2. 池進通、李鴻文與王湘雲(2008)，旅行社之組織文化與組織公民行為關係之研究，生物與休閒事業研究，6(3)，84-101。
3. 沈進成、陳紫玲與林惠敏(2010)，觀光旅館業組織文化對組織績效影響關係之研究—以台灣高雄地區為例，中華管理評論國際學報，13(1)，1-22。
4. 汪美伶(2009)，組織支持與市場導向人力資源管理活動對服務導向組織公民行為的影響，東吳經濟商學學報，64，57-92。
5. 周世玉、邱金針(2009)，服務品質、行銷組合績效與關係品質對忠誠度之影響—以文具用品零售通路之實證研究，品質月刊，5(2)，31-66。
6. 周美利、蔣丞哲、林和成與邱致清(2009)，應用多元評鑑指標評估臺灣四大連鎖量販店服務品質，東亞論壇季刊，5，466。

7. 林幼萍(2010)，運動團隊教練的魅力領導：以啦啦隊為例，大專體育，16，69-76。
8. 林邦傑、林宜旻與蔣佳良(2009)，國民中學組織文化對行政人員情緒勞務和工作滿意度影響之路徑分析，教育研究與發展期刊，5(3)，1-36。
9. 林尚平、湯大緯(2005)，群體組織公民行為與人力資源管理之關係，T & D飛訊，32，1-19。
10. 林淑姬、樊景立、吳靜吉與司徒達賢(1994)，薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，管理評論，13(2)，108。
11. 林鈺琴(2003)，以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較，人力資源管理學報，3(2)，93-113。
12. 林鈺琴、陳心怡(2006)，組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響，亞東經濟管理評論，9(2)，23-42。
13. 林明珠、張玉明與林麗華(2007)，國小校長魅力領導與體育教師工作滿意關係之研究，嘉南學報，33，403-411。
14. 林鈺琴、謝瑜玲(2007)，策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究，人文暨社會科學期刊，3(1)，1-15。
15. 邱皓政(2003)，量化研究與統計分析。台北：五南。
16. 施天棟(2005)，軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響，南華大學管理科學研究所未出版碩士論文。
17. 施振榮(1996)，再造宏基，台北：天下文化。
18. 唐永泰(2006)，轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係，人力資源管理學報，6(4)，47-66。
19. 徐聯恩(1996)，企業變革標誌:結構變革，世界經理文摘，123，64-73。
20. 高俊卿(2009)，校長魅力領導與教師組織公民行為之關係研究，國立政治大學學校行政碩士在職專班未出版碩士論文。
21. 戚樹誠、黃敏萍(1995)，國內大型企業魅力領導與公司規範之關聯性研究，台大管理論叢，6(2)，109-134。
22. 梁家祐、王翰元與郭沅志(2009)，觀光意象與服務品質關係之研究-以澎湖國家風景

- 區為例，休閒事業研究，7(3)，1-16。
23. 莊懿妃、翁振益、應公保與鄭敏玉(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。
24. 許順旺、吳慧瑛(2009)，工作環境知覺、工作滿意度與服務品質之關係－以大台北地區宴會廳工讀生為例，餐旅暨家政學刊，6(1)，33-58。
25. 許順旺、林笠倫與張姮燕(2010)，國際線空服員對轉換型領導、服務氣候與服務導向公民行為之研究-以內、外控人格特質為干擾變項，人力資源管理學報，10(1)，53-77。
26. 陳盈璋、汪文政(2009)，國際觀光旅館業高階管理者領導能力對工作績效之關連性研究，多國籍企業管理評論，3(1)，31-45。
27. 陳清檳、賴秀芳與盧淑慧(2010)，不同半導體產業類型、組織文化、組織公民行為對組織效能影響之研究，國立臺中技術學院學報，10(2)，131-147。
28. 彭于萍(2007)，大學圖書館服務導向組織公民行為初探：由服務品質觀點探討，圖書與資訊學刊，60，49-65。
29. 黃品全(2005)，轉型與交易領導對心理賦能及服務導向組織公民行為之影響：模式建立及全職、部份工時餐飲人員比較分析，觀光管理學報，11(3)，233-258。
30. 楊濱燦(2004)，服務導向公民行為、顧客信任與品牌權益關係之研究，管理學報，61，51-72。
31. 廖述賢、吳啟緝、胡大謙與樂意嵐(2008)，組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性之研究，人力資源管理學報，8(4)，1-29。
32. 蔡振蒼(2008)，我國觀光餐旅業組織公民行為研究之回顧與前瞻，休閒暨觀光產業者，3(1)，111-134。
33. 蔡佳蓉(2000)，保險業主管領導型態、員工服務態度與其工作績效相關性之研究－以國泰人壽公司為例，國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。
34. 鄧維兆、鄭尚悅、蔡志弘與蔡世傑(2006)，旅館業服務品質評估模式之建立研究，品質月刊，42(11)，77-84。
35. 蕭元哲、葉上葆與林聰槐(2004)，組織變革下警察人員之工作危機感、組織公民行為、與知識分享意願間關係之研究，立德學報，2(1)，31-58。

36. 簡嘉誠(2001)，領導風格型態、創造力人格特質搭配對組織承諾與創新績效影響關係之研究，國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
37. 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，中華理論結構模式LISREL學會，1(2)，1-24。
38. 蘇英芳、黃賀(2006)，魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究，中山管理報，14(4)，939-968。

二、英文部分

1. Bettencourt, L. A., Meuter, M. L., & Gwinner, K. P. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 86(1), 29-41.
2. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership: perceived behavioral attributes and their measurement. Journal of Organization Behaviors, 15, 439-443.
3. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263.
4. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors, Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
5. House, R. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds). Leadership: The Cutting Edge. IL: Southern Illinois University.
6. House, R. J., & Baetz, M. L. (1990). Leadership: some empirical generalizations and new research directions in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds). Leadership, participation, and group behaviour. CT: JAI.
7. House, R. J. (2003). Theory of charismatic leadership. NY: Cassell.
8. Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. Journal of Management, 18(3), 489-501.
9. Kotler, P. (2003). Marketing Management(11th ed.). Prentice-Hall Inc.

10. Koys, J. D. (2003). How the achievement of human-resources goals drive restaurant performance. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(1), 17-24.
11. Nadler, D., & Tushman, M. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organisational change. California Management review, 32(2), 77-97.
12. Ning, L., Jin, Y., & Migxuan, J. (2007). How does organizational trust benefit work performance. Frontiers of Business Research in China, 1(4), 622-637.
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing , 49, 41-50.
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Retailing, 67(4), 420-450.
15. Podsakoff, P., Ahearne, M. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82, 262-270.
16. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-564.
17. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Management (8th). NJ: Prentice-Hall Press.
18. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. Journal of Applied Psychology, 16, 289-298.
19. Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L., & Creamer, V. (1999). Customer service behavior: The interaction of service predisposition and job characteristics. Journal of Business and Psychology, 13, 421-435.
20. Scheres, H., & Rhodes, C. (2006). Between culture: Values, training and identity in a manufacturing firm. Journal of Organizational Change Management, 19, 223-236.
21. Shamir, B., Zakay, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units : Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. Academy of Management Journal. 41(4), 387-409.

22. Stevens, T., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(2), 56-60.
23. Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision : Charismatic and ideological leadership. Leadership Quarterly, 13, 343-377.
24. Thomas, D. R. E. (1991). Strategies different in service industries. Harvard Business Review, 56(4), 158-185.
25. Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. Training and Development Journal, 37(2), 29-36.
26. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 48(3), 420-432.
27. Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations. NY : Free Press.
28. Wong, S., & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors. Tourism Management, 24(5), 551-559.
29. Yukl, G. (2002). Leadership in organizations (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Press.

2011 年 11 月 22 日收稿

2011 年 11 月 25 日初審

2012 年 01 月 16 日複審

2012 年 05 月 31 日三審

2012 年 06 月 18 日接受