臺大管理論叢 2014/6
第 24 卷第 2 期 249-282
DOI: 10.6226/NTURM2014.OCT.R12002

員工每日情緒對情緒勞動之影響：情感事件理論的觀點

The Impact of Daily Emotion on Emotional Labor: The Perspective of Affective Events Theory

蕭婉鎔 / 國立暨南國際大學成人與繼續教育研究所助理教授
Wan-Jung Hsiao, Assistant Professor, Graduate Institute of Adult and Continuing Education, National Chi Nan University

Received 2012/1, Final revision received 2012/10

摘 要

本研究從情感事件理論的觀點探討第一線服務人員每日正負向情緒對個人情緒勞動的影響，設計日記式報告，觀察受試者每日的情緒變異對工作行為的影響；並納入自我監控特質，探討其對負向情緒與情緒勞動的調節效果。本研究蒐集 124 位有效受試樣本，記錄 25 個工作天的資料，共 3261 筆每日記錄。研究結果發現，第一線服務人員每日情緒變化會對情緒勞動策略產生影響，且自我監控特質會干擾負向情緒與情緒。長期而言，深層偽裝策略有助於顧客導向行為的發生。根據研究結果，分別提出理論與管理上的貢獻與建議。

【關鍵字】情感事件理論、正負向情緒、情緒勞動

Abstract

The present study adopted theoretical perspective of affective events theory to explain the relationship between emotion and emotional labor. Diary reports are conducted to examine the relationships between daily positive and negative emotion (PA and NA, respectively) and emotional labor. Self-monitoring theorized at a between-subjects level would moderate the within-subjects relationships. With a sample of 124 frontline sales employees and 3,261 observations across 25 working days, results show that daily PA and NA had a significant within-subjects main effect on daily emotional labor strategy. In addition, between-subjects self-monitor moderated the relationship between NA and deep acting. The current findings shed light on the daily emotion labor consequences of daily emotion and provide important theoretical and practical implications.

【Keywords】affective events theory, positive and negative emotion, emotional labor

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

隨著服務經濟的發展，組織越來越重視員工對顧客的服務品質，因為組織中第一線服務人員代表組織提供服務給顧客，當顧客和服務人員接觸的時刻，可以從服務人員所展現出的情緒表現，對該企業形成全面性的印象，此種情緒的印象將決定顧客未來的去留。近來也有許多研究證實，情緒感受與顧客服務績效間有正向的連結關係 (Spencer and Rupp, 2009)；Pugh (2001) 更明確的指出，相對於負向情緒，正向的情緒展現可以獲得較高的顧客滿意。在為顧客提供服務或商品的過程中，第一線服務人員是最關鍵的人物 (Rafaeli, 1989)；因此，許多組織為求每一次消費經驗都能創造正面、富情感及值得回憶的感覺，越來越重視服務提供者與顧客間的言談舉止，意圖導正和控制員工在顧客面前所呈現的行為表現 (Hochschild, 1983)。

與顧客第一線接觸的服務人員，為達公司要求或給予顧客滿意的服務，必須在工作進行中，隱藏內心真正的情緒，展示合於組織要求的情緒，Hochschild (1983) 對於這種需要符合企業要求，公開展現合宜情緒的要求，稱之為情緒勞動 (Emotional Labor)。面對組織所要求的情緒展現規則，情緒勞動有二種策略：淺層偽裝與深層偽裝 (Hochschild, 1983; Grandey, 2000)。

第一線服務人員每日的工作內容涉及高度的情緒管理，然而，組織成員在生活中的日常情緒 (Everyday Emotion) 會對其個人行為產生影響 (Ashforth and Humphrey, 1995)。相較於心情 (Mood)，情緒 (Emotion) 是短暫、變動，可能受脈絡情境所影響的情感狀態 (George and Brief, 1992)；因此，第一線服務人員的每日行為表現可能會受到個人情緒所影響。由情感事件理論 (Affective Events Theory; AET) 可知，員工的情緒會受到某事件影響，進而影響到個人的行為表現。Grandey, Tam, and Brauburger (2002) 研究發現，員工的正負向情緒會反應在個人的工作行為與態度上。Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, and de Chermont (2003) 也明確指出，員工的工作反應以及態度可由情感特徵加以預測。Kaplan, Bradley, Luchman, and Haynes (2009) 蒐集 2006 年前有關正負向情感 (Positive and Negative Affectivity) 對績效影響的相關研究，進行後設分析 (Meta Analysis)；研究結果發現，員工的正負向情感會對工作績效產生顯著的影響效果。

由上述討論可知，以情感事件理論觀點來看，第一線服務人員經歷不同的事件或情境因素，對於個人正負向情感會產生影響，進而造成其在面對組織所規範的情緒展示要求時，可能採取不同策略。情感事件理論可用以解釋事件對個人情緒、行為所產生的影響；此概念過去已有不少學者獲得實徵資料的支持 (e.g., Basch and Fisher, 1998; Donovan, 1999; George, 1991; Kelley and Hoffman, 1997; Munson, 2000)。然而，上述實徵研究大多使用傳統個體間觀點 (Between-persons)，忽略情感事件理論所強調的個體

臺灣大學學術期刊論文

內關係 (Within Person Relationships) 以及實時 (Real Time)[1] 的影響效果 (Fisher, 2002)。

在情感事件理論實證文章中，較少蒐集實時資料：記錄個人情緒變化 (Variability in Motion Level)，及其對行為差異所產生的影響進行探討。其中，Fisher (2002) 曾邀請 124 位受測者參與二週的記錄，要求受測者在每個工作天中的五個時段記錄其當下情感，並觀察情感對工作行為的影響。雖然此研究試圖記錄受測者每日不同時點之工作情感，然而在研究分析中，仍將不同時點所蒐集到的情感反應處理為「平均數」之概念 (Average Affective Reactions Experienced While Working)，此研究焦點仍在探討個體間差異 (Between Person Differences) 的影響，而非個體內 (Within Person) 每日差異所造成的影響[2]。然而，Miner, Glomb, and Hulin (2005) 在其研究中發現，個人情緒波動有 56% 是存在於個體內 (Within-persons)，而非個體間 (Between-persons)。Beal and Ghandour (2011) 也指出，個人每日情緒會呈現波動現象，甚至有可能出現週期性的循環。Rothbard and Wilk (2011) 研究也發現，員工每日情緒會影響到他對工作事項的認知，進而影響其個人行為。由於情緒變異會存在於每日間 (Rothbard and Wilk, 2011)，然而，過去研究大多將情緒處理為一段時間的感受 (e.g., Watson, Clark, and Tellegen, 1988)，而忽略了情緒在每日間的變異；因此，每日情緒經驗值得進一步受到討論與重視。

Miner et al. (2005) 以經驗取樣 (Experience Sampling) 設計法，驗證情感事件理論，最終收集到 41 份有效樣本。此研究是目前情感事件理論實徵資料中，唯一考量到個體內差異，且同時記錄「事件 - 情感 - 反應」之研究。然而，在此實徵過程，未考量到「環境因素」以及「個人特質差異」的影響效果，實為本研究限制之一。

因此，本研究在探討情感與行為在真實情境中對個人的影響效果，將聚焦於個體內關係，以縱貫研究 (Longitudinal Study)，設計日記式報告—以每日記錄方式來蒐集實時資料，觀察第一線服務人員每日正負向情緒對其服務行為所產生的影響。

除此之外，由於第一線服務人員強調遵守組織所要求的展現規則 (Display Rule)，當人們針對工作要求進行因應 (Coping) 將導致心理歷程的調適；值得注意的是，工作環境與心理歷程關聯性，可能會受到個別差異的影響。Miner et al. (2005) 研究結果也建議，後續研究在探討個體內情緒行為影響關係時，亦應納入個人特質差異，以觀察其影響效果。吳宗佑 (2003) 指出，正向的個人特徵 (Positive Personal Characteristics)，如自尊、自信、工作能力等，應會調節情緒感受與行為間的關係。在正向個人特徵上，

1 實時 (Real Time) 是指事件發生當下的時間點 (The Actual Time During Which Something Takes Place)。

2 Fisher (2002) 在工作情感狀況嘗試蒐集每天不同時間的情感狀況，每天收集 5 個時點，費時二週。故原先 124 位受測者在研究期間被要求記錄 50 個時點的情感狀況，最後獲得有效資料共 4507 筆。若為 Within Person 資料分析，n=4507；但此研究計算受測者二週之平均情感狀況，故後續資料分析 n=121，故仍為 Between Persons 研究。

臺灣人文社會期刊資料庫

本研究將選取「自我監控 (Self-monitor)」為調節變數。

自我監控概念是由 Snyder (1974) 所提出，用以衡量個人在所處情境中願意及有能力調整本身態度及行為的程度。此概念涉及員工人際互動與情緒調節能力，以完成組織所要求的展現規則；因此本研究認為此正向個人特徵有助於服務人員調節其負向情緒與服務行為的關係。

近來有許多研究開始強調時間情境因素 (Temporal Context) 的影響 (Boswell, Shipp, Stephanie, and Culbertson, 2009)，也就是探討員工不同時間的經驗如何反應在其工作上，包含態度以及行為的改變。情感事件理論提供一個整合的理論架構來探討事件、情感與行為三者的關係，該理論除了可以用以解釋個體間差異外，更可用以解釋個體內的影響 (Fisher, 2002)；然而，過去研究仍以個體間研究為主。因此，本研究從每日員工情緒著眼，聚焦於員工每日工作情緒對其行為所產生的影響；除了觀察個人內差異 (Within) 外，本研究同時納入個體間 (Between) 屬性差異，即自我監控特質對情緒與行為的調節效果，以建構情緒勞動者每日工作心理歷程的完整架構。

貳、文獻討論與研究假設

一、情緒勞動

情緒勞動的概念首先是由 Hochschild (1983) 所提出，指個體在公眾面前必須對於個人情感進行管理，以製造符合情境需求的臉部表情或動作。此概念運用於服務產業中，不管顧客行為是否恰當，服務員工必須隨時展現正向的情緒對待顧客 (Grandey, Dickter, and Sin, 2004)，也就是所謂的「顧客至上原則」，而這群隨時隨地必須整飭個人情緒的工作者即為高度的情緒勞動 (Spencer and Rupp, 2009)。由於情緒勞動隱含著遵守組織所要求的展現規則 (Ashforth and Humphrey, 1993)，情緒勞動所表現出來的行為可分成二大類 (Hochschild, 1983)：淺層偽裝 (Surface Acting) 與深層偽裝 (Deep Acting)。

(一) 淺層偽裝

淺層偽裝是指個體隱藏自己的真實情緒，改變外在情緒表達方式，以迎合環境對自己的期待與要求；是一種「戴上面具 (Put on) 的偽裝」(Hochschild, 1983)。這樣的偽裝屬於「欺騙的偽裝 (Faking in Bad Faith) (Rafaeli and Sutton, 1987)」，雖然真實感受並非如此，但為了讓他人有較佳感受，因此偽裝個人真實情緒，以達到社會要求與期許。然而，這樣的淺層偽裝僅是改變外在情緒表達方式，但與個體真實的情緒內在感受卻是不一致的，因此可能造成個體情緒失調 (Emotional Dissonance) 的現象 (Hochschild, 1983; Zapf, 2002)。

(二) 深層偽裝

深層偽裝是個體調整自己的內在感受，使得內在感受與外在環境要求的情緒表達

臺灣大學學術期刊資料庫

趨於一致；此種行為是由衷而發讓自己的感覺與外在表現一致，而非只是戴上一張面具，屬於「真誠的偽裝 (Faking in Good Faith) (Rafaeli and Sutton, 1987)」。然而，個體該如何使內在真實感受與外在環境達到一致？ Grandey (2000) 指出可透過兩種方式來進行深層演出：注意力轉移 (Attention Deployment) 及認知改變 (Cognition Change)。注意力轉移是個體在面對情緒事件時，轉移焦點以調節他們的情緒；認知改變則是對事件進行重新評估，改變對事件的想法。由於深層偽裝的個體嘗試調整內在感受與環境要求達到一致，因此，深層偽裝的員工較不易產生情緒失調的現象，且顧客滿意度也較高 (Grandey, 2003)。

過去有關情緒勞動的相關文章，大多聚焦於情緒勞動與結果變數的衡量；而且在變數衡量上也是以單一時間點 (One-time Global Assessment) 調查為主 (Judge, Woolf, and Hurst, 2009)。然而，近來有愈來愈多的研究證實，員工的情緒狀態會對工作結果變數產生個體內的差異影響 (Intraindividual Variation) (Boswell et al., 2009; Judge et al., 2009)。如 Ilies, Schwind, Wagner, and Johnson (2007) 研究發現，員工每日的工作負荷以及情緒會對個人的職家衝突產生影響。Yang and Diefendorff (2009) 在探討影響員工反生產工作行為 (Counterproductive Work Behavior; CWB) 因素中指出，員工的每日情緒會對 CWB 產生影響。過去忽視員工每日情緒變化的相關研究，相對而言，無從觀察到員工每日福祉 (Well-being) 的改變 (Judge et al., 2009)。

有鑑於情緒勞動的相關研究多以情境因子以及結果變項的討論為主，而情緒調節歷程的相關研究是較少的；除此之外，近來研究也日益強調員工情緒與行為的動態調整 (Daily Variation)，因此本研究將以情緒勞動的情緒調節歷程為主要研究焦點，觀察員工在每日的情緒勞動中，如何調節個人情緒以及組織所要求行為的展現。

二、情感事件理論

情感事件理論是指工作事件會影響人們的情緒反應，而這些情緒經驗又會直接影響到個人的行為 (Weiss and Cropanzano, 1996)。Miner et al. (2005) 實證結果與此理論一致，即個體內每日所遭遇到的不同工作事件會對個人情緒狀態產生影響，進而影響個人行為。該研究更進一步發現，56% 的情緒變異是存在於個體內 (Within-persons) 而非個體間 (Between-persons)。此結果說明，個人的情緒狀態相對而言是較不穩定，易受到每日情境所影響。Beal and Ghandour (2011) 以 67 位 IT 人員為對象，追踪記錄三週工作天的正負向情緒，研究發現受測對象每日的正負向情緒都有所不同，甚至出現週期性的循環現象。因此，若以傳統個體間觀點探討情感事件理論，可能會忽略個人內情緒變異對工作行為的影響效果。在探討情感事件理論時，建議使用每日資料 (Day-to-day) 或小時資料 (Hour-to-hour) 來蒐集情緒與行為改變有其必要性，以擴充過去個體間觀點之研究結果 (Miner et al., 2005)。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

有關工作行為 (Job Behaviors) 的討論，其相關變數可區分為兩大類：情感導向的工作行為 (Affect-driven Behaviors)，如組織公民行為；以及評價導向的工作行為 (Judgment-driven Behaviors)，如離職行為 (Fisher, 2002; Weiss and Cropanzano, 1996)。根據情感事件理論，情緒經驗會影響個人的工作行為以及工作態度；更明確來說，此工作行為是指情感導向的工作行為。也就是說，情感導向的工作行為會直接受到情緒經驗的影響，而評價導向的工作行為則是受到工作態度中介效果的影響 (Fisher, 2002; Miner et al., 2005)，概念如圖 1 所示。因此，探討員工情感導向工作行為時，考量員工的情緒有其必要性 (Weiss and Cropanzano, 1996; Miner et al., 2005)。

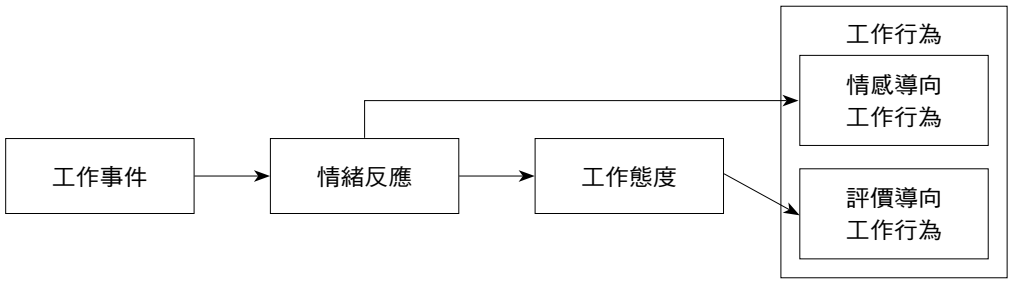


圖 1 情感事件理論概念圖

修正自 Fisher (2002)

由於情緒勞動涉及個體在工作上管理個人情緒表現的能力 (鄔佩君，2002)，其行為實屬情感導向工作行為，因此該行為會直接受到個人情緒反應所影響。為達成組織目標，個體面臨情緒感受表現的調節歷程。在此調節過程，工作中發生的正向或負向情緒事件會影響員工情緒，例如工作場合中和他人發生的人際衝突即為負向情緒事件 (Grandey and Brauburger, 2002)，處於上述情境，會對員工的情緒感受造成影響，進而影響員工選擇深層偽裝或淺層偽裝來進行情緒勞動 (Grandey, 2000)。因此，本研究在探討情緒勞動的調節歷程中，藉由情感事件理論，說明個人每日情緒以及情緒勞動的關係，觀察其每日的動態改變。

三、從情感事件理論探討個人情緒對情緒勞動的影響

所謂情緒，是個體對於所經歷的事物所產生的一種自我指示情感 (Van Maanen and Kunda, 1989)。Watson and Tellegen (1985) 將情緒的概念區分成二個不同的構念 (Construct)：正向情緒 (Positive Affect; PA) 與負向情緒 (Negative Affect; NA)。語意上，正向情緒與負向情緒似乎是同一構面的兩極；然而，實際上卻是二個獨立的構念，對於個體生理以及行為上有不同的影響機制 (Watson, 2000)，而且與其他變數的相關性也有所不同 (Watson and Pennebaker, 1989)。由於情緒勞動會受到個人情緒所影響

臺灣大學學術期刊資料庫

(Totterdell and Holman, 2003)，意即個人情緒會影響到個體情緒表達的方式 (Gross, 2002)；個體情緒感受可區分為正向情緒以及負向情緒，因此本研究將分別針此二個不同情緒感受程度對情緒勞動可能造成的影響進行討論。

(一) 負向情緒對情緒勞動的影響

個體的情緒感受可以展現在內在情緒以及外在表現兩個部份 (王淑俐，2011)，根據情感事件理論，當個體面對每日不同的情緒感受時，自然地會有外在行為的改變。外在表現包含生理反應、臉部表情、聲音變化和肢體動作。然而，當員工處於組織所要求的服務展現規範下，此時員工即會應用之前所討論到的情緒勞動策略：淺層偽裝與深層偽裝，以使情緒表達能符合當時環境的要求 (Rupp and Spencer, 2006)。

淺層偽裝與深層偽裝對於第一線工作者而言為兩個不同的情緒勞動策略，在面對不同情境時，工作者在兩種偽裝程度的使用也有所差異。Zapf (2002) 利用行動理論 (Action Theory) 來說明淺層偽裝與深層偽裝的應用。Zapf (2002) 認為淺層偽裝屬於彈性行動模式 (Flexible Action Patterns) 層次，即該行動較為公式化與例行性，不需花費很多的認知資源，可與其他作業同時進行；深層偽裝則屬智力層次 (Intellectual Level)，個體對於問題情境將採複雜性的評估與分析，找出適當的解決方法。

所謂負向情緒則是指個體感受到憂慮的成分。高負向情緒的個體感受到罪惡、恐懼、焦慮、緊張；低負向情緒的個體感受則是較為沉著、冷靜的 (Watson and Tellegen, 1985)。負向情緒會導致成員的熱情減少，失去工作熱忱 (McColl-Keenedy and Anderson, 2002)；因此亦會減少有益於組織的自發性行為，如降低組織公民行為 (Johnson and Spector, 2007)。Rothbard and Wilk (2011) 更明確指出，員工當天的工作情緒會影響其對工作要求的認知評價 (Cognitive Appraisal)，當員工處於負向情緒時，對於工作要求會產生負向認知，因此，會以較負面角度來處理工作要求。在 Rothbard and Wilk (2011) 的研究中，以保險公司的客服人員為研究對象，研究發現：面對相同工作要求，客服人員當天情緒較為負面時，會覺得來電的客人展現負向情緒的程度也較高，且在工作事件後，其負面工作行為亦較高；相反地，若客服務人員當天為正向情緒時，則知覺到來電的客人展現正向情緒的程度較高。此結果說明，在面對相同工作要求時，員工對於工作要求的認知評價會受到個人當日情緒所影響，並展現不同的行為表現。

基於情感事件理論與認知評估，人們的行為反應會與其情緒經驗一致 (Beal and Ghandour, 2011)，情緒會影響人們注意力與認知過程 (Lewis, 2005)。當人們在評估一項工作要求時，會受到情緒的影響，進而影響到其後續行為。故本研究認為，第一線服務人員在面對組織所要求的情緒展現規則時，會因當天個人情緒狀況而有不同的認知評價，故展現出不同的行為。若服務人員處於負向情緒中，此時內在感受已與情感規則不符，但為了展現出符合規則的行動，個體會選擇彈性行動，以公式化與例行性

臺灣博碩士論文知識加值系統

的行為展現組織所要求的情緒表現，故淺層偽裝程度較高。相對地，由於深層偽裝屬於智力層次，需要倚靠意識的控制 (改變認知、轉移注意力) 才能順利改變內在感受，使內在感受與外在情境一致。然而，處於負向情緒的個體，內在情緒憂慮成分較高，較難以兼顧內在感受與外在的情緒表達，故較難採用深層偽裝，故提出本研究假設：

假設 1：員工每日的負向情緒會對情緒勞動產生影響。

假設 1a：員工每日的負向情緒與淺層偽裝有正向關係。

假設 1b：員工每日的負向情緒與深層偽裝有負向關係。

(二) 正向情緒對情緒勞動的影響

正向情緒是指，個體感受到歡樂的成分 (Watson and Tellegen, 1985)。高正向情緒是指個體感受到熱情、有活力的、精力充沛的；低正向情緒則是個體的感覺為無生氣的、懶散的 (Kaplan et al., 2009)。正向情緒會使人們覺得很多事物都很美好 (Martin, Ward, Achee, and Wyer, 1993)，因此在評估事件後會對此事件採取正面的態度，也會願意採取行動。Fisher (2002) 的研究也指出，正向情緒會使員工對於自己的工作有正面的態度，會更加願意採取更多的行動來提昇工作績效。Rothbard and Wilk (2011) 也指出，當員工當天正向情緒較高時，對於工作事件／工作要求的解讀會以正面的角度來看待。

因此，當個體情緒狀態為正向情緒，亦即個體感受到活力、熱忱、精力充沛；在此正向情緒之下，較易有幸福的感覺，認為自己是有活動力、擁有自我效能的，且以成功的角度來看待事物 (Watson and Tellegen, 1985)。正面情緒有利於利他行為以及顧客服務行為的發生 (George, 1991)。Staw and Barsade (1993) 更明確指出，正面情緒有助於處理認知程度較大的活動，是一種刺激物 (Stimulus)。因此，本研究認為，當個體處於正向情緒時，對於組織所規範的情緒展現較能認同，達到內在感受與外在表現一致，屬於發自內心的認同行為而非只是淺層的配合，故提出本究假設：

假設 2：員工每日的正向情緒會對情緒勞動產生影響。

假設 2a：員工每日的正向情緒與淺層偽裝有負向關係。

假設 2b：員工每日的正向情緒與深層偽裝有正向關係。

四、自我監控的調節效果

由於情緒是個體對所經歷事件所產生的一種情感以及行為反應，這樣的反應可能會受到個人人格的影響 (Kaplan et al., 2009; Bono and Vey, 2007)。回顧過去有關人格與情緒反應的相關研究，五大人格是最常被學者所引用進行實證調查；其他人格變數與情緒間的討論相對而言是較少的 (Lucas, Diener, and Suh, 1996)。除此之外，過去研究也經常探討人格與工作結果間的關係；Kaplan et al. (2009) 在進行情緒、人格、與工作

臺灣華人學術期刊資料庫

績效關係的後設分析研究發現，情緒與個人工作結果有強烈的連結關係；然而，經常被引用的五大人格與個人工作結果的關係未如想像中強烈。因此，Kaplan et al. (2009) 建議後續研究應嘗試利用五大人格外的其他人格特徵進行實證 (Beyond the Big Five)；除此之外，在有關情緒、人格、工作結果三者變數的連結關係上，過去學者經常以個人情緒會影響工作結果，而個人情緒會受到人格影響，進而實證人格與個人工作結果的關係。然而，後設分析結果發現，人格與工作結果間未能具有如此直接的關係連結。因此，本研究認為，在有關情緒、人格以及工作結果三者關係中，人格可能扮演調節效果的角色。如 Yang and Diefendorff (2009) 在討論負向情緒、人格以及反生產工作行為三者關係時，亦利用人格作為調節變數；Judge et al. (2009) 也將人格用以調節情緒勞動與工作耗竭之間的關係。

由於情緒勞動涉及個人情緒的整飭，當個體面對負向情緒感受時，又必須遵守組織所規範的情緒反應，此時個人是否能夠順應情境而調整自我表現的能力則更顯重要；而這種依循情境規則而調整自我外在行為表現的能力即為「自我監控 (Self-monitoring)」。自我監控是用以衡量個人在所處情境中願意及有能力調整本身態度及行為的程度；隨著情境不同，高度自我監控者能表現出適當的言行舉止，以符合當時當地的社會期望 (Snyder, 1974, 1987)。Snyder and DeBono (1985) 認為高自我監控者在乎自己的社會行為是否合乎情境中或人際的適當性，對於社會情境相關人物的表情、心態和自我表現特別敏感，並且利用這些線索做為調整或控制自己語言或非語言表現的指標。而低自我監控者，並不傾向調整自己的行為以適應情境和人際關係，他們傾向以自己的價值觀、感覺和態度作為標準來控制其行為，而且他們較關注在社會情境中他們的行為是否充份反應出個人基本的價值觀、感覺和態度。因此，高自我監控者會問:「此情境要我成為何種人？而我該如何成為這種人？」,而低自我監控者則會問:「我自己是何種人？而在這種情境下，我要如何才能做我自己？」(Snyder, 1974; Kilduff and Krackhardt, 1994)。

個體處在正向情緒時，正向情緒會使個人以積極正面的態度面對社會期待，因此有利於個人順應情境要求，展現恰當的情緒表達，因此自我監控特質的干擾效果可能較不顯著。相反地，當個體內在情緒感受為負向時，已不利於展現社會所期望之行為；但在面對必須遵守組織所規範的情緒表達要求下，此時，個人是否能夠順應情境而調整自我表現的能力就會對其造成影響。因此本研究認為，自我監控會干擾個人負向情緒與情緒勞動的關係。

個人若能順應情境而調整自我表現的能力，對個人在群體中的表現有很大的影響。高度自我監控的人，對於自己在社會情境中表現及形象的適切性十分關注，並時時提醒自己注意言行的適切性 (Snyder and Gangestad, 1986)。因此，高自我監控者較能達到公共場合的表現與內在的情緒一致性，Morris and Feldman (1996) 指出高自我監

臺灣博碩士論文知識加值系統資料庫

控者較會控制他們情緒的表達，因為高自我監控者表現較大的意願去監控自己的行為，故較能順從組織展示規則；Bono and Vey (2007) 研究也發現，高自我監控的員工深層偽裝的程度較高。

由此可知，高自我監控的個體，能察覺環境的要求與期待，若此時個體情緒為負向，但高自我監控的個體為了達到情境要求，仍會盡力調適個人內在感受，使得內在感受與外在環境要求的情緒表達趨於一致，即深層偽裝程較高。

假設 3：自我監控會干擾個人負向情緒與情緒勞動的關係。

假設 3a：高自我監控的個體，弱化負向情緒與深層偽裝的負向關係。

假設 3b：高自我監控的個體，弱化負向情緒與淺層偽裝的正向關係。

五、情緒勞動與工作結果的關係

由於近年來有愈來愈多的研究發現，工作環境中的「情緒」可用以解釋個人與組織結果 (Arvey, Renz, and Watson, 1998)，所以情緒在組織中日漸受到重視，也有愈來愈多的研究者開始探討情緒如何改善組織或個人結果 (Grandey, 2000)。在服務業中，員工情緒管理是維持顧客忠誠與重複消費的重要關鍵 (Albrecht and Zemke, 1985)。對於銷售人員 (Salespeople) 而言，Saxe and Weitz (1982) 提出顧客導向 (Customer Orientation; CO) 的重要性；所謂顧客導向，即是盡力滿足顧客的需求 (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, and Lee, 2009)。有關顧客導向的相關研究，行銷領域的學者 (Marketing Scholars) 已提出其對服務工作者個人績效 (Saxe and Weitz, 1982; Donavan, Brown, and Mowen, 2004) 與工作態度 (Donavan et al., 2004) 的影響。

顧客導向行為 (Customer Orientation Behavior; COB) 是指工作者盡力滿足顧客需求的行為 (Grizzle et al., 2009)，身處服務產業的工作人員，被期待展現顧客導向行為。由於情緒勞動是組織要求其服務人員在面對顧客服務時應展現的情緒規則，這樣的情緒展現要求，即是期待每位服務人員最終行為為顧客導向，創造顧客滿意。然而，個人行為會受到個人或情境因素的驅動而有所不同 (Lewin, 1951)。因此，即便服務產業的工作者被要求展現顧客導向行為，其行為仍會受到個人因素 (Personal Factors) 所影響 (Mischel and Shoda, 1998)，而採用不同的情緒勞動策略。由於顧客導向除了創造顧客滿意，也強調員工在此過程從中獲得樂趣 (Enjoyment) (Brown, Mowen, Donavan, and Licata, 2002)。因此，若服務工作者在面對情緒展演規則時，長期而言，深層偽裝程度較高時，能調整自身內在感受，由衷而發讓自己的感覺與外在表現一致，故顧客導向行為應更加明顯，能真誠且致力於滿足顧客需要，故提出本研究假設：

假設 4：長期而言，若員工深層偽裝程度較高，則顧客導向行為較顯著。

臺灣大學學術期刊資訊庫

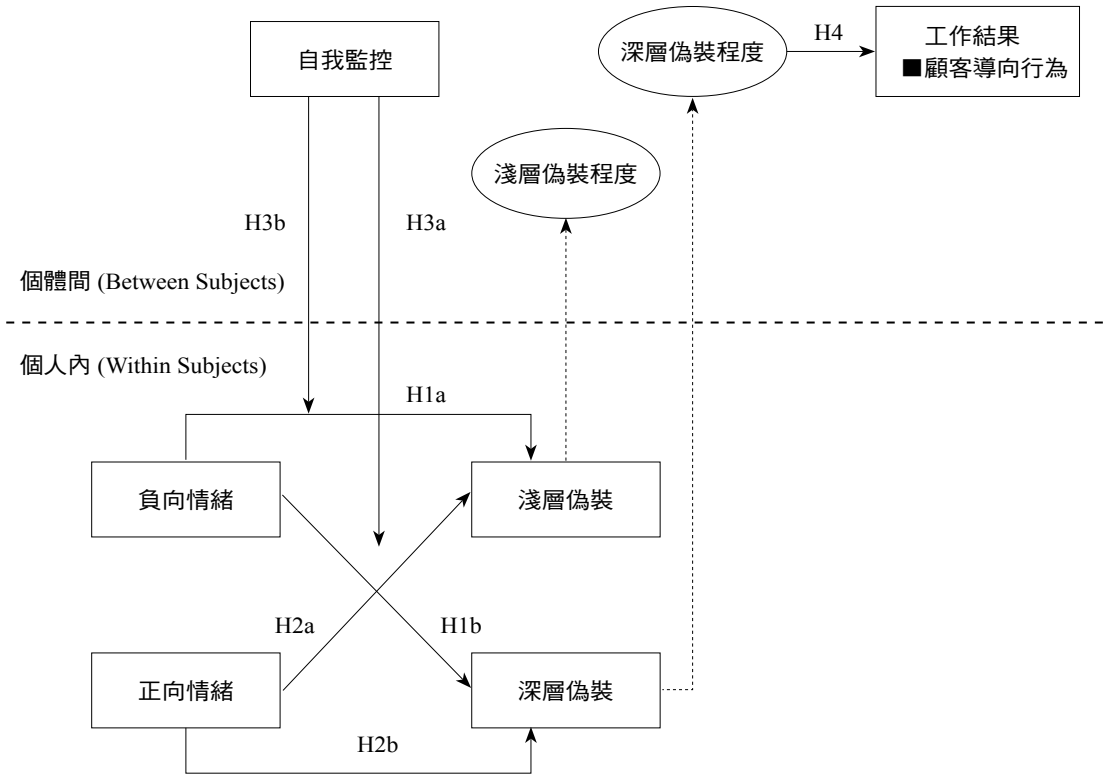


圖 2 本研究架構圖

參、研究方法

一、研究對象

本研究為縱貫研究，且為避免同源偏差 (Common Method Variance)，結果變項「顧客導向行為」將由參與研究之受測者主管填答，故在樣本選擇上，採便利抽樣，邀請服務產業的第一線工作者參與研究。由研究者向受測者說明研究目的與內容，以每日記錄 (Daily Report) 的方式詳實記錄 25 個工作天之個人情緒狀態、情緒勞動；並於第 25 個工作天時，由受測者主管評估其員工 (即受測者) 之顧客導向行為。

在研究者的邀請與說明後，共有 135 位受測者願意參與此研究，其中包含金融業信用卡與保險業務銷售人員，電信業之電信服務與產品推廣人員，殯葬業之生前契約與靈骨塔銷售人員。本研究三個受試族群，皆為第一線服務銷售人員，並受到組織之情緒規範，要求展現顧客導向行為，創造正面、有價的顧客感受，以提高銷售業績與企業形象，因此皆為高度情緒勞動之工作者。有效樣本中，男性共 81 位 (60%)，女性 52 位 (38.5%)，平均年齡 36.7 歲；91 位 (67.4%) 曾有業務經驗，且平均年資為 4 年。學歷分佈方面，30.4% 為高中職以下，39.3% 為專科學歷，27.4% 大學以上。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

二、研究程序

由於本研究將觀察受測者每日情緒狀態對其行為影響，故要求受測者必須針對個人每日情緒及行為進行記錄。因此，在記錄期間，以網路問卷為主；於測驗前說明研究主題與方式，要求每位受測者詳實記載 25 個工作天的情緒狀態與行為。受測者每日記錄方式，參考 Yang and Diefendorff (2009) 研究設計，以線上網路問卷進行填答，於每日下午四點，以 mail 提醒受測者記錄當日狀況；同時，為了避免受測者一早即完成記錄，產生偏誤，網路問卷系統在每日下午四點前不予開放。即使受測者可能錯過一、二日的記錄，仍然鼓勵持續參與記錄；但是在受測時間內，個人所完成的每日記錄少於 10 個工作天，則予以刪除，不納入後續分析。研究程序及資料蒐集說明如圖 3 所示。

研究結果，扣除記錄日少於 10 個工作天之受測者，共 124 位有效受測者，收集 3261 筆每日記錄。其中男性共 76 位 (61.3%)，女性 48 位 (38.7)；84 位 (67.7%) 有業務經驗，平均年資為 4.1 年 (介於 1 個月 ~25.9 年)。學歷分佈方面，32.5% 為高中職以下，39.8% 為專科學歷，37.7% 大學以上。在無回應偏差 (Non-response Bias) 檢測上，以原允諾參與本研究但最終記錄資料少於 10 個工作天之受測樣本作為「無回應代表」，共 11 人。比較有效樣本 (n=124) 與無回應代表 (n=11) 於本研究變項上是否有顯著差異。檢測結果發現，二組樣本於本研究重要變項：正向情緒、負向情緒、淺層偽裝、深層偽裝、自我監控，皆未達顯著差異，故本研究將不考慮無回應偏差可能造成之影響。

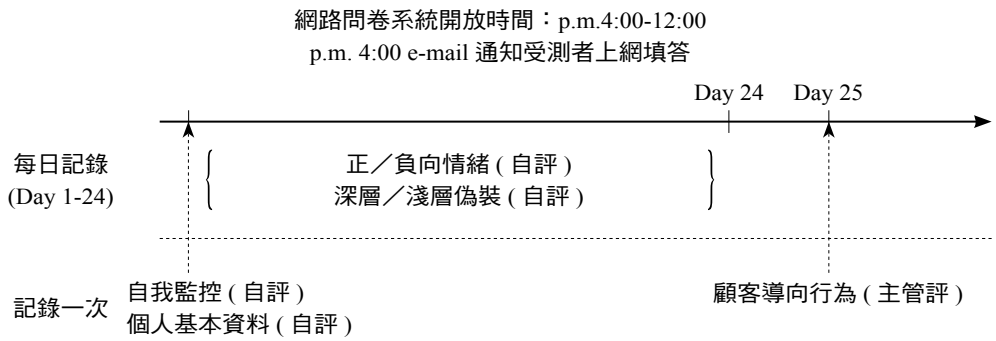


圖 3 研究程序及研究變數資料蒐集時程說明

三、變數衡量

(一) 正負向情緒

每日個人正負向情緒衡量，本研究以 Watson et al. (1988) 所編制的 Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) 來進行正負向情緒的評估。PANAS 包含 20 個描述

臺灣大學學術期刊資料庫

不同感覺和情緒的名詞，其中 10 個表正向情緒 (例如，興奮的、有決心的、熱情的)，10 個為負向情緒 (例如，痛苦的、有罪惡感的、神經質的)。受測者依照「當天所感受到的每一種情緒程度」，以四點尺度量表來評分，1 表並無此感覺，4 表有強烈感覺。根據過去研究，PANAS 可用於評估不同時間間隔的個人情緒狀態，如立即、當天、過去幾天、過去一週、過去幾週、過去一年及一般狀況下。除此之外，PANAS 是目前應用於測量正面情緒與負面情緒最為廣泛的量表 (eg. Watson, Clark, McIntyre, and Hamaker, 1992; Cropanzano, James, and Konovsky, 1993; Pelled and Xin, 1999)，因此本研究使用此量表做為個人每日情緒狀態之衡量有其適當性。經驗證性因素分析結果，模式整體配適度良好 (χ^2/df=2.38, GFI=0.93, CFI=0.95, NNFI=0.94, RMSEA=0.08)。

(二) 情緒勞動

本研究情緒勞動採 Hochschild (1983) 之觀點，情緒勞動表達方式有二：深層偽裝與淺層偽裝。此變數衡量，採鄔佩君 (2002)[3] 所編修之情緒勞動量表。該量表為鄔佩君 (2002) 直譯 Grandey (2003) 深層偽裝 (3 題) 與淺層偽裝 (5 題) 之題項；過程中，針對此 8 題的內容，以較詳細行為描述句進行改寫，故於深層偽裝項度中增加 3 題，最終發展為總題項 11 題之情緒勞動量表。淺層偽裝行為量表有 5 題，包含「我會假裝心情好的樣子，即使內心並不是如此」、「為表現特定的表情與態度，我會像戴面具一樣，掩飾內心真正的感受」；而深層偽裝行為量表為 6 題，包含「即使明知顧客無理，我仍能站在顧客的立場著想，誠心為其解決問題」、「當我面對顧客時，不只外表上看來愉快，內心也會感受到愉快」。根據上述題項，受測者依「今天服務顧客時的實際狀況」回答六點尺度量表：1 表非常不同意，6 表非常同意。情緒勞動的配適度指標除了 GFI、NNFI 略低於建議值之外，大部分皆符合學者的建議值，因此情緒勞動的效度是可被接受 (χ^2/df=3.92, GFI=0.8, CFI=0.9, NNFI=0.88, RMSEA=0)。

(三) 自我監控

自我監控量表採用 Lennox and Wolfe (1984) 所發展的自我監控量表，共有 6 題。題項內容如「我發現我能夠隨不同情境的要求，而調整自己的行為」，「我可以調整我的行為以決定想要帶給別人何種印象」。採 Likert 五點尺度詢問填答者對於各題項敘述的同意程度，1 表示非常不同意、5 表示非常同意。經驗證性因素分析結果，模式整體配適度良好 (χ^2/df=3.53, GFI=0.9, CFI=0.93, NNFI=0.99, RMSEA=0.05)

(四) 顧客導向行為

顧客導向行為採 Grizzle et al. (2009) 所使用的衡量題項，共 7 題。題項內容如「該員工努力滿足顧客」、「該員工藉由使顧客開心而感到滿足」。採用 Likert 五點尺度

3 作者參考鄔佩君 (2002) 問卷編修說明時，在其內文中，Grandey 文章為「In Press」。事後校正，此篇文章已於 2003 在 Academy of Management Journal 正式刊登。

臺灣大學學術期刊資料庫

衡量，詢問主管對於各題項敘述的同意程度，1 表示非常不同意、5 表示非常同意。經驗證性因素分析結果，模式整體配適度良好 (χ^2/df=2.42, GFI=0.99, CFI=1, NNFI=1.002, RMSEA=0)

問卷回收之信度結果顯示於表 2。整體來看，除自我監控 (Cronbach's α=0.81) 與淺層偽裝 (Cronbach's α=0.84)，其餘各變項之 Cronbach's α 值皆大於 0.85 以上，顯示本份問卷具有相當程度的內部一致性。

四、分析方法

由於本研究設計屬於「重複測量 (Repeat Measure)」，針對受測者進行每日狀況追蹤，在這段跨時間所蒐集的資料即為跨時資料 (Longitudinal Data)，將同一人的數個重複觀察值視為第一層資料，而受測者的個人特徵 (如自我監控) 則為第二層資料，建構為變遷之多層模式 (Multilevel Model for Change)。針對重複測量資料的分析，溫福星 (2006) 建議，使用 HLM 進行資料的分析與驗證有其優越性。因此，本研究在後續資料分析上，將以 HLM 進行本研究重複測量資料的分析。HLM 模式中，個體解釋變項也會作為結果變項，在作為解釋變項時，必須進行變項平減 (溫福星與邱皓政，2009)。在平減選擇，參考 Hofmann and Gavin (1998) 與 Enders and Tofighi (2007) 的研究，在研究脈絡效果時，採用總平減 (Grand Mean Centring)，但在研究跨層級交互作用時則以組平減 (Group Mean Centring) 較佳。

五、個人層次變數聚合要件檢視

本研究後續分析，將個人 (Within Subjects) 每日情緒勞動聚合 (Aggregate) 為個體間 (Between Subjects) 變數，為檢驗其聚合的合理性，必須事先檢視聚合資內是否具備組內一致性與變異性 (Hofmann, 1997; James, 1982)。在組內一致性檢驗部份，採 rwg 指標 (James, Demaree, and Wolf, 1984)，在組間變異方面，本研究採用 ICC (1) 指標 (James, 1982)；除此之外，本研究亦提出 ICC (2) 指標說明群組層次的信度 (Glick, 1985)。分析結果如表 1，個體間之淺層偽裝與深層偽裝 rwg 介於 0.63 至 0.98 間，符合 James (1982) 所建議之大於 0.6 判定標準。在 ICC (1) 部份，本研究二個聚合變數計算數值皆符合 James (1982) 提出大於 0.12 之建議；在 ICC (2) 部份，亦符合 Glick (1985) 所提出之大於 0.6 之判定建議。因此，本研究將個人內情緒勞動變數聚合為個體間變數不失其合理性。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1 個人層次變數聚合要件檢視

	淺層偽裝	深層偽裝
r_{wg} 平均	0.915	0.945
r_{wg} 中位數	0.940	0.966
r_{wg} 最小值	0.659	0.633
r_{wg} 最大值	0.991	0.998
ICC (1)	0.623	0.565
ICC (2)	0.969	0.961

肆、資料分析結果

表 2 為本研究主要變項的平均數、標準差與相關分析結果。受測者內 (Within Subjects) 負向情緒與淺層偽裝為負向關係 ($r=0.27$, $p<0.01$)，與深層偽裝為正向關係 ($r=-0.20$, $p<0.01$)，其結果與本研究假設推論初步一致。在正向情緒部份，皆與淺層偽裝 ($r=0.12$, $p<0.01$) 與深層偽裝 ($r=0.35$, $p<0.01$) 呈現顯著的正相關係。受則者間 (Between Subjects)，深層偽裝工作績效與顧客導向行為 ($r=0.42$, $p<0.01$) 皆呈現顯著正向關係，上述結果大致上可以看出實證資 與本研究假設推論初步一致。然而，假設推論之驗證，與跨層次影響關係仍需進一步使用 HLM 模式加以檢定。

表 2 研究變項之平均值、標準差、及相關分析表

	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6
Within Subjects								
1. 負向情緒	1.47	0.57	(.91)					
2. 正向情緒	2.46	0.66	.09***	(.89)				
3. 淺層偽裝	3.50	1.03	.27***	.12***	(.84)			
4. 深層偽裝	4.45	0.86	-.20***	.35***	.30***	(.89)		
Between Subjects								
5. 自我監控	3.70	0.41	-	-	.25***	.19**	(.81)	
6. 顧客導向行為	3.95	0.46	-	-	.04	.42***	.29**	(.89)

註：括弧內為 Cronbach α 值；**<0.05, ***<0.01

一、虛無模式分析結果 (Preliminary Analyses)

本研究認為個人每日情緒勞動策略會受到當日正負向情緒所影響，為驗證本研究預期假設，必須合理提出，每日情緒勞動資料存在個人內差異。參考 Yang and Diefendorff (2009) 之事前檢測模式，先以虛無模式說明每日資料之個人內變異與個體間變異。其結果如表 3，在每日資料中，個人內變異介於 0.40 至 0.46 間，個體間變異則介於 0.60 至 0.67 間。經過計算，情緒勞動每日變異佔總變異介於 37.7% 至 43.5% 間；

臺灣人資學術期刊資料庫

亦即情緒勞動有 37.7% 以上的變異是來自於每日差異。此結果說明，以日記式資料蒐集來討論服務人員之情緒勞動有其必要性。

表 3 HLM 虛無模式評估

變數	γ_{00}	σ^2	τ_{00}	個人內變異佔總變異的百分比 (% of total variance that is within-subject)
淺層偽裝	3.528***	0.404	0.667***	37.7%
深層偽裝	5.357***	0.467	0.606***	43.5%

σ^2 個人內變異 (Within-subject Variance); τ_{00} 個體間變異 (Between-subject Variance)。
個人內變異佔總變異百分比計算公式[4]：$\sigma^2 / (\sigma^2+\tau_{00})$

二、受測者內情緒變動主效果檢定 (Testing Within-subject Main Effect of Positive/ Negative Emotion)

為驗證研究假設受測者每日正負向情緒對情緒勞動使用策略的影響，遂以隨機迴歸係數模式進行假設 1、2 之驗證 (Hofmann, 1997)；於 HLM 模式中第 1 層放進個人每日正負向情緒為預測變數，第 2 層以上沒有任何預測變數，且將所有截距項與斜率項於第 2 層都設定為隨機效果模式，其結果如表 4 所示，受測者每日的負向情緒會影響其情緒勞動策略。研究結果發現，受測者負向情緒與淺層偽裝為正向關係 (γ_{10}=0.265, p<0.05)，與深層偽裝為負向關係 (γ_{10}=-0.275, p<0.05)。此結果說明，第一線服務人員當天負向情緒較高時，面對組織要求的情緒展示，多採淺層偽裝策略，較少採用深層偽裝策略，支持本研究假設 H1a、H1b。

而在正向情緒對情緒勞動的影響上，本研究發現，受測者每日的正向情緒與深層偽裝具正向關係 (γ_{20}=0.412, p<0.05)，即受測者當日正向情緒較高時，面對情緒展示要求，較多採深層偽裝策略，以展演組織所期待的情緒表現，本研究假設 H2b 獲得支持。然而，在正向情緒與淺層偽裝策略間的負向關係假設 (H2a) 並未獲得支持。

表 4 每日正負向情緒對情緒勞動策略的影響

變數	Model-1: 淺層偽裝		Model-2: 深層偽裝	
	γ 系數	S.E.	γ 系數	S.E.
截距項 (γ_{00})				
負向情緒 (γ_{10})	0.265***	0.05	-0.275***	0.061
正向情緒 (γ_{20})	0.002	0.05	0.412***	0.047

Model-1: N=2238, σ^2=0.324; Model-2: N=2243, σ^2=0.368。*<0.1, **<0.05, ***<0.01

4 此計算公式仍參考 Yang and Diefendorff (2009) 之計算公式

臺灣大學學術期刊資料庫

三、自我監控調節效果檢定 (Testing Cross-level Moderator of Self-monitor)

為驗證自我監控對個人每日情緒與情緒勞動的調節效果，先以截距預測模式 (Intercepts-as-outcomes Model) 進行檢定，觀察自變數與依變數斜率變異是否達顯著。檢驗結果發現，正向情緒 (τ_{11}=0.36，p<0.01) 與負向情緒 (τ_{22}=0.46, p<0.01) 的第二層斜率的隨機效果達顯著水準，因此，隱含正向情緒與負向情會受到個人自我監控特質的干擾的可能性，應進一步加以檢視。本研究進一步以斜率預測模式 (Slop-as-outcomes Model) 來進行驗證 (Hofmann, 1997)。Hofmann and Gavin (1998) 指出，跨層次交互效果包含二種效果：跨層次交互效果 (Cross-level Interaction) 與群體間交互效果 (Group Interaction)。因此，在驗證跨層次交互效果時，宜先控制群體間之交互效果，以避免產生虛假的跨層次交互效果 (Hofmann and Gavin, 1998)[5]。在此模式中，本研究於 HLM 模式第 2 層截距項中，除了加入控制變數年齡、業務經驗，且加入正向情緒、負向情緒、正向情緒與自我監控的交乘項、負向情緒與自我監控的交乘項，以控制群體間之交互效果，再將調節變數自我監控置於斜率項中，並以組平均數 (Group Mean) 進行中心化。

研究結果發現 (表 5)，自我監控與負向情緒的交互作用項 (γ_{21}) 在深層偽裝達顯著水準 (γ_{21}=0.241, p<0.1)，顯示，自我監控會干擾負向情緒與深層偽裝的關係，本研究假設 H3a 獲得支持。為了進一步瞭解自我監控對負向情緒與深層偽裝的調節效果，參考 Cohen, Cohen, West, and Aiken (2003) 的建議繪製交互作用圖。如圖 4 所示，高自我監控者，負向情緒與深層偽裝的負向關係較低自我監控者弱，且其深層偽裝的程度皆高於低自我監控者。由此可知，自我監控會弱化負向情緒與深層偽裝的負向關係，本研究假設 3a 獲得支持。亦即，第一線服務人員自我監控特質會干擾負向情緒與深層偽裝的關係。服務人員當日負向情緒較高時，面對公司情緒展現規則時，較少採深層偽裝；但該服務人員自我監控特質較高時，其所修正的深層偽裝程度仍高於低自我監控者。然而，自我監控對負向情緒與淺層偽裝的調節效果，其交互作用項 (γ_{21}=-0.051, p>0.1) 未達顯著水準，本研究假設 3b 未獲得支持。

---

5 參考 Hofmann and Gavin (1998) 對於處理跨層次交互效果 (Cross-level Interactions) 時之建議，先控制群體間交互效果，並以組平均 (Group Mean) 進行中心化，其模式如下：

Level 1-1 $Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(X_{ij} - X_{\cdot\cdot}) + r_{ij}$

Level 2-1 $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}X_j + \gamma_{02}G_j + \gamma_{03}(X_jG_j) + u$

$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}G_j + u$

臺灣大學學術期刊資料庫

四、情緒勞動對顧客導向行為之影響 (Testing Emotional Labor on Customer Orientation Behavior)

在情緒勞動對顧客導向行為之影響，在控制年齡、業務經驗、自我監控影響後，其結果如表 6 所示，深層偽裝與顧客導向行為 (β=0.429, p<0.00) 呈顯著正相關；此結果說明，當第一線服務人員長期而言，深層偽裝程度較高，較能以同理心的角度服務顧客，故較能展現顧客導向行為，本研究假 H4 獲得支持。

表 5 自我監控對負向情緒與情緒勞動策略的調節效果

	Model-1: 淺層偽裝		Model-2: 深層偽裝	
	γ 系數	S.E.	γ 系數	S.E.
截距項				
截距項 (γ_{00})	3.524***	0.065	5.364***	0.059
年齡 (γ_{01})	-0.025**	0.008	0.009	0.007
業務經驗 (γ_{02})	0.057	0.141	0.206*	0.139
正向情緒 (γ_{03})	-1.623	1.074	-0.272	1.228
負向情緒 (γ_{04})	0.228	1.104	-2.805**	1.137
自我監控 (γ_{05})	-0.914	0.965	-1.415	1.084
正向情緒 * 自我監控 (γ_{06})	0.491*	0.285	0.226	0.325
負向情緒 * 自我監控 (γ_{07})	0.068	0.273	0.644**	0.307
正向情緒斜率				
截距項 (γ_{10})	-0.015	0.055	0.395***	0.048
自我監控 (γ_{11})	0.051	0.108	-0.011	0.090
負向情緒斜率				
截距項 (γ_{20})	0.226***	0.058	-0.231**	0.064
自我監控項 (γ_{21})	-0.051	0.159	0.241*	0.1459

Model-1: N=2362, Model-2: N=2362。*<0.1, **<0.05, ***<0.01

Level 1 equation: (情緒勞動)$_i$=β_0+β_1(正向情緒)+β_2(負向情緒); i=1= 淺層偽裝 , i=2= 深層偽裝。

Level 2 equations: β_0=γ_{00}+γ_{01}(年齡)+ γ_{02}(業務經驗)+ γ_{03}(正向情緒)+ γ_{04}(負向情緒)+γ_{05}(自我監控)+ γ_{06}(正向情緒 * 自我監控)+ γ_{07}(負向情緒 * 自我監控)+u

β_1=γ_{10}+γ_{11}(自我監控) +u

β_2=γ_{20}+γ_{21}(自我監控) +u

臺灣大學學術期刊資料庫

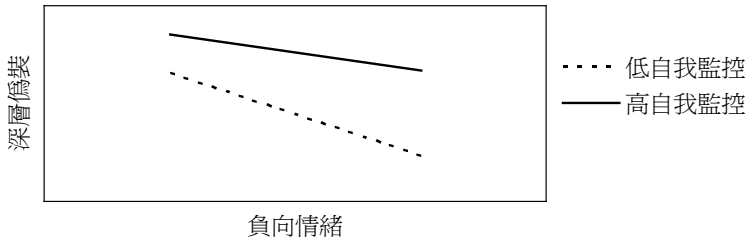


圖 4 自我監控對負向情緒與深層偽裝之干擾效果

表 6 情緒勞動對工作結果之影響

	顧客導向行為
年齡	β=0.010
業務經驗	β=-0.137*
自我監控	β=0.285***
淺層偽裝	β=-0.147
深層偽裝	β=0.429***

伍、結論與建議

在服務產業中，第一線服務人員被要求展現組織所要求的情緒展演，以獲得一致性的服務品質與顧客滿意。然而，在日常生活中，個人行為可能受到情緒所影響 (Ashforth and Humphrey, 1995)；因此，在面對組織的情緒要求時，服務人員每日的情緒可能會對其工作表現產生影響。本研究以縱貫研究之設計，探討個人每日正負向情緒與情緒勞動策略間的關係，並納入自我監控對負向情緒的干擾效果。研究結果發現，個人每日正情緒變化會對情緒勞動策略產生影響，且自我監控特質會干擾負向情緒與情緒動間的關係。除此之外，本研究亦發現，深層偽裝的長期結果，有助於顧客導向行為的發生。

一、理論意涵

近年來已有不少研究證實，情緒可應用於組織中，用以解釋員工態度與行為的改變 (Weiss and Cropanzano, 1996)。其中，情感事件理論提供一個解釋組織中「事件 - 情緒感受 - 個人行為」三者關係的完整架構。在此理論基礎下，已有不少學者提出許多實證性研究，如 Fisher (2002) 研究發現，正向情緒可以提升員工工作滿意與情感性承諾；Yang and Diefendorff (2009) 也發現，負向情緒會導致反生產工作行為的發生。然而，此類相關研究，都將「情緒」處理為一段時間的感受 (Watson et al., 1988)，或以平均數概念處理一段時間的情緒經驗 (Fisher, 2002)。然而，有愈來愈多的研究者發現，

臺灣人壽學術期刊資料庫

情緒變異包含個體間差異與個人內差異 (e.g. Fisher, 2002; Ilies and Judge, 2002; Miner et al., 2005)。為了彌補過去對於情緒概念的處理，忽略個體內差異的影響效果，近期有有愈來愈多的文章以動態觀點探討情緒變異。Beal and Ghandour (2011) 追踪 65 位受測者 21 天的情緒經驗發現，不論是正向情緒或負向情緒，於個人內都存在每日變異；Rothbard and Wilk (2011) 更以每日起床情緒 (Start-of-workday Mood) 對其一天的工作行為進行調查，研究結果發現，每日的起床情緒會有所不同，且會對其工作行為產生影響。此類學者再次重申，情緒的動態效果可能存在每日差異，甚至當日中不同時點的差異 (e.g. Miner et al., 2005)。因此，重新以時間動態觀點進行個人情緒的探討有其必要性。

本研究以情感事件理論解釋第一線服務人員每日情緒對其情緒勞動的影響，以「動態觀點 (Taking Dynamic View)」探討個體內每日情緒變異對其行為產生的影響。研究結果發現，負向情緒對情緒勞動的影響效果較正向情緒明顯。當第一線服務人員負向情緒較高時，面對組織所要求的情緒展現與個人情緒感受相違背，故難以藉由個人認知的控制使內在感受與外在情緒一致，故明顯的較多採用淺層偽裝，較少使用深層偽裝。然而，在正向情緒部份，本研究僅發現，正向情緒與深層偽裝有顯著的影響，但在淺層偽裝並未具顯著影響效果。究其原因，可能在於，正向情緒的第一線服務人員情緒本就感受到活力、熱忱、精力充沛，在面對組織情緒展示規則時，內外在情緒感受較為一致，故能真誠地展演組織的情緒要求，並不覺得自己是在偽裝自己 (如我會假裝心情好的樣子，即使內心感受並不是如此)，因此在淺層偽裝程度上未獲得支持。長期而言，深層偽裝程度愈高，則其個人所展現的顧客導向行為亦較高，較能符合組織的期待與要求。

除此之外，本研究亦發現，自我監控特質會干擾負向情緒與深層偽裝的關係。當個體處於負向情緒時，雖然感受到較高程度的恐懼、焦慮、緊張，但在面對組織情緒展演要求時，若此個體屬自我監控較高者，則較關注於自己在社會情境中表現的適切性；因此，相較於自我監控較低者，高自我監控的個體，能察覺環境的要求與期待，仍能藉由注意力轉移或認知改變，嘗試將內在感受與環境要求達到一致，故弱化負向情緒與深層偽裝的負向關係。

二、管理意涵

隨著服務經濟的到來，組織中第一線服務人員會影響顧客對該組織的全面性印象，而此種情緒經驗，可能決定顧客的去留，影響組織績效。因此，第一線服務人員在服務經濟時代中，扮演關鍵重要角色 (Rafaeli, 1989)。與顧客第一線接觸的服務人員，面對組織所要求的情緒展演規則，情緒勞動有二種策略：淺層偽裝與深層偽裝。由於情緒勞動為一個人情緒調節歷程 (Grandey, 2000)，長期而言，服務人員多採淺層

臺灣博碩士論文知識加值系統

偽裝，會造成心理成本增加；相對而言，若服務人員調節個人感受，採深層偽裝，有益於個人福祉。動態而言，個人每日的情緒調節策略會受到情緒狀態所影響；因此，第一線服務人員的情緒管理將更加重要。行為學派認為「快樂的員工會帶來高生產力的結果」的觀點，長期來在組織心理學 (IO Psychology) 一直受到許多的質疑 (Kaplan et al., 2009)；然而，此觀點在服務經濟時代似乎更有其立論基礎。由本研究結果可知，第一線服務人員的正負向情緒會影響其情緒勞動策略，長期而言，亦會對其個人福祉產生影響；因此，讓員工快樂 (Happy) 似乎是服務經濟時代管理的另一個重點。

三、研究限制與建議

本研究以情感事件理論為基礎，以每日動態觀點探討個人情緒對行為的影響。然而，在情感事件理論概念下，涵蓋三個層次的概念「事件－情緒－行為」三者的關係。本研究在實證過程，僅針對受測者之每日「情緒－行為」進行資料蒐集，忽略事件對個人情緒影響效果實為本研究限制之一。建議後續研究可採經驗抽樣法 (Experience Sampling Method)，同時蒐集「事件－情緒－行為」資料，以完整實證情感事件理論。不過，由於本研究對於情緒之動態觀點採每日變異為主，與過去學者之相關研究相似，聚焦於每日變異的影響效果 (e.g. Loi, Yang, and Diefendorff, 2009; Beal and Ghandour, 2011; Rothbard and Wilk, 2011)，故忽略單一事件之影響有其合理性。

除此之外，本研究主要對象為服務產業之第一線服務人員，實證對象包含金融業、電信業、殯葬業，其結果發現，在服務經濟時的時代，雖然強調顧客至上；但唯有快樂的員工才能帶來好的服務價值。此結果是否適用於其他產業，如高科技業、傳統產業，仍值得後續研究進一步追踪調查。

在個體間正負向情緒與情緒勞動關係的調節因子，本研究僅以自我監控之調節效果進行探討。然而，個人情緒與情緒勞動關係間可能存在其他調節因子，如情緒智力、壓力…；甚至環境因子，如主管關懷、同儕支持、組織／單位服務氣候…等 (Grizzle et al., 2009)，都可能產生調節效果。建議後續研究可以考量其他調節因子，進一步釐清正負向情緒與情緒勞動間的關係。

臺灣大學學術期刊資料庫

The Impact of Daily Emotion on Emotional Labor: The Perspective of Affective Events Theory

Wan-Jung Hsiao, Assistant Professor, Graduate Institute of Adult and Continuing Education, National Chi Nan University

Purpose

Frontline service personnel provide service to customers on behalf of the organization. Many recent studies have confirmed that customer service performances are positively linked with customer's feelings (Spencer and Rupp, 2009). Thus, organizations are increasingly attentive to the behaviors and conversations between service providers and customers to create positive and memorable affects in every consumer experience. Frontline service personnel in contact with customers have to conceal their true emotions while at work, instead displaying emotions appropriate to those required by the organization (Hochschild, 1983). The need to display appropriate emotions in public in accordance with company requirements is termed "emotional labor."

However, the everyday emotions of members in the organization affect individual behavior (Ashforth and Humphrey, 1995). The display of day-to-day behavior by frontline service personnel may be influenced by personal emotions. During the empirical study on affective events theory (AET), Grandey et al. (2002) discovered that the positive and negative effects of employees will be reflected in individual work behavior and attitude.

The AET indicates that the employee emotions can be influenced by certain events, which in turn influence the display of personal behavior. Thus, the various events or contextual factors which the frontline service personnel experience every day can influence personal positive or negative affect. This further causes different strategies to be adopted when facing the appropriate display of emotions as required by organizational regulations. However, relatively few studies have explored the day-to-day variability in the emotional levels of frontline service personnel and the variations in service behavior caused by the emotional labor involved. This study is thus designed as a longitudinal study to observe the effect of daily emotional variations on the emotional labor of service personnel.

Design / Methodology / Approach

This study observed the influence of day-to-day emotional states on behavior, which required the subjects to record their emotions and behavior on a daily basis. Information was gathered via online questionnaire during the recording period. The research topic and

臺灣大學學術期刊資料庫

methodology were explained before the tests. The subjects were asked to record their emotional states and behaviors over 25 working days in detail using a method referred to the research design of Yang and Diefendorff (2009), and the questionnaire was distributed online. An email was sent to each subject at 4 pm every day to remind them to fill out the questionnaires. To prevent the subjects from filling in the records in the morning and thus creating bias, the online questionnaire system remained closed before 4 pm each day. Even if a subject had missed a day or two of records, they were encouraged to continue participating in the study. If the completed day-to-day records of an individual totaled fewer than 10 working days, the records were omitted from further analysis.

We used convenience sampling and invited frontline workers of the service industry to participate in this study. We also ask the supervisors of the study subjects to fill in information on customer-oriented behavior to avoid common method variance. The results included 124 effective subjects after removal of those individuals who had recorded fewer than 10 working days of available data. A total of 3,261 day-to-day records were collected. Among the subjects included in the final analysis, 76 were male (61.3%), and 48 were female (38.7%). Eighty-four of them had experiences in sales, with 4.1 years of experience on average (ranging between one month and 25.9 years). Regarding education levels, 32.5% had a high school level education or below, 39.8% had graduated from vocational schools, and 37.7% held university or advanced degrees.

Findings

This longitudinal study explores the relationship between the positive and negative effects of the individual and the emotional labor strategy adopted, and incorporates the moderating effect from self-monitoring. After a period of tracking, the relationship between emotional labor strategies and work customer orientation behavior are explored. The major findings and the implications are discussed as follows: first, day-to-day emotional changes affect the emotional labor strategy. When negative affect is higher on a particular day, service personnel will “put on” a mask to disguise their emotions to match the expectations and requirements placed upon them by the environment (adopting the surface acting strategy). Less cognitive changes occur to make internal feelings congruent with the external environmental demands on emotion (adopting the deep acting strategy). On days when the positive affect of frontline service personnel is higher, it is easier for them to see things in an enthusiastic and positive manner. Thus, it is easier for them bring their internal feelings in

臺灣大學管理論叢期刊資料庫

line with external expressions by conscious control, and sincerely display the emotional requirements enforced by the organization (adopting the deep acting strategy).

Second, self-monitoring characteristics moderate the relationships between negative affect and emotional labor. When an individual experiences negative affect, higher levels of fear, anxiety, and stress are sensed. Thus, it is more difficult for individuals to convert their true feelings in the face of organizational requirements for emotional displays through the emotional regulation process. One is able to satisfy the organizational requirements only through surface acting. However, if an individual possess a higher level of self-monitoring, he or she would be more concerned about the appropriateness of their behavior in the social context. Thus, compared to those with lower self-monitoring, individuals who are highly self-monitoring are able to sense environmental demands and expectations. If personal affect is negative at this moment, the individual will still strive to moderate his or her emotional cognition so that internal feelings become congruent with external environmental demands, which indicates a higher level of deep acting.

Third, in the long run, deep acting is beneficial to work customer orientation behavior. When an employee adopts the deep acting strategy, he or she is able to more sincerely accord with the required display of emotions, which helps generate customer-oriented behavior and increase individual job performance.

Research Limitations / Implications

This study has limitations in methods and context as follows. First, AET illustrates that the affective state is influenced by affective events. We did not include considerations for affective cues in this study, which is a limitation. We recommend that future studies include emotional cues to completely validate the AET and the emotional regulation process. Second, samples for this empirical study mostly come from frontline service personnel from the finance, telecom, and funeral services industries. It remains to be seen whether these results can be generalized over all types of service industry, such as department store sales, food and beverages, and medical services. We recommend that future studies enlarge their sample size and conduct longitudinal studies on units with different organization types. Third, self-monitoring was the only moderating factor used to explore the relationship between positive and negative affect and emotional labor. However, other moderating factors may exist, such as emotional intelligence and stress. Even environmental factors such as supervisor support, coworker support, and organizational/unit service atmosphere may

臺灣大學學術期刊資料庫

generate moderating effects (Grizzle et al., 2009). We suggest that future studies consider other moderating factors, and further elucidate upon the relationship between positive and negative affects and emotional labor.

Originality / Contribution

With the arrival of service economy, frontline service personnel affect the overall impression of customers toward the organization. Such emotional experiences determine customer retention and impacts organizational performance. Thus, frontline service personnel occupy a critical role in the age of the service economy (Rafaeli, 1989). Day-to-day emotional regulation is dynamically affected by affective states. This places more importance on the emotional management of frontline service personnel. The behavioral school belief that "happy employees bring higher productivity" has been constantly questioned in the field of Industrial Organizational (IO) psychology (Kaplan et al., 2009). However, this perspective seems to be even more strongly grounded in the age of the service economy. The results of this study show that the positive or negative affect of frontline service personnel influences emotional labor strategy, which affects personal well-being in the long run. Consequently, making employees happy seems to be another focal point of management in the age of the service economy.

From the viewpoint of organizational management, however, "making employees happy" and "emotional management training for employees" appear to consume more resources from the organization. The results from this study show that service businesses can first screen for workers with higher self-monitoring during the hiring process, which helps in moderating the relationship between the negative affect of employees and deep acting. When under higher negative affect, the levels of deep acting of those who are highly self-monitoring are still higher than those with low self-monitoring. Over extended periods of time, this bolsters personal well-being and organizational performance. Thus, "self-monitoring" should be included as one of the key factors during the hiring process of service industry workers.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

王淑俐，2011，*情緒管理：祝你健康快樂（第4版）*，台北：全華圖書。(Wang, Shu-Li. 2011. ***Emotion Management: Wish You Healthy and Happy (4th ed.)***. Taipei, TW: Chuan Hwa Book.)

吳宗佑，2003，*工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討*。國立臺灣大學心理學研究所未出版之博士論文。(Wu, Tsung-Yu. 2003. ***Emotional labor at work: Development of concept, analysis of related variables, and exploration of psychological process issues.*** Unpublished doctoral dissertation of Department of Psychology, National Taiwan University.)

鄔佩君，2002，*第一線服務人員之情緒勞動的影響因素與其結果之關係：以銀行行員為例*，國立政治大學心理學系未出版之碩士論文。(Wu, Pei-Chung. 2002. ***Antecedents and consequences of emotional labor of the rront-line service employees: Based on the examples of the bank clerks***. Unpublished master's thesis of Department of Psychology, National Chengchi University.)

溫福星，2006，*階層線性模式：原理、方法與應用（初版）*，台北：雙葉書廊。(Wen, Fur-Hsing. 2006. ***Hierarchical Linear Modeling: Theory, Method and Application (1st ed.)***. Taipei, TW: Yeh Yeh Book Gallery.)

溫福星與邱皓政，2009，組織研究中的多層次調節中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例，*管理學報*，26 卷 2 期：189-211。(Wen, Fur-Hsing, and Chiou, Haw-Jeng. 2009. Multilevel moderated mediation of organizational study: An empirical analysis of organizational innovation climate, organizational commitment and job satisfaction. ***Journal of Management***, 26 (2): 189-211.)

Albrecht, K., and Zemke, R. 1985. ***Service America!: Doing Business in the New Economy***. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Arvey, R. D., Renz, G. L., and Watson, T. W. 1998. Emotionality and job performance: Implications for personal selection. In G. R. Ferris (Eds.), ***Research in Personal and Human Resources Management***, 16: 103-147. Stamford, CT: JAI Press.

Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity. ***Academy of Management Review***, 18 (1): 88-115.

_____. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. ***Human Relations***, 48 (2): 97-125.

Basch, J., and Fisher, C. D. 1998. ***Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions***. Paper presented at the First Biennial Emotions and Organizational Life Conference, San Diego.

臺灣大學學術期刊資料庫

Beal, D. J., and Ghandour, L. 2011. Stability, change, and the stability of change in daily workplace affect. ***Journal of Organizational Behavior***, 32 (4): 526-546.

Bono, J. E., and Vey, M. A. 2007. Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 12 (2): 177-192.

Boswell, W. R., Shipp, A. J., Stephanie, C. P., and Culbertson, S. S. 2009. Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (4): 844-858.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T. D., and Licata, J. W. 2002. The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. ***Journal of Marketing Research***, 39 (1): 110-119.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., and Aiken, L. S. 2003. ***Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences***. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cropanzano, R., James, K., and Konovsky, M. A. 1993. Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. ***Journal of Organizational Behavior***, 14 (6): 595-606.

Donovan, M. D. 1999. ***Cognitive, affective, and satisfaction variables as predictors of organizational behaviors: A structural equation modeling examination of alternative models***. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, U.S.A.

Donavan, T. D., Brown, T. J., and Mowen, J. C. 2004. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organization citizenship behaviors. ***Journal of Marketing***, 68 (1): 128-146.

Enders, C. K., and Tofighi, D. 2007. Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. ***Psychological Methods***, 12 (2): 121-138.

Fisher, C. D. 2002. Antecedents and consequences of real-time affective reactions work. ***Motivation and Emotion***, 26 (1): 3-30.

George, J. M. 1991. State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. ***Journal of Applied Psychology***, 76 (2): 299-307.

George, J. M., and Brief, A. P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. ***Psychological Bulletin***, 112 (2): 310-329.

Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate:

臺灣大學學術期刊資料庫

Pitfalls in multilevel research. ***Academy of Management Review***, 10 (3): 601-616.

Grandey, A. A. 2000. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 5 (1): 95-110.

_____ . 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 (1): 86-96.

Grandey, A. A., and Brauburger, A. 2002. The emotion regulation behind the customer service smile. In Lord, R. G., Klimoski, R. J., and Kanfer, R. (Eds.), ***Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior***: 260-294. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Grandey, A. A., Dickter, D. N., and 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.

Grandey, A. A., Tam, A. P., and Brauburger, A. L. 2002. Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. ***Motivation and Emotion***, 26 (1): 31-55.

Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J., and Lee, J. M. 2009. Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (5): 1227-1242.

Gross, J. J. 2002. Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. ***Psychophysiology***, 39 (3): 281-291

Hochschild, A. R. 1983. ***The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling***. Berkeley, CA: University of California Press.

Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rational of hierarchical linear models. ***Journal of Management***, 23 (6):723-744.

Hofmann, D. A., and Gavin, M. B. 1998. Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. ***Journal of Managemen***t, 24 (5): 623-641.

Ilies, R., and Judge, T. A. 2002. Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience-sampling study. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 89 (2): 1119-1139.

Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., and Johnson, M. D. 2007. When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family

臺灣大學學術期刊資料庫

conflict and social behaviors. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (5): 1368-1382.

James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. ***Journal of Applied Psychology***, 67 (2): 219-229.

James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. ***Journal of Applied Psychology***, 69 (1): 85-98.

Johnson, H. M., and Spector, P. E. 2007. Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? ***Journal of Occupational Health Psychology***, 12 (4): 319-333.

Judge, T. A., Woolf, E. F., and Hurst, C. 2009. Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. ***Personnel Psychology***, 62 (1): 57-88.

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., and Haynes, D. 2009. On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (1): 162-176.

Kelley, S. W., and Hoffman, K. D. 1997. An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. ***Journal of Retailing***, 73 (3): 407-427.

Kilduff, M., and Krackhardt, D. 1994. Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. ***Academy of Management Journal***, 37 (1): 87-108.

Lennox, R. D., and Wolfe, R. N. 1984. Revision of the self-monitoring scale. ***Personality and Social Psychology***, 46 (6): 1349-1364.

Lewin, K. 1951. ***Field Theory in Social Science***. New York, NY: Harper and Row.

Lewis, M. D. 2005. Bridging emotion theory and neurobiology through dynamic systems modeling. ***Behavioral and Brain Sciences***, 28 (2): 169-245.

Loi, R., Yang, J., and Diefendorff, J. M. 2009. Four-factor justice and daily satisfaction: A multilevel investigation. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (3): 770-781.

Lucas, R. E., Diener, E., and Suh, E. 1996. Discriminant validity of well-being measures. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 71 (3): 616-628.

Martin, L. L., Ward, D.W., Achee, J.W., and Wyer, R. S. 1993. Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 64 (3): 317-326.

McColl-Keenedy, J. R., and Anderson, R. D. 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. ***The Leadership Quarterly***, 13 (5): 545-559.

臺灣大學學術期刊資料庫

Miner, A. G., Glomb, T. M., and Hulin, C. 2005. Experience sampling mood and its correlates at work. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 78 (2): 171-193.

Mischel, W., and Shoda, Y. 1998. Reconciling processing dynamics and personality dispositions. ***Annual Review of Psychology***, 49: 229-258.

Morris, J. A., and Feldman, D. C. 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. ***Academy of Management Review***, 21 (4): 986-1010.

Munson, L. J. 2000. ***Assessing the influence of personality, affectivity, and mood on job satisfaction and job behaviors: A test of alternative models.*** Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, U.S.A.

Pelled, L. H., and Xin, K. R. 1999. Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. ***Journal of Management***, 25 (6): 875-895.

Pugh, S. D. 2001. Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. ***Academy of Management Journal***, 44 (5): 1018-1027.

Rafaeli, A. 1989. When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. ***Journal of Applied Psychology***, 74 (3): 385-393.

Rafaeli, A., and Sutton, R. I. 1987. Expression of emotion as part of the work role. ***Academy of Management Review***, 12 (1): 23-37.

Rothbard, N. P., and Wilk, S. L. 2011. Waking up on the right or wrong side of the bed: Start-of-workday mood, work events, employee affect, and performance. ***Academy of Management Journal***, 54 (5):959-980.

Rupp, D. E., and 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.

Saxe, R., and Weitz, B. A. 1982. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. ***Journal of Marketing Research***, 19 (3): 343-351.

Snyder, M. 1974. Self-monitoring of expression behavior. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 30 (4): 525-537.

_____. 1987. ***Public Appearance/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring***, New York, NY: Freeman.

Snyder, M., and DeBono, K. G. 1985. Appeals to images and claims about quality: Understanding the psychology of advertising. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 49 (3): 586-597.

臺灣式學術期刊資料庫

Snyder, M., and Gangestad, S. 1986. On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 51 (1): 125-139.

Spencer, S., and Rupp, D. E. 2009. Angry, guilty, and conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. ***Journal of Applied Psychology***, 94 (2): 429-444.

Staw, B. M., and Barsade, S. G. 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. ***Administrative Science Quarterly***, 38 (2): 304-331.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., and de Chermont, K. 2003. The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. ***Psychological Bulletin***, 129 (6): 914-945.

Totterdell, P., and Holman, D. 2003. Emotional regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 8 (1): 55-73

Van Maanen, J., and Kunda, G. 1989. Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In L. L. Cummings and B. M. Staw. (Eds.), ***Research in Organization Behavior***, 11: 43-103. Greenwich, CT: JAI Press.

Watson, D. 2000. ***Mood and Temperament***. New York, NY: Guilford Press.

Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W., and Hamaker, S. 1992. Affect, personality, and social activity. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 63 (6): 1011-1025.

Watson, D., Clark, L. A., and Tellegen, A. 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 54 (6): 1063-1070.

Watson, D., and Pennebaker, J. W. 1989. Health complaints, stress, and distress: Exploring the central role of negative affectivity. ***Psychological Review***, 96 (2): 234-254.

Watson, D., and Tellegen, A. 1985. Toward a consensual structure of mood. ***Psychological Bulletin***, 98 (2): 219-235.

Weiss, H. M., and Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), ***Research in Organizational Behavior***, 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.

Yang, J., and Diefendorff, J. M. 2009. The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A

臺灣大學學術期刊資料庫

diary study in Hong Kong. ***Personnel Psychology***, 62 (2): 259-295.

Zapf, D. 2002. Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. ***Human Resource Management Review***, 12 (2): 237-268.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

*** 蕭婉鎔**

國立中央大學人力資源管理研究所博士，現職為國立暨南國際大學成人與繼續教育研究所助理教授。主要研究領域為組織行為、組織情緒、訓練發展、與團隊績效，現已發表十多篇相關研究於國內外期刊。

本研究承蒙國科會專題研究計畫經費補助 (NSC98-2410-H-468-031)，以及兩位匿名審查委員與領域主編提供的寶貴建議，特此致謝。

* E-mail: wjhsiao@ncnu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫