

服務氣候與服務導向公民行為影響模式之探討

蔡政宏

正修科技大學經營管理研究所 助理教授

洪培琪

正修科技大學經營管理研究生

摘要

組織要提升其績效，就必須有效地訓練員工並加以管理。但是，根據現有的研究來看，過去針對服務業領域的研究，多半是以顧客為主要研究對象，卻常忽略了服務業中的員工在提升服務品質與整體組織績效上的重要性與貢獻。但實際上，員工的表現才是提升組織績效的關鍵。瞭解公司員工對公司重視服務的知覺（服務氣候），探索是否因此會影響公司員工展現服務導向公民行為則為本研究之主要動機。本研究範圍以營利組織、非營利組織服務人員為主，共發放 369 份問卷，有效回收為 276 份問卷。研究結果顯示 (1)除了體恤型的領導風格外，其餘皆可清楚判別營利組織和非營利組織之間的差異(2)內控特質的人員較能有效提升服務氣候，並能有效促進本份之內行為、合作行為、本份之外行為的提升，外控特質者則有助於提升本份之外的行為(3)體恤型的領導風格有助於提升服務氣候(4)結構型的領導風格有助於提升合作行為，體恤型的領導風格則有助於本份內行為與合作行為的提升(6) 加強管理支援、外部服務氣候和顧客導向有助於提升服務導向公民行為(7)重視服務導向公民行為能有效提升服務品質(8)重視服務導向公民行為與服務品質有助於提升顧客滿意。因此建議業者需要針對人格特質、領導風格與管理支援有效的管理與運用藉以提升服務氣候進而增強服務導向公民行為，才能有效提升服務品質與顧客滿意。

關鍵字： 人格特質、領導風格、服務氣候、服務導向公民行為，顧客滿意



壹、緒論

一、研究背景與動機

服務業在大部分先進國家的產業結構中已佔據相當重要的地位，面對台灣地區競爭環境的改變，顧客已成為企業最重要的策略性資源，而要和顧客建立良好的長期關係，最重要的工作就是提升服務品質並創造出顧客滿意度，而要如何採用最適當的經營策略以強化服務品質進而提高顧客滿意度此為動機一。

Schneider and Bowen (1985) 認為服務業的員工若有正面的工作經驗，員工才能提供顧客正面的經驗，且內部組織呈現給員工的氣候會藉由員工與顧客接觸的結果反應給顧客，如果顧客因此有正向的回饋，員工便會在下一次提供服務時展現類似的服務或更好的服務品質 (Schneider, 1980)。林尚平等(2011)認為儘管情緒勞務在服務業越來越受重視，但目前研究對於促進情緒勞務的因素之探討仍有不足。因此 Schneider and Bowen(1993) 也提出若要使顧客感受到卓越的服務，服務組織就得針對服務特性，在組織裡創造並維持一種服務的氣候。而如何使服務人員在面臨多變的環境中，不僅能對顧客提供服務時，展現正面經驗，亦在工作要求外能展現出其熱忱並作出對公司有益的事此為動機二。

雖然人員是服務業組織中最有價值的資產，卻同時也是最難以掌控的 (Schneider & Bowen, 1985)。因此，組織要提升其績效，就必須有效地訓練員工並加以管理。從現有的研究趨勢來看，與服務業相關的研究固然不少，也有許多關於組織氣候的調查，但針對服務氣候甚至是服務導向公民行為的相關研究則相對較為缺乏。過去針對服務業領域的研究，多半是以顧客為主要研究對象，卻忽略了服務業中的員工在提升服務品質與整體組織績效上的重要性與貢獻。但實際上，員工往往扮演提升組織績效的重要關鍵。瞭解公司員工對公司重視服務的知覺 (服務氣候)，探索其對公司員工展現服務導向公民行為影響更顯其重要性，此為動機三。

二、研究目的

針對研究動機所示，因為員工的服務方式和態度會影響到服務顧客時的品質，而員工的服務方式和態度又往往與服務氣候及服務導向公民行為等因素息息相關，為了更深入了解此一問題，本研究以服務業提供第一線服務的員工為研究範疇，研究目的如下：

- (1) 探討人格特質和領導風格對服務氣候的影響
- (2) 研究人格特質、領導風格及服務氣候對服務導向公民行為的影響
- (3) 探討服務導向公民行為對服務品質及顧客滿意的影響
- (4) 研究服務品質對顧客滿意的影響程度
- (5) 用質化深入個別訪談方式輔助量化問卷發放方式，藉以更深入了解公司內部服務氣候與服務導向公民行為之現況

貳、文獻探討

一、服務氣候與服務導向公民行為

(一) 服務氣候

Schneider & Bowen (1985) 針對服務業之服務氣候下一定義：認為服務氣候是服務業員工所知覺到的二部份：(1) 利用場所與設備傳遞卓越服務的實際制度與程序；(2) 在管理方面的獎賞、支援、與期望卓越的服務。Schneider and Bowen (1993) 提出組織服務氣候中包含了四個構面：(1) 整體服務氣候：主要針對組織中對於顧客提供服務的重視程度，以及提供高品質服務所花的心力和支援；(2) 顧客導向：此構面是指組織中運用各種方法去滿足顧客的所需，並致力於提供服務品質的努力；(3) 管理者作為：主要說明員工的直接主管對提供優質服務的支持程度與獎勵的行動；(4) 顧客回饋：指的是組織重視顧客意見而展現出作為。

林芳儀(2011)從員工個人面(正向情感)及組織面(服務氣候、人力資源管理策略)分別探討其調節角色：(1)當外部企業形象知覺越好時，員工展現的服務導向公民行為程度越高。(2)當外部企業形象知覺越好時，員工的服務品質越好。(3)正向情感對外部企業形象知覺和服務導向公民行為及服務品質之關係皆不具有調節作用。(4)服



務氣候可以調節外部企業形象知覺和服務導向公民行為及服務品質之關係，當員工知覺服務氣候越高時，外部企業形象知覺與員工服務表現間的關係越強。(5)人力資源管理策略可以調節外部企業形象知覺和服務導向公民行為及服務品質之關係，當組織為組織發展型人力資源管理策略比市場型人力資源管理策略時，外部企業形象知覺與員工服務表現間的關係越強。

本研究整合 Schneider & Bowen 的看法，認為服務氣候是由員工所知覺到的「利用場所與設備傳遞卓越服務的實際制度與程序」與「在管理方面的獎賞、支援、與期望卓越的服務」兩個部分所組成，而其又包含了整體服務氣候、顧客導向、管理者作為、顧客回饋四個構面。

(二) 服務導向公民行為

Hogan, Hong and Bush (1984) 定義，服務導向 (Service-oriented) 代表一個人透過熱誠、禮貌和真誠的慾望，提供優質的服務以滿足顧客所需，是員工能力、學習意願、動機和態度的結合。Schneider and Bowen (1985) 指出，由於服務業提供給顧客的是經驗而非商品，因此，從事服務業的工作人員若有正面的工作態度，才能提供給顧客正面的經驗與感受。當組織公民行為主要針對顧客服務時，學者稱之為服務導向之公民行為，服務導向公民行為之基礎建立於員工在服務產業的組織中所扮演的角色 (Bettencourt et al., 2001)。

Bettencourt et al. (2001) 提出服務導向公民行為之三個構面，分別為：忠誠 (Loyalty)、主動參與 (Participation) 以及盡責於服務傳遞 (Service Delivery)。服務導向公民行為發生於人際間的接觸互動過程中，所直接影響者即互動品質，惟過去針對組織公民行為與服務品質間關聯進行實證研究者，皆採整體服務品質的觀點而以服務品質之特性進行衡量 (楊濱燦, 2002)。

本研究整合 Hogan 等人的看法，認為服務導向公民行為代表了一個人透過熱誠、禮貌和真誠的慾望，提供優質的服務以滿足顧客所需，是員工能力、學習意願、以及態度的結合。基本上可分成忠誠、主動參與以及盡責於服務傳遞來看，而忠誠公民行為，代表公司對外的服務，可以提升或損害組織的形象；主動參與的行為，對顧客提供所需的服務，對內則提出服務改善，這樣能使組織愈來愈好；而服務傳遞行為，站在第一線服務人員的表現，則會直接影響到顧客。

二、服務品質與顧客滿意

(一) 服務品質

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) 三位學者對於服務品質的定義是「顧客對於所提供服務的認知與服務的期望之差距」，且所作的探索性研究指出，服務品質「類似於態度，是顧客對於事物所作的整體評估」。P.Z.B. (1988) 將服務品質定義為顧客事先對所提供服務的期望水準與實際提供服務的水準知覺 (Perception) 差距的程度，兩者差距越大表示服務品質越低，兩者差距小表示服務品質越高，利用知覺品質 (Perceived quality) 來測量服務品質。

P.Z.B. (1985) 依「服務品質=實際感受服務品質-期望的服務品質」之概念，在其另一文獻發展成為服務品質認知連續帶 (Continuum of Perceived Service Quality)，說明顧客會根據「消費前對服務的期望」、「服務過程的認知」與「服務結果的感受」三者乘積來決定對服務滿意的水準。

由上述學者專家長久以來，針對服務品質的定義的論述，可以看出服務品質不同於有形產品品質，服務品質是難以去評估的，因此在衡量服務品質時，主要是採用顧客對服務的期望與感受的比較來作為衡量的基礎。

(二) 顧客滿意

Churchill & Carol (1982) 認為滿意是購買與使用之結果，此結果由買方的購買報酬、購買成本與先期期望比較而來。Kotler (1991) 曾說：「企業經營唯一不變原則乃是滿足顧客的需求，並以市場為起點，透過整合行銷來提高顧客之滿足感，進而在顧客滿意中獲取利潤」。陳耀茂 (1998) 指出當顧客在使用商品或服務時，會具



有某種形式之預期心理。接著再實際使用它時自己所具有的預期心裡獲得多少的滿足會以某種形式來評價。從顧客面來看，對預期心理的充足感即為顧客滿意，它的程度即為顧客滿意度。

三、各變數間之影響

(一) 人格特質、領導風格及服務氣候與服務導向公民行為之關聯

沈昭吟(2013)全球金融海嘯之後，台灣企業面臨前所未見的困境，面對逆境的能力與抗壓性逐漸受到重視，人口統計變數(Demographic)由於便於衡量與資料取得方便，因此一直是常用的區隔變數，主要是由於人口統計變數中之性別、年齡、所得、家庭狀況、教育程度、職業、住所、地理、區域、城市大小等等之資料取得方便，而且方便去作衡量工作(蘇期松，2001)。王娟諶(2011)認為以營利型態存在的社會企業，強調可以藉由有效的營運模式，透過適當的管理功能獲利，以持續經營服務，同時亦可將所得營餘做妥善分配，促進社區發展、擴大社會服務範圍及增益服務能力。而在非營利組織方面，其受外在環境變遷的影響，更容易面臨著資源匱乏的衝擊，需要自行開發營利的管道，延續組織的生命，這將會是所有非營利組織，未來無法避免的服務趨勢(陳金貴，2002)。營利組織目標非常明確在於獲利，藉由獲利可以延續組織的生命力，但非營利組織目標往往在於慈善或社會福利，此種目標要如何能連結到永續經營則會有不同模式的經營方法。營利組織的員工藉由薪資而在公司任職，非營利組織所能提供的往往並非實質的薪資，因此這些內部成員在動機與行為上似乎有所不同。因此，本研究希望更清楚的分析出營利與非營利組織間成員服務內涵的異同。

構成人格的各種人格特質具有相當的統合性與持久性，其影響所及，將決定個人適應環境的行為及思考模式(張春興，1991)。根據 Blau(1993)的研究調查顯示，員工的內外控人格特質與主動或順從具有顯著的關係，與其類似的結果，在 Broeding(1975)的研究則發現，內控者與外控者受到激勵的程度有明顯的不同。從內外控的人格特質角度來看，這兩種不同的人格特質似乎會形成員工不同的思考與處理事情的模式，在組織中成員間更會互相影響而形成一種氛圍，因此本研究針對人格特質與服務氣候間的關係提出正向關係的假設，藉以釐清此兩者間的關係。服務氣候既然是員工所感受到組織追求優質服務的價值理念與營運方向，這些價值與態度會透過各式管理制度與措施，影響員工所表達之顧客服務行為(Yagil, 2001)，進而影響顧客所感受到的服務品質，服務氣候則是影響了員工行為，因為環境可能透過無形的規範左右著處在其中的個體(Ajzen and Fishbein, 1980)，因此，當員工感受到某類行為受到服務組織中成員的支持時，將會傾向於從事類似的工作。員工在服務傳遞時，藉由提供「額外的努力」、「額外的關懷」、「主動的服務」以「取悅顧客」，以獲得顧客的滿意及正面的情緒回應是非常重要的(Bitner et al., 1990)。Katz and Kahn (1978)提出，當組織重視服務氣候，員工便會考量顧客對組織提供服務的評價而衡量應如何對他人提供更好的服務。

根據以上研究結果，故本研究推論假設如下：

H1：營利與非營利組織對主要研究構面有顯著差異

H2：人格特質對服務氣候有顯著影響

領導是無論從任何角度來看，其最終的目的是促使一群人產生意願，以共同完成特定的目標，既是如此，領導就會在組織環境中配合一些有形或無形的力量，共同引導成員朝向共同的目標前進，當眾人的知覺越來越接近的同時，達成目標的可能性就越高，而促使組織氣候逐漸形成(張一心，2000)。

張瑞春(1997)研究結果顯示組織氣候中領導型態、制度規劃及人際關係對組織承諾有顯著的正向影響。張一心(2000)以5所大學之教育學程為研究個案，探討教育學程創辦負責人之領導行為與組織氣候之現況與關係。研究發現，中高至高關懷程度的領導行為，有助於提升組織氣候之支持度、專業度、親密度，並降低疏離程度，且關懷需以尊重個人特質與習慣為前提，另也發現中高至高倡導程度的領導行為，有利於提升組織氣



候之監督程度與專業度。

Motowidlo et al. (1997) 指出人格特質是預測組織公民行為的主要因素。其中，勤勉正直性格者追求成就導向並具有責任感 (McCrae et al., 1986)。為了工作任務的達成，他們往往有較高的意願與動機想要幫助他人，進而從事非工作要求之組織公民行為 (陳春希等人, 2007)。員工態度、員工人格特質等因素，都會影響員工的組織公民行為 (Bettencourt & Brown, 1997)。

Van Dyne, Graham, Dienesch (1994) 以主管個別化關懷行為及組織認同，來測量組織如何對員工，而以組織承諾來衡量員工對組織之認同度，將兩者合併為一變項討論，即所稱之雙向盟約關係 (Two-Waycovenantal Relationship) 結果發現雙向盟約關係與組織公民行為成顯著正相關。

鄭得臣 (1985) 以三家大型公營機構的員工為對象之研究中，以「體恤因素」和「結構因素」作為領導風格之構面，發現在「高體恤高結構」之領導情境下，員工對組織之留職傾向較高；在「低體恤低結構」之領導情境，員工對組織之留職傾向較低。

所以根據以上研究結果，故本研究推論假設：

H3：領導風格對服務氣候有顯著影響

H4：人格特質對服務導向公民行為有顯著影響

H5：領導風格對服務導向公民行為有顯著影響

(二) 服務氣候與服務導向公民行為之關聯

組織氣候是代表組織內的成員，對於所處的組織環境所感受的一種知覺，此知覺來自成員經驗，且比較持久，能為組織成員所體驗，並能影響組織成員的行為，可利用一系列的組織屬性加以描述。(Tariuri & Litwin, 1968)。Kopelman, Brief, & Guzzo (1990) 以組織氣候、文化對績效的影響，提出下列的架構圖 (如圖 1) 其中組織公民行為亦為其效標變項之一。根據此一模式，組織氣候會影響到人力資源的相關作為、員工內在的認知，進而影響組織的外顯行為甚至是組織的生產力 (陳美伶, 2005)。而服務氣候為組織文化的一部分，服務導向公民行為亦為組織行為的一部分，因此本研究的内容乃根據此模式的大範疇概念再針對細部構面加以深入探討。

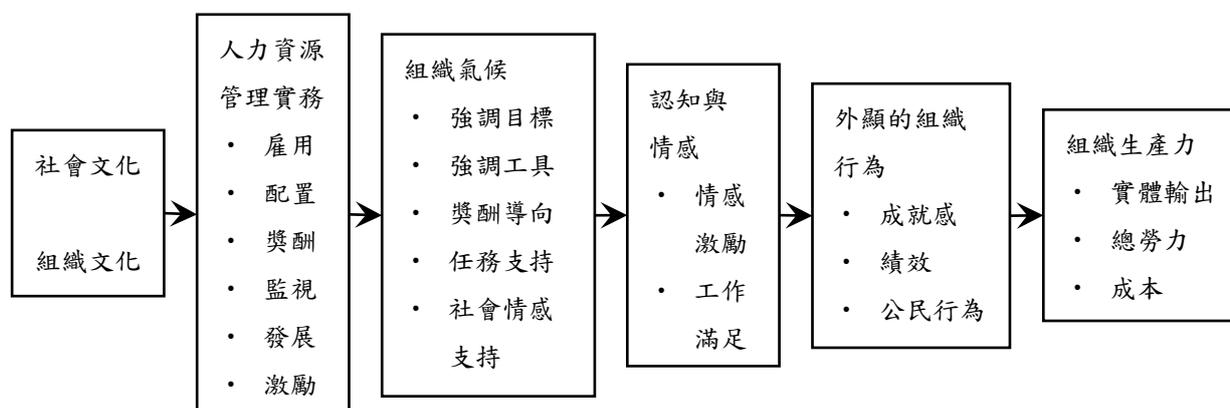


圖 1 組織氣候、文化及生產力之模式圖

資料來源：Kopelman, Beirf, Guzzo (1990)

卜啟鵬 (1996) 的研究顯示，組織氣候與組織公民行為成顯著正面影響。組織氣候越佳，員工所展現的組織公民行為越為強烈，其中以支持及責任最解釋力。換言之，組織內員工之間的支持氣氛越濃厚及組織越重視個人責任，則越可形成組織公民行為有效激勵因素。服務員工若展現較高的顧客行為時 (員工與顧客互動所需)，顧客會有較大的滿足感 (Dunlap & Chambers, 1988)，更進一步的說，顧客導向的行為會使組織和顧客間有長期的發展，對雙方都有益處 (Saxe & Weiz, 1982)，也就是說當組織展現出重視顧客行為時，員工對服務氣



候的知覺將直接影響著員工所提供的服務，而顧客對服務品質的評價或滿意度與員工的服務傳遞有很大的關係，與員工在組織活動主動展現高度參與積極的行為，與服務傳遞過程中扮演盡責的角色產生相關性。

根據以上研究結果，故本研究推論假設：

H6：服務氣候對服務導向公民行為有顯著影響

(三) 服務導向公民行為與顧客滿意及服務品質之關聯

早期學者對於服務品質的概念，認為服務品質係指服務結果能符合顧客所設定的標準 (Levitt,1972)。但也有其他人認為，服務品質不僅包含最後的結果，還包括提供服務的方式 (Sasser,1978)。因此，大多數學者都認為，對顧客而言，知覺服務品質是顧客期望與實際服務表現相比較的結果，並且品質的評定不只依據服務的結果，也包含了服務傳送之過程 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry,1985)。

在服務業中，顧客對於服務品質的認知乃是透過與第一線服務人員的互動而來，服務人員與顧客密切關係對服務組織有所影響。員工在服務傳遞時藉由提供「額外的努力」、「額外的關懷」、「主動的服務」及「取悅」顧客，以獲得顧客的滿意及正面的情緒回應是非常重要的 (Bitner et al.,1990)。因此，展現於外部的組織公民行為則可以對服務品質及顧客滿意度有所幫助 (Morrison et al.,1996)。

根據以上研究結果，故本研究推論假設：

H7：服務導向公民行為對服務品質有顯著影響

H8：服務導向公民行為對顧客滿意有顯著影響

(四) 服務品質與顧客滿意之關聯

在服務品質與顧客滿意度被定義成是不同的概念前，學者其實認為者兩種概念是可以互換的，也因此兩者常被混淆 (Bei & Chung,2001)。但明確來說，服務品質是顧客對於整體服務優越性的評斷，也就是對服務本身 (service itself) 的評斷；而顧客滿意度則是顧客所接受到的服務影響其情緒上感受的程度。也就是說顧客在接受服務後在情緒上所可能產生的愉悅或不滿的感覺 (Oliver,1997)。須注意的是，顧客對服務品質的期望，與顧客滿意中的期望是不同的。顧客知覺的服務品質中的期望是指顧客的欲望或所想要的服務，即應該被提供的服務；而滿意度中的期望則為顧客在消費前的預期，指顧客預期會被提供的服務 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry,1988)。

歸納各學者的意見，我們認為顧客滿意度是來自顧客對產品或服務之實際結果的知覺，以及與個人對產品或服務的期望，兩者比較後影響顧客情緒上愉悅或失望的程度。也就是說，若顧客知覺服務的功能特性遠不如事前的期望，顧客將感到不滿意。反之，若功能特性符合期望，則顧客感到滿意 (Kolter,1996)。

由以上研究結果，故本研究推論假設：

H9：服務品質對顧客滿意有顯著影響

參、研究方法

本研究包含人格特質、服務氣候、領導風格、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意等六大構面。主要是探討，服務氣候受到人格特質、領導風格與服務導向公民行為等變數的影響，進而影響服務品質與顧客滿意。

本研究架構如下：

一、研究架構



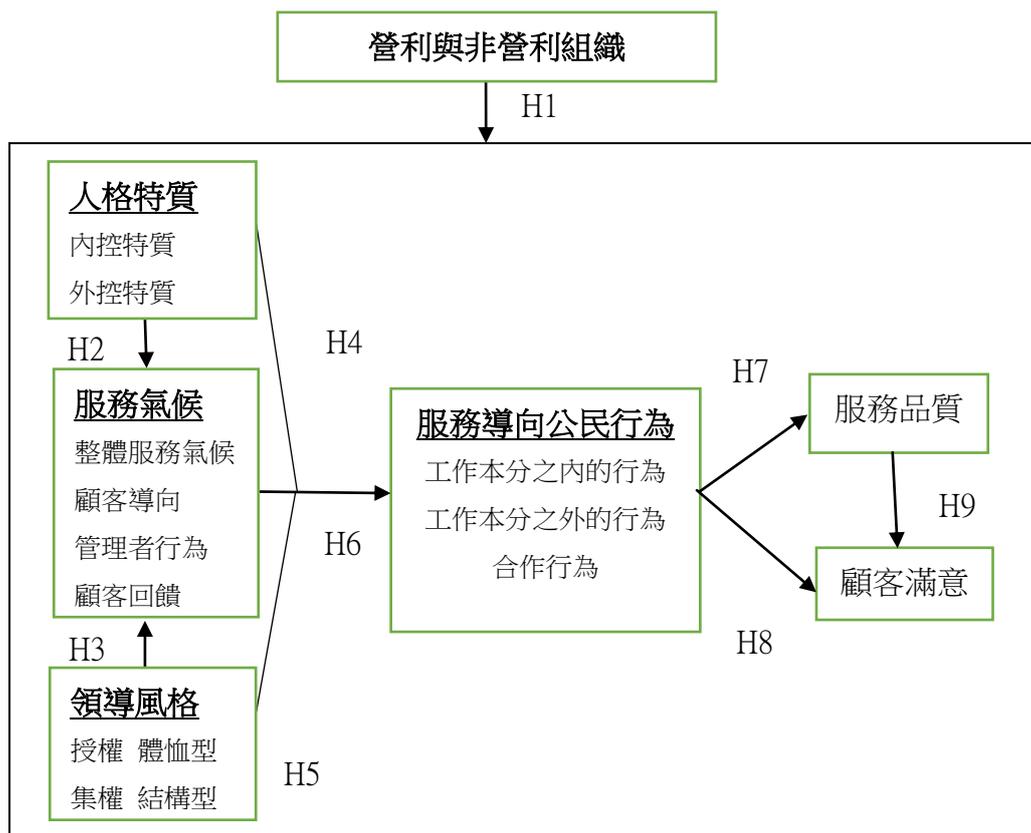


圖 2 研究架構圖

二、研究假設與分析方法

- H1：營利與非營利組織對主要研究構面有顯著差異
- H2：人格特質對服務氣候有顯著影響
- H3：領導風格對服務氣候有顯著影響
- H4：人格特質對服務導向公民行為有顯著影響
- H5：領導風格對服務導向公民行為有顯著影響
- H6：服務氣候對服務導向公民行為有顯著影響
- H7：服務導向公民行為對服務品質有顯著影響
- H8：服務導向公民行為對顧客滿意有顯著影響
- H9：服務品質對顧客滿意有顯著影響

營利與非營利組織採用次分配，人格特質、服務氣候、領導風格、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意採用因素分析。假設 H1 採用 T 檢定與 ANOVA 檢定，假設 H2、H3、H4、H5、H6、H7、H8、H9 採用迴歸分析來檢定其假設正確性。

三、研究問卷設計

彭錦鵬(2011)認為非營利組織瞭解其不同服務對象對其組織目標的認知，與彼此之間認知的差異，將有助於該非營利組織擬定經營策略，更有效的管理組織。所以將問卷的設計分為五大部分，第一部份為服務氣候；第二部份為服務導向公民行為；第三部份為人格特質、領導風格；第四部份為顧客滿意、服務品質；第五部份為個人基本資料。採用李克特 (Likert) 七點量表由樣本主管人員與一般職員 (含志工) 針對每個題項之認知程度加以勾選。服務氣候部分，根據 Schneider (1980, 1985 & 1993) 所提出的服務氣候量表，再參考國內學者陳



美伶(2005)等學者翻譯整理後的服務氣候問項。服務導向公民行為則參考 Bettencourt et al. (2001)與蔡政宏(2007)的問卷量表而加以設計，人格特質參考自陳美伶(2005)的問項內容。領導風格參考張仁杰(2001)、韓念嘉(2007)、王宗鴻(2006)對授權、極權、體恤與結構型領導的分類方法加以設計。顧客滿意與服務品質則修改自 P.Z.B.(1985, 1988)對此兩構面問項的內容。

四、研究樣本分配

本研究範圍以營利組織與非營利組織服務人員為主發放問卷量表，問卷設計方面是將衡量變數的操作性定義設計成可以實證測量的問卷。研究範圍是採營利組織的保險從業人員與非營利組織服務人員，對象如下：大高雄地區營利組織三商美邦、國泰人壽、新光人壽、保誠人壽、南山人壽，亦包含非營利組織慈濟、圖書館、紅十字會、國立科學工藝博物館、家扶中心社會局三民東區家庭福利中心等。故本研究的問卷自行設計後，發放問卷，分別給營利與非營利組織中的核心幹部填寫，共發放了 369 份問卷，有效回收為營利組織 167 份問卷，非營利組織 109 份問卷，合計有效回收為 276 份問卷，有效回收率為 74.8%。

五、質化訪談研究

在台灣，「佛教慈濟慈善事業基金會」以及「佛教慈濟功德會」，同樣指的是「慈濟」這個團體。前者強調的是慈濟做為現代非營利組織角色，以科層組織的模式，在多項社會福利領育當中提供各種建設、服務與活動；而後者強調的是慈濟做為一個民間自願團體的角色(張式鑫 2008)，是台灣相當具代表性的國際化的非營利組織。本研究採用問卷量化研究為主軸，質化訪談做為輔助部分，以彌補量化研究問項之不足。針對營利與非營利組織分別實地訪問兩家公司，分別為營利組織三商美邦人壽公司鳳山分公司的呂經理，與慈濟鳳山服務處的郭師伯進行訪談。

肆、研究結果

一、因素分析

本研究為達濃縮變數之效，採用因素分析主成份分析法進行主要因素萃取，萃取原則方法為：

- (1) 根據因素特徵值大於 1 的因素，其次為原本理論的因子個數。
- (2) 構面因素累積解釋變異量接近 70%。
- (3) 以最大變異法求出轉軸後的解，在各因素負荷量中選取絕對值大於或接近 0.6 的變數。
- (4) 兩兩變數之間的因素負荷量差距大於 0.3。

同時，本研究確定問卷變數之因素歸屬後，以信度分析檢定確定本問卷之可信度、一致性與穩定性，採用 Cronbach Alpha 係數來衡量，因素分析所萃取出的四個因素信度分析的 Cronbachs α 值除了基本功能因素外，其餘的 α 值皆大於 0.7 以上。根據 Nunnally (1978) 的觀點，信度在 0.7 以上即具有可靠性。另實務上則認為 Alpha 值大於 0.7 為高信度水準，Alpha 值介於 0.7~0.4 之間為中信度水準，Alpha 值低於 0.4 為低信度水準。



表 1 因素分析彙整表

因素名稱		題數	因素負荷量	因素分析特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	Cronbach's Alpha值
服務氣候	管理者支援	6	0.73	3.58	27.57	27.57	0.89
	外部服務氣候	4	0.75	2.82	21.72	49.29	0.83
	內部服務氣候	2	0.77	1.63	12.56	61.85	0.68
	顧客回饋	1	0.90	1.25	9.64	71.49	-
服務導向公民行為	本份之內	5	0.83	4.00	30.75	30.75	0.92
	合作行為	3	0.77	3.61	27.73	58.47	0.90
	本份之外	5	0.72	1.98	15.21	73.68	0.70
人格特質	內控	2	0.88	1.59	39.64	39.64	0.73
	外控		0.84	1.45	36.22	75.86	0.62
領導風格	授權	4	0.83	3.08	25.62	25.62	0.89
	結構型	3	0.81	2.46	20.48	46.12	0.85
	體恤型		0.82	2.34	19.50	65.60	0.80
	集權	2	0.70	1.60	13.29	78.89	0.68
服務品質		5	0.80	3.84	38.43	38.43	0.92
顧客滿意			0.78	3.63	36.27	74.70	0.91

因此由表 1 可得知，各變數經因素分析粹取出的構面，各構面信度分析皆為 0.6 以上，故本研究的樣本分析結果足以採信。

三、T 檢定與 ANOVA 檢定

表 2 營利與非營利組織服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意差異檢定表

題目簡述	組織		T 值	組織			F 值
	營利	非營利		營利	非營利	慈濟	
服務氣候	6.4617	6.0575	6.554***	6.438	5.994	6.2552	29.497***
服務導向公民行為	6.3650	6.0259	5.088***	6.406	6.081	6.2060	18.263***
服務品質	6.3988	6.1248	3.666***	6.399	6.125	6.2917	10.164***
顧客滿意	6.4467	5.9009	8.152***	6.447	5.901	5.9875	34.463***

註：*表 $P < 0.05$ ；**表 $P < 0.01$ ；***表 $P < 0.001$

本研究將營利與非營使用 T 檢定分析時，發現營利組織服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意顯著性平均數皆高於非營利組織（如表 2，T 分析結果接達顯著差異，P 值小於 0.05），表示營利組織服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意均比非營利組織有更好正面的表現，此一結果與許多非營利組織成員在提供公益時所表現的高度自動自發的現象似乎有所差異。因此。為了更進一步探討這現象，嘗試將較具代表性的公益團體慈濟樣本獨立出來使用 ANOVA 檢定，進一步發現營利與非營利組織之所以產生差異主要在於非營利組織中的其他事業部份較低，而此部份主要樣本來自政府機關（如圖書館）等其他非營利組織，在四個構面中慈濟樣本的平均數均高於其他非營利組織，可以發現同樣是非營利組織其服務導向公民行為的相關變數表現仍有所不同，有待後續研究加以深入探討。



三、迴歸分析

表 3 迴歸分析結果彙整表

自變數		服務氣候				服務導向公民行為			服務品質	顧客滿意
		支援	外部氣候	內部氣候	顧客回饋	本份之內	合作行為	本份之外		
人格特質	內控	0.15*	0.31***	0.18**	0.20**	0.37***	0.21**	0.21***	H4	
	外控			(H2)				0.16**		
領導風格	體恤型	0.24***	0.24***	0.17*	0.13*	0.28***	0.27***	H5		
	結構型			(H3)			0.21*			
服務氣候	支援					0.26***	0.31***	0.31***		
	外部氣候					0.42***	0.18**	0.22***	H6	
	內部氣候						0.12*	0.14*		
	顧客回饋					0.27***	0.17**	0.12*	H7	H8
服務導向公民行為	本份之內							0.32***	0.23***	
	合作行為							0.27***	0.16*	
	本份之外							0.17**	0.35***	
服務品質									H9	0.73***

由表 3 迴歸分析彙整表，可看出假設 H2(內控人格特質對服務氣候構面有顯著影響，係數 0.15~0.31， $P<0.05$)、H3(體恤型領導風格對服務氣候各構面皆有顯著影響，係數 0.13~0.24， $P<0.05$)、H4(內控與外控人格特質對服務氣候構面有顯著影響，係數 0.16~0.37， $P<0.05$)、H5(領導風格對服務導向公民行為構面有顯著影響，係數 0.21~0.28， $P<0.05$)、H6(服務氣候對服務氣候導向公民行為各構面皆有顯著影響，係數 0.12~0.42， $P<0.05$)、H7(服務導向公民行為各構面對服務品質皆有顯著影響，係數 0.17~0.32， $P<0.05$)、H8(服務導向公民行為對顧客滿意有顯著影響，係數 0.16~0.35， $P<0.05$)、H9(服務品質對顧客滿意有顯著影響，係數 0.73， $P<0.05$)，上述假設二到假設九對各構面皆為正向關係的影響，表示各個假設自變數程度愈高，對各個假設依變數愈有幫助。

四、量化研究小結

驗證結果：結合 T 檢定、ANOVA 檢定、迴歸分析（表 3）等檢定結果之描述，繪出圖 3

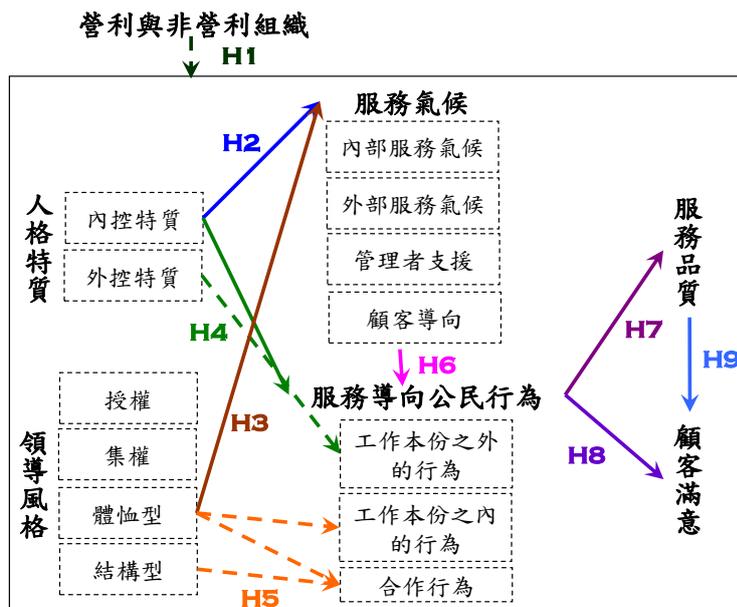


圖 3 假設 H1、H2、H3、H4、H5、H6、H7、H8、H9 分析結果彙整圖

註：一種顏色表示一個假設，實線為完全接受，虛線為部份接受



由圖 3 可更清楚之間的關係，H1、H2、H3、H4、H5、H6 為部份接受，H7、H8、H9 為接受。

H1：營利和非營利對主要研究構面服務氣候、服務導向公民行為、人格特質、服務品質、顧客滿意為有顯著差異；但營利和非營利對主要研究構面領導風格的授權、集權、結構型為部份有顯著差異，所以就整體而言 H1 為部份接受。

H2：人格特質的內控特質構面對服務氣候有顯著影響；但人格特質的外控特質對服務氣候無顯著影響，所以就 H2 整體而言為部份接受。

H3：領導風格的體恤型構面對服務氣候有顯著影響；但領導風格的授權、集權、結構型構面對服務氣候無顯著影響，所以就 H3 整體而言為部份接受。

H4：人格特質的內控特質構面對服務導向公民行為有顯著影響；但人格特質外控特質對服務導向公民行為為只有部份為顯著性影響，所以就 H4 整體而言為部份接受。

H5：領導風格的結構型、體恤型構面對服務導向公民行為只有部份為顯著性影響；但領導風格的授權、集權構面對服務導向公民行為無顯著影響，所以就 H5 整體而言為部份接受。

H6：服務氣候對服務導向公民行為的工作本份外、合作行為有顯著性；但服務氣候對服務導向公民行為的工作本份內只有部份顯著，所以就 H6 整體而言為部份接受。

H7：服務導向公民行為各構面對服務品質皆有顯著影響，所以接受 H7。

H8：導向公民行為各構面對顧客滿意皆有顯著影響，所以接受 H8。

H9：服務品質對顧客滿意有顯著影響，所以接受 H9。

五、質化資料分析

量化分析結果可以看出服務氣候與服務導向公民行為等變數間的關係，但無法得知這些變數之間是透由何種實際的觀念或行為所產生連結，為求更深入的資訊，在此以質化資料分析的內容分析法補充量化研究之不足。內容分析是針對調查的內容做客觀且有系統的量化並加以描述的一種研究方法。本研究以質化的內容分析法整理訪談內容，藉以和量化調查結果相呼應，本研究的訪談部分整理步驟如下（圖 2）：

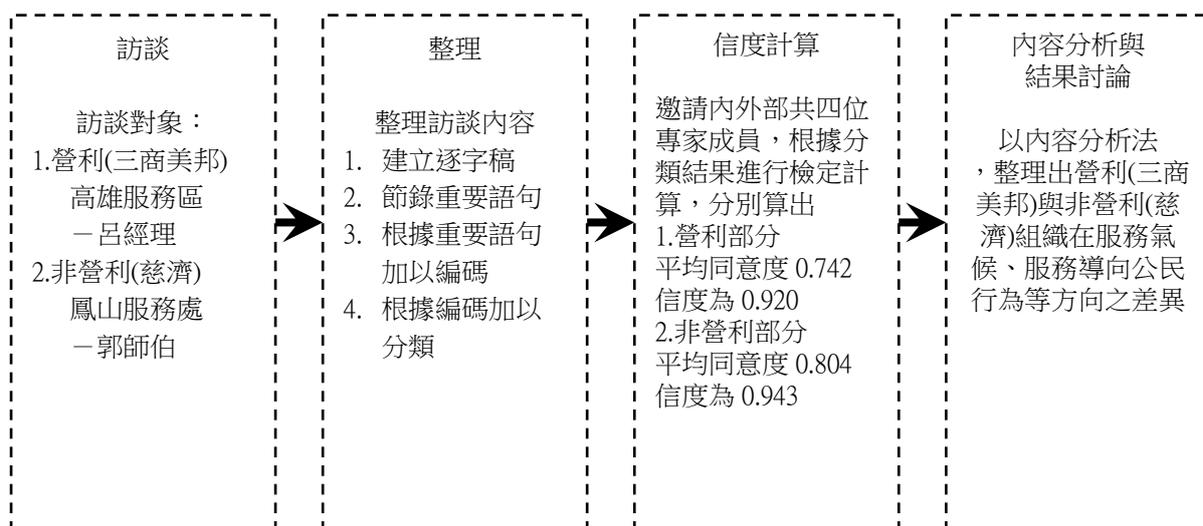


圖 4 訪談步驟說明

根據訪談的逐字稿，節錄重要相關語詞，經過分類彙整後得到表 4 之結果，表示在提到對組織的看法時，營利組織如三商提到公司內部理念的頻率較高，而非營利的慈濟大部分則提到思想與觀念。在服務氣候的部分，三商美邦多次提到精神領袖，慈濟則以互動與態度較多。服務品質前者重視公司優勢，後者以服務的方式為優



先考量。服務導向公民行為則以慈濟相對高出甚多，以助人為其主要的動機來源。由表 4 可看出，三商美邦的內部理念深植在員工內心，依循著「一句承諾，一生的朋友」的理念服務顧客。而以自我精神領導著員工們，帶領內部成員有更好的服務氣候。慈濟的思想基礎就是「助人」，受訪的慈濟人一直強調服務別人的態度很重要，如果不想服務他人，那自己做起來也會很辛苦，苦了自己也苦了受助的人。

表 4 內容分析語詞分類彙整表

主構面	分類名詞	營利(三商)	非營利(慈濟)
組織形象	內部理念	5	0
	思想、觀念	0	5
服務氣候	互動情形	1	2
	精神領袖	3	0
	態度	2	1
服務品質	服務方式	0	4
	公司優勢	4	0
服務導向公民行為	助人	0	12

註：數字代表重要語詞出現之次數

表 5 訪談重點詞語節錄彙整表

	三商美邦	慈濟
服務氣候	進來這個行業的人的態度不盡相同，我們會希望這個人對服務有一些精神、服務的熱忱。 失去服務的熱忱，對服務的承諾，就等於失去對這行業的企圖心和意願，會影響到對這組織的發展。	慈濟的理念中心思想就是利他的思想。
服務品質	培養優良的業務員，讓他們賺到錢，然後很 nice 的去服務客戶。讓客戶感受到很好的服務和規劃，這個就是很好的服務。	在慈濟裡面都是發心力願、自動自發來做，這裡面所謂的服務品質，自己意願去做的，服務品質當然沒有問題，不是被逼的，當然會希望做到最好。
服務導向公民行為	因為服務產生信任，進而對你產生興趣，然後慢慢對你的產品有興趣。我們的觀念是說，我是帶你進來這個行業的，你覺得可以學習的，都是你師傅。就是主動、服務的精神、不服輸、解決問題、克服問題、要有格局、要會計劃。	用同理心感受別人、用體貼去撫慰別人，你是一個指揮才做的出來，你怎麼收穫的也不曉得，這超越所謂重不重要的解釋，很自然的是因為這樣的前提，而做這樣的事情，一切都是所謂的前續因緣，我們順著這樣的因緣來做。

根據質化分析的結果，三商美邦以良好的服務氣候，讓業務員們表現出良好的服務導向公民行為，進而提升其服務品質，更進而提升組織與公司績效。而慈濟一直以來，抱持著感恩的心，到世界各地幫助需要幫助的人，他們的服務氣候充滿了「感恩」二字，而他們所表現出的慈悲心、同理心，也溫暖了受幫助的人，讓受到幫助的人感受到的不僅僅是「幫助」二字，而是「我樂意為你服務」。表 5 為訪談重點詞語節錄彙整，從中可以看出組織對各主要構面的觀念與看法，根據這部分的内容再與量化部分的因果關係對照，可以更具體的說明這些變數間的關聯性與主要的現象。



六、整合本研究量化問卷結果和質化訪談分析，歸納整理出以下結果：

1. 除了體血型的領導風格在營利組織和非營利組織中無明確的差異外，其餘皆有顯著差異

在起初本研究已有做出圖3之中的T檢定，從裡面發現營利組織的服務氣候、服務導向公民行為以及其他相關因素大多優於非營利組織，因覺得該結果與常理不符，之後決定將非營利組織中慈濟的部分獨立出來，分成營利組織、慈濟、其他非營利組織（例：政府部門），經分析後得到圖三之中的ANOVA檢定，從中發現營利組織與其他非營利組織之間有明顯差異，而營利組織和慈濟之間的差異並不大，又慈濟也較優於其他非營利組織，因此可判斷出其他非營利組織應多加強服務氣候、服務導向公民行為、服務品質等部份。

2. 人格特質中，內控特質的人員較能有效提升服務氣候

由於內控特質的人本身相信只要肯努力就能勝任工作以及認為升遷的機會是給那些在工作上表現良好的人，將事情的原因和控制歸究於自己的力量，因此有助於服務氣候的提升。內控特質對服務氣候的影響程度如下：以對外部服務氣候影響最大，其次是顧客導向，再來則是內部服務氣候，最後是管理者支援。內控特質高能提供良好服務並給予有效支援，且較能盡心盡力為顧客服務，以及提升服務品質進而有效留住顧客。

3. 領導風格中，體血型的領導風格有助於提升服務氣候

大部分的人都對於主管會主動關心我工作狀況、在我遇到困難時會給適當的協助以及認為員工感受比工作達成更重要，抱有高度的肯定，因此有助於提升服務氣候。體血型的領導風格對服務氣候的影響程度如下：以對外部服務氣候影響最大，其次是管理者支援，再來則是內部服務氣候，最後是顧客導向。結果顯示，現在的員工都期盼主管們能多加重視員工的感受，進而影響服務氣候。

4. 人格特質中，內控特質者能有效促進本份之內行為、合作行為、本份之外行為的提升，而外控特質者則有助於提升本份之外的行為

內控特質的人，較為積極、主動，他們對於和自己相關的事情感到興趣，以及不論是對於本份內或本份外的工作均會積極的去瞭解，而關於和其他人合作，此類型的人也能夠和他人合作無間，以致於提高工作上的效能。內控特質對服務導向公民行為的影響程度如下：以對工作本分之內的行為影響最大，其次是工作本份之外的行為，最後是合作行為。而外控特質的人，普遍認為在社會上要爭取一份好工作，認識關鍵人物比熟悉工作重要，或是認為賺錢的多寡與運氣好壞有關，因此在對於本身份內工作和與他人合作都不是相當重視，以致於無法提高工作上的效能。

5. 運用不同領導風格，結構型的領導風格有助於提升合作行為，體血型的領導風格則有助於本份內行為與合作行為的提升

體血型的領導風格對於工作本份之內的行為和合作行為能給予提升的效果，至於結構型的領導風格對合作行為也能給予提升的效果。較重視員工感受的主管，他的領導方式比較能促使員工完成工作上應盡的責任和給予顧客完整的服務，以及在與其他組織成員之間的互動情形，也較能發揮彼此互相幫助、合作的精神。相對的，有部分人認同結構型的領導風格也能促進組織成員之間的互動關係。

6. 加強管理支援、外部服務氣候和顧客導向有助於提升服務導向公民行為

組織的主管致力於改善員工的工作和服務服務的品質，並且重視和激賞高品質的服務，以及致力於為員工排除提升服務品質所遇到的各種障礙，這些都能有效提升服務導向公民行為。另外，主管們會將顧客對組織反應的各方面意見提供給員工參考，和主動蒐集顧客對組織抱怨的資料，對服務導向公民行為也能有效提升。各級主管如果能充分提供員工與顧客相關建議或抱怨實情，對員工而言無論是在工作應盡責任範圍內或是額外提供的服務以及成員之間互動，皆有助益。如出現刻意將顧客抱怨隱瞞的情形，有可能讓員工失去對工作的熱忱和彼此之間的凝聚力。

7. 重視服務導向公民行為能有效提升服務品質



大多數人認為即使不是我本份內的工作也會主動給予協助，並且用心地滿足顧客的需求，在本份之內的工作上能善盡應盡的責任，同事之間能給予適當的協助，這些行為皆有助於服務品質的提升。讓顧客感受到被重視，對組織而言是重要的，組織要能表現出樂於幫助每一位顧客的態度和給予顧客的承諾必須做到，才能讓顧客對組織的服務品質感到滿意。

8. 重視服務導向公民行為有助於提升顧客滿意

組織的成員能善盡工作本份內的責任、彼此之間的相互協助，以及自己工作本份外的行為，有助於顧客滿意的提升。善盡工作本份內的責任對顧客而言那是必要的，組織成員之間若能互相協助也能給予顧客良好的印象，至於從事工作本份外的行為對顧客而言，這些行為是能受到肯定的，甚至可以為組織帶來加分的效果。

9. 重視服務品質有助於提升顧客滿意

重視顧客的需求和提供即時回應的服務品質，將有助於顧客滿意的提升。當顧客遇到困難需要協助時，或是顧客對組織有任何不滿提出抱怨時，如能給予適當的回應，讓顧客得到滿意的答覆，對組織而言是相當重要的。如果對顧客抱怨置之不理或未妥善處理，將會影響顧客對組織服務滿意的認同。

(二) 營利與非營利組織之差異性

由量化資料圖3之數據，可看出營利組織與非營利組織在服務氣候、服務導向公民行為、服務品質方面有正向且良好的表現；針對此部份本研究再輔以質化分析結果以說明兩者之間細部差異所在：

1. 營利組織－以本研究訪談對象三商美邦為例

服務氣候：優良服務人員與組織成員之間互動情形影響到服務氣候，服務人員形象、態度的好壞會影響顧客對產品觀感與良好的互動有助於組織內部的和諧。

服務導向公民行為：在本份內服務人員如能讓顧客產生服務信任，盡而對產品有興趣；成員間相互合作給予顧客完善服務。

服務品質：員工的服務熱忱與對顧客的承諾，以熱忱的心去服務每位顧客、重視給予每位顧客的承諾。

2. 非營利組織－以本研究訪談對象慈濟為例

服務氣候：慈濟的理念中心思想是「利他」，加入慈濟的人以一顆感恩的心在為社會大眾提供服務，服務時以謙卑、恭敬的態度來協助。

服務導向公民行為：重視團隊人員的合作行為，在協助社會大眾時，以「認養」方式、「隨時補位」觀念分配工作，因緣成熟時自然而然會遇見事情，盡心盡力做好每件事。

服務品質：慈濟人都是發心力願、自動自發來做，依照自己意願來提供服務，並且將服務做到最好。慈濟很重視「態度」，對事情的付出態度比做事情的能力更重要。

伍、結論與建議

非營利組織的功能可以彌補政府與企業在公共服務方面有所不足之處(彭錦鵬，2011)。但非營利組織所產生未能善用大眾捐款、帳目不清、運作效率低落、管理能力欠缺等現象，將降低社會大眾對於非營利組織之信任。非營利組織績效評量指標將有助於社會各界對非營利組織績效表現進行檢討，可為政府補助及企業捐助非營利組織之參考，並對受贈的非營利組織績效進行評量。其他非營利組織，政府機關（如圖書館）等，應補強服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意。

由此研究結果發現，營利組織在服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意等構面的均顯著的比非營利組織的平均分數高，表示營利組織的服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意均比非營利組織有更正面的表現，也代表服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意都做得比較好。為了更進一步理解這些現象，於是更針對營利與非營利的主要組織單位加以區分比較。結果發現，營利與非營利組織之所以



產生差異主要在於非營利組織中的其他事業部份得分較低，而此部分主要為政府機關（如圖書館）等非營利事業部份。本研究從量化與質化之觀點，得出顧客滿意、服務品質可藉由提升服務導向公民行為來強化，而服務導向公民行為又可從服務氣候、人格特質以及領導風格來培養，然而在實務上的作法如下：

1. 本研究認為非營利事業中的其他事業部份，政府機關（如圖書館）等，應補強服務氣候、服務導向公民行為、服務品質、顧客滿意。

2. 招募內控特質人員；互信尊重、體恤服務人員有助於提升服務氣候

人，是組織最重要的資產。第一線服務人員和組織是否生存息息相關，內控特質的人自我管理嚴格、較關注個人成就，對於事情的責任感、使命感、達成率具高度敏銳，故組織在招募服務人員時，如能招募擁有內控人格特質的應徵者，有助於提升服務氣候，讓組織的服務更加完善。生活在團體裡需學會與他人互動，相互學習有助於兩人的關係。領導者與服務人員之間要能互相信任、體恤、尊重，創造兩邊和諧關係，「用關懷代替責罵」，例如服務人員最近表現不好，領導者主動關心、協助，站在服務人員角度替人著想，如此一來服務人員可能會自行發現或說出表現不理想原因並承諾改善，增進服務氣候來回饋組織。

3. 定期評比、檢視組織服務狀況與運用不同領導風格有助於增強服務導向公民行為

「不進步等於退步」組織定期檢視、討論服務情形，主動邀請顧客提出建議和抱怨，協助服務人員在提供服務，能準確、有效。加上在服務顧客時，服務第一位顧客與第一千位的態度為服務人員的考驗，耐心、細心、關心，三種服務基本態度，為組織在培訓服務人員應培養的三種態度，缺一不可。

4. 顧客至上，賓至如歸；組織內建立家庭式互動能提供優良服務品質強化顧客滿意

服務業市場大、競爭對手多，相對的顧客選擇性高，服務人員應重視每次服務顧客的機會，不管是售前服務、售中服務、售後服務。此外服務人員應記得每位顧客的名字、特性、需求，在顧客上門時能即使服務，使顧客感受到親切，更有被受重視的感覺。家裡發生的事情，能幫忙的總願意盡心盡力。如把此觀念運用到組織裡，例：服務人員接到嚴重的顧客抱怨，無法單獨一人解決，這時同事之間如能及即時伸出援手協助幫忙，可降低顧客流失率，提升服務品質強化顧客滿意。

六、參考文獻

1. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L., "A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors." *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41, 2001.
2. Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. and Meuter, M.L., "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, pp. 29-41, 2001.
3. Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. and Meuter, M.L., "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 29-41, 2001.
4. Blau, Gary., "Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(2), pp. 125-139, 1993.
5. Broeding, L. A., "Relationship of Internal External Control to Work Motivation Performance in an Expectancy Model," *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 65-75, 1975.
6. Ching-Wen Yeh, 「The Study of the Relationship among Service Climate, Goal Orientation, Affective Professional Commitment and Service Performance」, *交大管理學報* 32 卷 2 期, pp.172-184, 2012
7. Hogan, J., R. Hogan and C.M. Busch, "How to Measure Service Orientation," *Journal of Applied Psychology*, 69(1), pp. 167-173, 1984.
8. Jayan, C, and K. Balachandran, Job Attitude Scale. Unpublished Test. Thenhipalam: Department of Psychology, University of Calicut, 2004
9. Kidwell, B., McFarland, R. G., and Avila, R. A., "Perceiving Emotion in the Buyer-Selling Interchange: the Moderated Impact on Performance," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 27, No. 2, pp.119-132, 2007



10. Kopelman, Richard E. , *The Role of Climate and Culture in Productivity* , 1990
11. Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill. pp. 5-10 , 1978
12. Parasuraman, A., V.A. Zeithmal, and L.L. Berry., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(Fall), pp. 41-50, 1985.
13. Parasuraman, A., V.A. Zeithmal, and L.L. Berry., "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality" *Journal of Marketing*, 52(April), pp. 35-48, 1988.
14. Schneider, B. and Bowen, D.E., "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 423-433, 1985.
15. Schneider, B. and Bowen, D.E., "Personnel / Human Resource Management In The Service Sector," in K.R. Rowland & G.R. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, C.T.: JAI Press, 10, pp. 1-30, 1993.
16. Schneider, B., "The service organization: Climate is Crucial," *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 52-56, 1980.
17. 卜啟鵬, 工作特性、管理型態及組織氣候對組織公民行為關係之研究 以中資定期航運公司為例, 1996
18. 王宗鴻, 「人格特質、主管領導風格與人力資源管理措施對工作投入與工作績效之影響」, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文, 2006。
19. 王娟諤, 「營利事業組織經營社會企業之初探」, 輔仁大學管理學院經營管理碩士學程論文, pp6-19, 2011
20. 史習安, 陳佐任, 「正向主管獎賞行為如何影響員工的工作表現? 目標接受與組織承諾的中介角色」, *組織與管理* 1 卷 2 期, pp100-120, 2008
21. 沈昭吟, 劉禮維, 詹昆霖, 「企業員工之性別角色對人格特質、逆境商數與工作績效之影響」, *創新與管理* 10 卷 2 期, pp120-140, 2013
22. 林坤霖, 楊麗安, 蔡新永, 「Big Five Personality Traits and Job Performance : The Mediating Effect of Job Attitude」, *全球商業經營管理學報* 5 期, pp. 89-95, 2013
23. 林尚平; 湯大緯; 劉桂苓; 沈漢君, 「服務導向與支持氣候對銷售績效之影響: 情緒勞務與適應性銷售行為的中介效果」, *中山管理評論* 19 卷 1 期, pp.183-187, 2011
24. 林芳儀, 「外部企業形象知覺與員工服務表現: 以正向情感、服務氣候及人力資源管理策略為調節變項」, 中原大學心理學研究所學位論文, pp43-56, 2011
25. 張仁杰, 「領導者／部屬交換理論與組織行為有關變數關係之研究」, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文, 2001。
26. 張式鑫, 慈濟公民社會的發展與公共領域關係的探討-慈濟人的觀點, pp. 1-16, 2008
27. 張春興, *現代心理學*, 台北: 東華, 2013。
28. 許秀如, 「領導風格、團隊認同與團隊績效關係之研究」, *嶺東通識教育研究學刊* 5 卷 2 期, pp.145-152, 2013
29. 陳金貴, 「非營利組織社會企業化經營探討」, *新世紀智庫論壇*, 第 19 期, pp39-51, 2002
30. 陳春希; 李旭梅; 鄭晉昌; 魏裕興, 「工作身份、角色衝突與組織承諾對組織公民行為影響之探究: 以臺灣高速鐵路 BOT 計畫案為例」, *輔仁管理評論*, 16(1), pp1-18, 2007
31. 彭錦鵬, 江瑞祥, 許耿銘, 「非營利組織績效評量指標之建構」, *政治科學論叢* 49 期, pp130-146, 2011
32. 黃明新, 「探討品牌權益對服務失誤與不滿意度關係和服務補救與滿意度關係之干擾效果」, *管理學報*, 第二十九卷, 第四期, pp.355-359, 2012
33. 黃慶源, 高明瑞, 汪明生, 「非營利組織目標認知與經營管理策略探討-以國立科學工藝博物館為例」, *中國行政評論* 13 卷 3 期, pp35-50, 2004
34. 楊明玉, 番承懷, 「顧客關係管理導入五大人格特質與資料探勘之研究-以人壽保險業為例」, *資訊管理展望* 13 卷 2 期, pp160-163, 2011
35. 楊濱燦, 「組織公民行為與服務品質關係之研究-群體層級之分析」, *商學學報*, 第十期, pp. 141-162, 2002
36. 蔡政宏, 「服務氣候前因後果與干擾變項之實證研究」, 國立成功大學企管所博士論文, 2007。
37. 鄭得臣, 《領導型態, 角色壓力, 核心生活興趣與組織承諾的關係》, 國立政治大學心理學研究所碩士論文, pp20-25, 1985
38. 韓念嘉, 「信任、授權與員工工作滿意度之研究」, 國立中山大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文, 2007。

