

北商學報 第32期  
民國106年7月 第45-71頁

## 職場之情緒勒索對第一線員工服務 破壞行為之影響

陳映羽\* 王嘉伶\*\*

### 摘 要

一個人的情緒不僅影響自己的身心，更會無形或有心的去影響他人，當這樣的情形發生在職場上時，在當下的情緒難免受到影響，甚而無端波及你正在提供服務的對象，本研究將情緒勒索分為「正面情緒勒索」與「負面情緒勒索」，在工作場合中一旦自己承受到他人的情緒勒索時，是否會將情緒勒索所接收到的壓力進而發洩在服務的對象上，產生服務破壞行為，是為本研究的重點。本研究使用網路問卷及紙本問卷調查，測試職場之情緒勒索對服務破壞行為之間的關聯性，回收284份問卷，利用迴歸分析來探討職場之情緒勒索對服務破壞行為之關聯性，與人格特質是否對其產生干擾之效果。實證結果顯示：「正面情緒勒索」、「負面情緒勒索」以及「任一人格特質」皆會影響員工之服務破壞行為，其中以負面情緒勒索影響力較大，本研究對此進行研究結果探討，並後續提出建議。

關鍵詞：情緒勒索、服務破壞行為、人格特質

\*陳映羽，真理大學企業管理學系碩士班助理教授

\*\*王嘉伶，真理大學企業管理學系碩士生，通訊作者(chialing1223@gmail.com)

收稿日期：106年3月27日；接受刊登日期：106年6月1日

# The Study of Emotional Blackmail In The Workplace Affect Service Sabotage Behavior of First-Line Staff

Ying-Yu Chen\* Chia-Ling Wang\*\*

## Abstract

A person's emotions not only affect their own body and mind, but also affect others intentionally or unintentionally. Whilst this situation occurs in a workplace, emotions are unavoidably influenced. At times, negative emotions are even, for no reason, vented on customers whom people offer service to. In this study, "Emotional Blackmail" was divided into "positive type" and "negative type." The focus of this study is to discuss people suffer from the emotional blackmail from others, whether those vent the pressure resulting from the emotional blackmail to their customers, which gives rise to service sabotage behavior of first-line staff. Additionally, this study was conducted with web-based questionnaires as well as paper-based questionnaires to test the relationship between emotional blackmail and service sabotage behavior of first-line staff. In addition, 284 questionnaires were returned. We exercised regression analysis to research into the relationship between emotional blackmail and service sabotage behavior of first-line staff. Furthermore, with the regression analysis, its effect on whether to generate interference on personality traits can also be shown. Above all, the result suggests that emotional blackmail and personality traits both do affect service sabotage behavior of first-line staff, and the impact of the negative emotional blackmail is greater. This study will look into the research result and then make suggestions.

**Key words:** Emotional Blackmail, service sabotage behavior, personality traits

---

\* Ying-Yu Chen, Assistant Professor, Department of Business Administration, Aletheia University

\*\* Chia-Ling Wang, Graduate Student, Department of Business Administration, Aletheia University, Corresponding Author (E-mail: chialing1223@gmail.com)

Manuscript received: March 27, 2017; Accepted: June 1, 2017

## 壹、研究動機與目的

中國儒家學者記述了對情緒的觀點，當喜、怒、哀、樂等情緒未發之時，人心不至於偏向任何一邊，當情緒未被引發時，可稱之為「中」；再者，並非所有情緒隱忍不發才符合中庸之道。只要情緒為適當的表達，這也符合中庸之道，稱之為「和」；「Emotion」源自於西方拉丁文，有波動而出、蜂擁而上或是使之激動的意涵；根據James-Lange（1884）指出「情緒」是當身體產生（生理）變化時，我們感受到這些變化，這就是情緒。

而一個人的情緒不僅影響自己的身心，更會無形或有心的去影響他人，在1997年美國心理醫師Forward在進行輔導有關心理治療業務時，發現有些諮商者與人相處時，常常會被對方的情緒所牽引甚至是牽制，進而產生壓力而形成的心理症狀，於是她將輔導之案例加以分析與分類，並將其現象命名為「情緒勒索」（Emotional Blackmail）。

劉仲矩（2014）在「淺論正面情緒勒索」一文中提出正面情緒勒索行為之論點，文中提到當員工表現不好時，許多主管多以關心與體諒取代責罵，以鼓勵員工，但有些員工因此感到不好意思，甚至產生壓力，劉仲矩將此現象稱之為「正面情緒勒索」；因此，本研究將Forward（1997）及劉仲矩（2014）所提出之論點將情緒勒索區分為「正面情緒勒索」及「負面情緒勒索」。

過去學者對於員工破壞行為論點大多重點擺在員工偏差行為，且以傳統製造業為主要發展產業，Hollinger（1991）提出員工偏差行為（employee deviant behavior）描述員工在生產之間的偏差行為和財產偏差，Aquino, Lewis, and Bradfield（1999）則是著重在組織的和人際的偏差行為，Giacalone and Greenberg（1997）則以員工反社會行為說明員工任何故意有害的行動。

Harris and Ogbonna（2002）提出的「服務破壞行為」（Service Sabotage Behaviors）率先指出組織成員設計以故意的負面行為影響服務傳遞過程，並於2006年及2009年提出對餐館進行調查，測量員工服務破壞之行為意圖，認為服務業也確實存在著員工破壞行為，有別於先前學者所提出的偏差或破壞等行為，都僅針對員工於企業內部生產時對於機器廠房設備的破壞；Browning（2008）對第一線員工如何及為何在服務接觸顧客的過程中從事偏差行為進行研究探討，研究結果發現影響第一線員工之服務破壞行為的關鍵因素為顧客的態度和行為表現；一旦有服務破壞行為產生，將會迅速影響到顧客對於企業價值的感受，因此企業應對其服務破壞行為更加重視。

「情緒勒索」是近幾年來個人受到他人及外在環境所衍生出來的情緒壓力，本研究是根據Forward（1997）及劉仲矩（2014）所提出的相關理論，以及Harris and

Ogbonna (2002) 提出的「服務破壞行為」(Service Sabotage Behaviors)，在現今的職場上，因憤怒而導致行為失控的例子屢見不鮮，根據董氏基金會調查，全臺灣共有209萬的成人(占所有成人的11%)有明顯的憂鬱情緒，主因正是工作，其中以業績壓力為最大根源；由上述可知，情緒壓力易造成其脫序行為，因此若以第一線服務人員為研究對象，是否會因情緒勒索造成的壓力進而發生服務破壞行為，為本研究目的之一。

本研究認為近幾年來，人格特質的研究已逐漸受到重視，並成為企業界人資部門重要的參考指數，黃曼琴(1999)研究行銷人員之人格特質對其工作壓力與工作滿足、工作績效關係的影響時，即發現企業內行銷人員不同的人格特質會影響其工作壓力與工作績效；具有不同人格特質的員工一旦自己承受到他人的情緒勒索時，是否會將情緒勒索所接收到的壓力進而發洩在服務的對象上，產生服務破壞行為，是為本研究的重點之一。

根據Pollster波仕特線上市調網在2010年9月針對977位在職場上的七年級生所做的調查顯示有九成多的人表示在職場上時常倍感壓力，而壓力的類型也有百百種，因此以第一線服務員工為研究對象，當被情緒勒索者在遇到不同型態的壓力時，是否會加速或減少服務破壞行為的發生？

此外，具有不同人格特質的員工也會影響員工的工作表現，進而影響服務品質，Barrick and Mount(1991)曾針對員工五大人格特質，探討與其工作績效間的關係，結果發現具有部分人格特質的員工對工作績效確實有影響，因此是否會因具有不同人格特質而加速或減少服務破壞行為的產生？

綜合以上所述，本研究目的如下：

- 一、情緒勒索是否會造成服務破壞行為？
- 二、不同類型的情緒勒索是否會造成服務破壞行為？
- 三、是否會因被情緒勒索者的人格特質不同而影響其服務破壞行為的發生？

## 貳、文獻探討

### 一、情緒勒索

情緒勒索(emotional blackmail)最早由Forward在1997年提出，是宰制行動中一種最有力的形式，大部分的情緒勒索是很難察覺到的，常現身在那些看似和諧美好的關係中，因此Forward認為情緒勒索有六項致命的特徵：要求(Demand)、抵抗(Resistance)、壓力(Pressure)、威脅(Threat)、順從(Compliance)、舊事從演(Repetition)，以上六種情形是情緒勒索的主要特徵，也成為情緒勒索的主

要成立條件這些情緒勒索者（emotional blackmailer）瞭解我們十分珍惜與他們之間的關係，知道我們的弱點，更知道我們心底深處的一些秘密，一旦其目的無法達成，他們會利用這層親密關係迫使我們讓步（杜玉蓉譯，2000）。

在所有的勒索言語中，把要求搬上檯面是一項必備要素，但每種「勒索」情況都不盡相同，這些看似相同的行為，其實可分為四種類型（杜玉蓉譯，2000）：

- （一）施暴型（Punisher）
- （二）自虐者（Self-Punisher）
- （三）悲情者（Suffer）
- （四）欲擒故縱者（Tantalizer）

人們為了不使自己輕易地被情緒勒索所操控，於是發展了一系列的人格特質，但因為這些特質原本即存在我們的內心，所以當它們剛開始抵抗那些令我們恐懼的事物時，並不容易被察覺。但是只要仔細觀察，我們將發現這些特質和情緒勒索都有密切的關係，諷刺的是，正是這些極具「保護色彩」的特質，使我們能進一步了解情緒勒索的真相，它們可以歸納為下列幾點（杜玉蓉譯，2000）：

- （一）極需要別人的認同；
- （二）害怕別人生氣；
- （三）希望無論在什麼情況下，都能維持表面的平靜；
- （四）容易對別人的生活，負一些不必要的責任；
- （五）極端缺乏自信，或經常懷疑自己的能力。

在過去的文獻中對於情緒勒索（emotional blackmail）大多將情緒勒索視為負面之研究，唯有國內學者劉仲矩教授（2014）在「淺論正面情緒勒索」一文中提過正面情緒勒索一詞，文中提到一位員工在他表現不好時，主管不但不罵他，甚至還當眾安慰他，但有些員工因此感到不好意思，甚至產生壓力，這樣的行為稱之為「正面情緒勒索」。

因此本研究認為除了延續先前學者們對於情緒勒索之探討外，也將劉仲矩（2014）之正面情緒勒索納入討論重點，試著將情緒勒索的範圍再擴大，將情緒勒索分為「正面情緒勒索」及「負面情緒勒索」，不僅侷限於單一類型。

## 二、服務破壞行為

關於員工破壞行為，最早對此進行研究的是Frederick W. Taylor, Taylor（1947）曾於「Soldiering」一書中提到「反生產力行為（counterproductive）」或稱為「非生產性行為（unproductive）」，指出管理者要如何避免員工產生不當行為，並提升



員工的工作生產能力；Sprouse（1992）；Ackroyd and Thompson（1999）以不當行為（misbehavior）來形容員工於工作時間內做出不應該的行為。

在2002年以前，絕大部分的學者所提出的破壞行為之對象設定都是針對機器設備或是組織內部及其成員為主要對象，但基於上述服務的本質，若員工在服務的時候進行破壞行為，則可能立即影響顧客對於組織的滿意度，甚至是組織信譽，因此，英國學者Harris and Ogbonna（2002/2006）提出針對組織成員故意地設計負向行為進而影響服務品質進行研究，並將此概念稱之為「服務破壞（Service sabotage）」。

Harris and Ogbonna（2002）首先提出服務破壞（service sabotage）的概念及相關的研究，其內容為了解組織成員在服務的過程中故意破壞的原因，以深度訪談的方式針對182位餐飲業員工進行研究分析，在服務業的背景下提出四種不同的服務破壞行為，依照「服務破壞行為發生的頻率」及「服務破壞行為的公開程度」分為：「習慣且私下」、「習慣且公開」、「偶發且私下」與「偶發且公開」。

除了以上分類外，Harris and Ogbonna（2002）也進一步研究可能造成服務業中破壞行為的相關變數，如個人因素、風險接受傾向、職涯導向、群體與角色因素、社會化與在職訓練、組織因素、環境因素等；Harris and Ogbonna（2006）進一步以調查的方式對1000家餐飲業者的員工進行研究並設計出研究量表，此研究中更使Harris and Ogbonna（2002）提出的前因後果獲得實證，讓以服務導向為主的企業可以更了解服務破壞行為的相關因素，此外，此研究更進一步分析並支持服務破壞行為與個人和組織的的獎賞、對顧客的影響以及其他的績效有所關聯，其中服務破壞行為與員工自尊、團隊精神知覺有顯著正相關；而服務破壞行為與員工顧客之間和諧、對功能品質及公司績效的知覺有顯著負相關。

服務破壞行為（service sabotage）在過去的研究中都僅僅只是針對服務業，但本研究認為只要是第一線服務人員、在工作的過程中有接觸到顧客的員工皆有可能造成服務破壞行為，不一定只侷限在服務業單一產業中才會發生的狀況，因此，本研究之研究對象不僅只是針對服務業，而是針對所有產業中「工作日常中有接觸顧客之員工」皆在研究範圍內。

### 三、五大人格特質

有關五大人格特質首先由Klager（1926）開始，後來由於Cattell（1943）認為先前學者的人格架構分類有些缺點，他重新以叢集分析法、因素分析法並增加許多資料，將特質變項縮減為35個，也為五大人格特質墊下了基礎；Norman（1963）；Goldberg（1990）；John（1990）；McCrae and Costa（1986, 1987）等學者的研究延續了Cattell因素分析的研究，整理出英文中有關特質的形容詞，再以因素分析的方

式找出五個主要的人格特質，稱之為「五大因素（Big Five Factor）」，分別為：

- （一）親和性（Agreeableness）：指一個人對於他人所定下之規範的遵循程度，若對主管、配偶
- （二）等人規範之遵循程度越高，則其親和性程度越高。
- （三）勤勉審慎性（Conscientiousness）：指一個人對追求的目標之專心、集中程度，若一個人目標越少、越專心致力於其上，則其勤勉正直程度越高。
- （四）外向性（Extroversion）：指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度或數目，若一個人對和他人間之舒適的關係越愈高或愈多，則表示其愈外向。
- （五）神經質（Neuroticism）：指能激起一個人負面情感之刺激所須之數目及強度，當一個人所能接受的刺激越少，則其情緒敏感性越高。
- （六）經驗開放性（Openness to Experience）：指一個人興趣之多寡及深度。若一個人興趣越多樣化，但相對深度較淺，則其開放性越高。

過去許多研究學者依此發展出人格特質問卷及人格特質量表，如NEO-PI量表（NEO Personality Inventory），在五個主要的人格特質中，McCrae and Costa（1986, 1987）認為神經質和外向性受遺傳的影響遠勝於環境的作用，另外三個因素則主要由環境決定。

Arnold and Robert（1975, 1984, 1986）則認為情緒性、活動性及社會性是人格建立的基石，每個人的性格都是由不同程度的氣質所組成，氣質主要是因為遺傳，使每個人都具有獨特性，將這些氣質結合在一起，形成人格的形態，對我們的行為造成廣泛和長期的影響，如內向或外向，但除了遺傳，社會環境亦會影響氣質，如果長期受到環境的壓迫，迫使我們做出與我們內在氣質相悖的行為，那麼我們就會感受到衝突與壓力。

本研究認為，不同人格特質的員工可能對於情緒勒索產生不同的解讀，因而其產生服務破壞行為的可能性也會不同。

#### 四、控制變數

本研究之控制變數方面，Harris and Ogbonna（2002）在首次對於服務破壞的研究中指出在人口統計變數男性員工比起女性員工更容易表現出公然的破壞行為，而女性員工則是會隱瞞其服務破壞行為。顯示出不同性別對於破壞行為的展現頻率可能會有所不同。且過去的研究也發現，年紀較輕、社會經驗地位較低者或是公司的新進職員都較容易產生偏差行為（Frank, 1989）；而Harris and Ogbonna（2002）於研究中也指出，公司裡較為年輕的員工對於服務破壞的層次越高。顯示不同的年齡

層與年資資深與否對於破壞行為的展現頻率可能有所差異。因此，本研究中針對人口統計變數中的性別、年齡以及年資等三項變數加以控制。

## 參、研究方法

本研究依據研究問題與目的及文獻探討，以情緒勒索為本研究之自變數，服務破壞行為為本研究之依變數，探討情緒勒索與服務破壞行為之間的影響。如圖1：

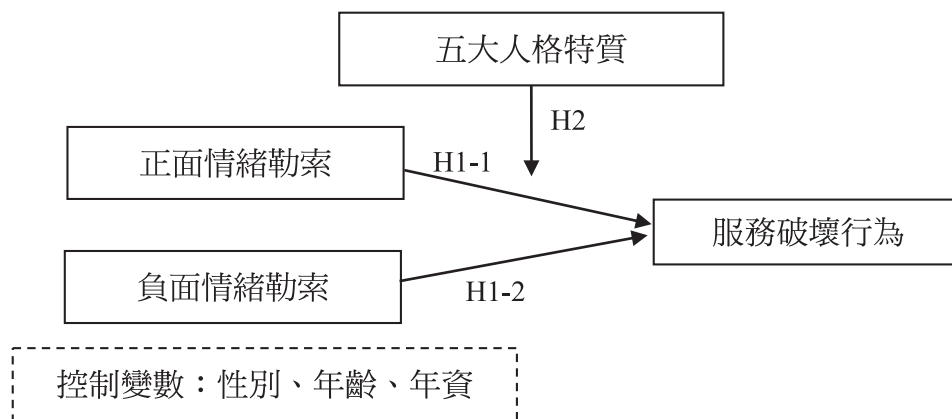


圖1 研究架構

### 一、情緒勒索對服務破壞行為之影響

Robert (1992) 提出一般化緊張理論 (General Strain Theory)，其理論認為經歷壓力與緊張的人容易犯罪，且緊張壓力的次數越多與強度越強時，偏差行為或犯罪行為發生的可能性就會增高，當個人預期的目標與實際發生之結果不符時，或精神上支持的標的減失，導致精神上失去倚靠時即會產生焦慮，當焦慮一旦累積到臨界點時，即會發生偏差行為或犯罪行為；因此本研究認為當員工受到外來的情緒勒索之壓力時，會影響服務破壞行為之發生與否，並提出下列假設：

H1：職場之情緒勒索對服務破壞行為有顯著性影響。

Selye (1956) 又將壓力分為優壓力以及劣壓力，其中優壓力表示有益的壓力，我們亦稱之為正向壓力，劣勢壓力則會增加壓力造成身體、心理及行為的失調；LePine and Jackson (2004) 在挑戰-阻礙的架構中，說明工作壓力源會帶來員工的正向（挑戰）與負向（阻礙）結果，挑戰性壓力會支持個人達成目標，員工將會有比較高的績效，其來自於一種成就感，甚至有可能得到比較多的升遷機會及讚賞；而阻礙性壓力則會威脅個人目標，讓員工認為得到報酬的機會較少，至多只能表現一般水準，甚至會出現異常的行為；Wallace, Arnold, Edwards, Frazier and Finch (2009) 則認為阻礙性壓力則會傾向導致負面情緒，例如威脅或焦慮，這將會帶來



更多以情緒為主的處理方式，例如逃避、報復及分心；故本研究認為員工受到正面情緒勒索時，會降低其服務破壞行為之產生，反之，因此提出下列研究假設：

H1-1：職場之正面情緒勒索對服務破壞行為具負向之影響。

H1-2：職場之負面情緒勒索對服務破壞行為具正向之影響。

## 二、五大人格特質之干擾效果

黃曼琴（1999）研究結果發現企業內行銷人員不同的人格特質會影響其工作壓力；林能白、丘宏昌（1999）研究也發現，不同人格特質的服務人員會影響其服務品質；故本研究認為當員工在面對職場情緒勒索之壓力時，會因其人格特質不同，影響服務破壞行為之產生，因此提出下列假設：

H2：因被情緒勒索者的人格特質不同，職場之情緒勒索對員工服務破壞行為有顯著差異

Mount and Barrick（1995）指出，親和性越高的個體會傾向同理心、樂意合作、有愛心與禮貌的，Buss（1992）也認為親和性越高者越能擁有與他人維持正向關係。因此，具有親和性特質的員工容易相處，重視合作勝於競爭，所以他們特別重視與同事或上司之間的關係（Barrick, Stewart, and Piotrowski, 2002），本研究認為具有親和性的員工具有同理心，且重視及維持正向關係，在面對他人之負面情緒勒索時，不易產生服務破壞行為，反之，故做出以下假設：

H2-1：職場之情緒勒索會因被情緒勒索者具有親和性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異

Costa and McCrae（1992）研究指出，勤勉審慎性高者是謹慎、勤奮、自律且有組織的，這類型的人具有高度的工作方向感，也就是知道自己要做什麼，會努力達成工作目標，當主管出現「激勵」與「鼓舞」的行為時，勤勉審慎性高的員工因為容易理解主管提出的願景，也不會逃避工作，於是可能視工作壓力為挑戰而降低壓力感受。因此，本研究認為具有勤勉審慎性之員工即使面對他人之負面情緒勒索時，對其施壓之感受不大，也不易產生服務破壞行為，故做出以下假設：

H2-2：職場之情緒勒索會因被情緒勒索者具有勤勉審慎性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異

外向性代表個人的人際互動量與強度，其中包含了六個面向：社交性、活動水平、自信、尋求刺激、正向情緒與熱情（Costa and McCrae, 1992）；Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas, and Garrod（2005）的相關研究也證實，求職者在外向性得分較高者，較重視工作上進步與發展的機會，且對於豐富化的工作較為喜愛（Furnham, Forde, and Ferrari, 1999）；外向性傾向的人具有主動積極的特質，他們

偏好豐富化的工作，更期望超越他人成為佼佼者，因此，他們傾向於積極獲取獎勵或升遷（Barrick, Stewart and Piotrowski, 2002）。外向性具有主動積極之特質，因此本研究認為具有此特質之員工即便受到負面情緒勒索，較不易感受到其壓力，也不易有服務破壞行為之發生，故做出以下假設：

H2-3：職場之情緒勒索會因被情緒勒索者具有外向性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異

根據Costa and McCrae（1992）的研究發現，神經質者也容易有負面感受的產生，例如害怕、悲傷和憤怒；因此一個神經質高的員工，可能會對主管所有的額外要求感到緊張、壓力，因此當主管想要激勵部屬的智力或工作動機時，神經質高的部屬可能反而會增加工作壓力並減少對主管的滿意度。因此做出以下假設：

H2-4：職場之情緒勒索會因被情緒勒索者具有神經質的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異

John and Srivistava（1999）認為，經驗開放性代表個人是具創造力、自省力、富於想像力、富於機智的，以及有洞察力的；McCra（1994, 1996）則指出，高開放性者被認為在情緒上是敏感的，他們擁有彈性的態度且熱衷多元思考，因此，本研究推論，若員工為經驗開放性高者，因為他們的創造力高且喜歡嘗試新的事物，較能欣然接受主管的願景鼓舞與激勵，且因願意接受挑戰和適應力的可能性較高，較不會感受到工作壓力，還可能提高對主管的滿意度。因此本研究提出下列假設：

H2-5：職場之情緒勒索會因被情緒勒索者具有經驗開放性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異

### 三、研究變數定義與方法

依據本研究之研究架構所示，以下為職場情緒勒索、服務破壞行為及五大人格特質三項研究變數之操作性定義，並參酌前述學者所提出的觀點加以說明，並將各問卷量表置於附錄表1中。

#### （一）情緒勒索

Susan Forward在1997年提出的情緒勒索（emotional blackmail）是宰制行動中一種最有力的形式，由於職場之情緒勒索議題仍較少人探討，故本研究的情緒勒索量表是參考Chung-Chu Liu（2010）及周玉涵（2013）之觀點加以修正，以Likert七點量尺計分，於附錄表1中。

## （二）服務破壞行為

本研究之服務破壞行為係指在職場裡的組織成員設計以故意的負面行為去影響工作中的服務傳遞過程，為Harris and Ogbonna在2002年所提出的服務破壞（service sabotage）之概念及相關研究。本研究採用Harris and Ogbonna（2002）之量表所提出的衡量問項，以Likert七點量尺計分，於附錄表1中。

## （三）五大人格特質

本研究之五大人格特質以McCrae and Costa（1985, 1987）的相關研究為主，稱之為「五大因素（Big Five Factor）」，並採用McCrae, Costa, and Martin在2005年提出的NEO-PI-3量表所提出的衡量問項，以Likert七點量尺計分，於附錄表1中。

本研究以統計軟體SPSS 22.0進行分析，使用之分析方法如下所示：

### （一）敘述性統計分析

樣本結構之敘述性統計分析以人口統計變數為主，針對研究樣本以分析受測者個人情況與特徵，並進行次數分配分析，予以解說其樣本結構。

### （二）效度分析

最常使用之方法為因素分析法，在進行因素分析前，需利用KMO取樣適量性檢定和Bartlett球型檢定來判別資料是否適進行因素分析。當KMO值越接近1時，表示變項間的共同因素越多，越適合進行因素分析；當KMO值 $<0.5$ ，則非常不適合進行因素分析。

### （三）信度分析

信度分析表示研究問卷量表之穩定性和可靠性，與呈現出等值性之衡量結果，而當使用多個問項衡量特定之構面時，需檢驗其是否具備內部一致性，良好之穩定性和等值性即是代表問項與衡量結果具有內部一致性，指數越高表示信度越高。

### （四）Pearson相關係數分析

採用Pearson相關係數，分析兩個以上連續變項之間的相關程度。分析本研究中職場情緒勒索以及第一線員工之服務破壞行為的相關性，以檢驗研究之假說。

### （五）迴歸分析

本研究使用迴歸分析方法探討職場情緒勒索對第一線員工之服務破壞行為的關係為何。

## 肆、研究結果

### 一、前測

本研究於2016年10月5日至11月5日止，採非隨機式發放，以Cheers雜誌於2016年所公布之百大企業名單，並選擇以北部地區之服務業為主，採網路JavaScript抽籤程式進行系統抽樣，先以e-mail方式詢問企業人資部門是否願意接受訪調且於信件中告知本研究以第一線有接觸顧客之員工且每日均有接觸消費者為主要研究對象（如超商店員、銀行櫃台員工、貿易業之業務人員等），並將問卷內容一併附上，待企業同意後，商請企業人資部門篩選適合填寫問卷之人選並告知受訪人數，以利進行後續問卷發放。最後，共發放68份紙本問卷進行前測，共回收68份，剔除無效問卷18份，合計有效網路問卷為50份，最後總計有效問卷50份，回收率為100%，有效率為73.53%。

在效度與信度分析的部分，由表1與表2可知，KMO值皆在0.5以上，p-value值皆為小於0.001，信度則皆在0.7以上，均在可接受的範圍內。

表1 各組問卷之前測效度分析表

效度分析	正向情緒勒索	負向情緒勒索	親和性	勤勉審慎性	外向性	神經質	經驗開放性	服務破壞行為
KMO值	0.698	0.825	0.672	0.719	0.610	0.684	0.501	0.835
p-value值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

表2 各組問卷之前測信度分析表

信度分析	正向情緒勒索	負向情緒勒索	親和性	勤勉審慎性	外向性	神經質	經驗開放性	服務破壞行為
Cronbach's $\alpha$ 值	0.857	0.899	0.713	0.719	0.703	0.846	0.953	0.858

資料來源：本研究整理

### 二、實證結果與分析

本研究以非隨機之方式採用網路問卷與紙本問卷調查法，以Cheers雜誌於2016年所公布之百大企業名單，並選擇以北部地區之服務業為主，採網路JavaScript抽籤程式進行系統抽樣，先以e-mail方式詢問企業人資部門是否願意接受訪調且於信件中告知本研究以第一線有接觸顧客之員工且每日均有接觸消費者為主要研究對象（如超商店員、銀行櫃台員工、貿易業之業務人員等），並將問卷內容一併附上，待企業同意後，商請企業人資部門篩選適合填寫問卷之人選並告知受訪人數，以利進行後續問卷發放。在送達問卷時一併將紙本問卷連同小禮物及網路問卷之網址一併交



由企業人資部門，以感謝企業及其員工協助填寫問卷，並藉此提高問卷之回收率。採匿名方式收集問卷，於2016/10/05發放，並於2016/11/30回收問卷，共計回收361份，其中網路問卷253份，紙本問卷108份，剔除無效問卷77份，有效問卷284份，有效問卷回收率為78.67%。

在所回收的284份樣本當中，「性別」中男性佔33.1%，女性佔66.9%。「年齡」為31-35歲的最多，佔26.4%；「教育程度」為大學程度最多，佔53.2%。「婚姻狀況」為單身最多，佔64.8%。「服務年資」為7年至10年的最多，佔19.4%。「職位」為基層員工最多，佔37.0%。「個人月收入」為2萬至未滿4萬最多，佔42.3%。「就業概況」為全職最多，佔66.5%。「產業別」為住宿及餐飲業最多，佔26.1%。

信度分析方面，本研究將兩組變項各別衡量結果是否具內部一致性，並以Cronbach's  $\alpha$ 係數作為本研究衡量信度之指標，由表3可得知，本研究各變項之Cronbach's  $\alpha$ 值均大於0.7，故本研究所使用之問卷具有足夠之內部一致性。

調節效果檢定方面，透過統計軟體SPSS 22.0將虛擬變項代表類別變項，並進行使自變項與調節變項標準化，以減少多元共線性的問題，建立自變項與調節變項的交互作用項次，以利後續執行迴歸分析。

表 3 各組問卷之信度分析表

信度分析	正向情緒勒索	負向情緒勒索	親和性	勤勉審慎性	外向性	神經質	經驗開放性	服務破壞行為
Cronbach's $\alpha$ 值	0.806	0.898	0.706	0.717	0.708	0.701	0.973	0.854

資料來源：本研究整理

利用Pearson相關係數分析情緒勒索、人格特質與服務破壞行為之間的相關性，如表4所示。

表 4 總樣本之相關分析

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.正向情緒勒索	Pearson相關	1										
2.負向情緒勒索	Pearson相關	-.282***	1									
3.服務破壞	Pearson相關	-.198***	.473***	1								
4.神經質	Pearson相關	-.110*	.420***	.001***	1							
5.外向性	Pearson相關	.207*	-.234**	-.105*	.121*	1						
6.經驗開放性	Pearson相關	.309*	-.154**	-.162**	-.108	-.079	1					
7.親和性	Pearson相關	.197**	-.108*	-.022*	-.102	-.051	.344***	1				
8.勤勉審慎性	Pearson相關	.206*	-.131*	-.233***	-.187**	-.103	.028	.079	1			

表4 總樣本之相關分析(續)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
9.性別	Pearson相關	.057	-.214***	-.234***	-.183***	.049	-.201***	-.251***	.014	1		
10.年齡	Pearson相關	-.081	-.006	-.138*	-.269***	.042	-.037	-.110	.108	-.079	1	
11.服務年資	Pearson相關	-.078	.079	-.048	-.162***	-.150*	-.050	.107	.293***	-.094	.457***	1

\*\*\*. 相關性在0.001層上顯著(雙尾)。\*\*. 相關性在0.01層上顯著(雙尾)。\*. 相關性在0.05層上顯著(雙尾)。  
資料來源：本研究整理

本研究採用迴歸分析，為檢驗「情緒勒索」對於「服務破壞行為」之關聯性，與「人格特質」之干擾效果。為求分析能夠更為準確，將資料分為4個模型探討，如表5所示，而本研究依據分析結果，將假說成立與否之檢定結果彙總於表6所示；根據表5所示，正面職場情緒勒索會負向影響員工服務破壞行為，負面職場情緒勒索則會正向影響員工服務破壞行為，皆呈現顯著相關；在人格特質之干擾效果方面，檢定結果根據表5顯示，加入干擾後，發現五大人格特質皆有顯著影響。

接著探討正面職場情緒勒索、負面職場情緒勒索與五大人格特質之交互作用，發現正面職場情緒勒索與親和性、勤勉審慎性有顯著之交互作用關係，負面職場情緒勒索則與神經質之人格特質有顯著之交互作用關係；接下來將親和性、勤勉審慎性與神經質三者以平均數方式各區分為高度(以實線代表)與低度(以虛線代表)兩個群體。

在親和性方面如圖2所示，縱軸代表服務破壞行為，橫軸則代表正面情緒勒索，從圖表顯示具有高度親和性的員工在職場發生正面情緒勒索時，會提高正面情緒勒索對服務破壞行為的負向影響，反之，低度親和性則會減弱正面情緒勒索對服務破壞行為的負相關。

勤勉審慎性之交互作用結果如圖3，縱軸代表服務破壞行為，橫軸則代表正面情緒勒索，從圖表顯示具有高度勤勉審慎性的員工在職場發生正面情緒勒索時，亦會提高正面情緒勒索對服務破壞行為的負向影響，低度勤勉審慎性則會削弱正面情緒勒索對服務破壞行為的負相關。

最後是神經質之人格特質的交互作用，如圖4所示，縱軸代表服務破壞行為，橫軸則代表正面情緒勒索，從圖表顯示當職場發生負面情緒勒索時，具有高度神經質的員工會加強負面情緒勒索對服務破壞行為的正向影響，反之，具低度神經質的員工在職場上面對負面情緒勒索時，會減弱負面情緒勒索對服務破壞行為的正向影響。

表 5 「情緒勒索」與「人格特質」對於「服務破壞行為」關聯性之迴歸分析

依變項：服務破壞行為				
自變項	模型1	模型2	模型3	模型4
正向情緒勒索		-.222***	-.240*	-.321**
負向情緒勒索		.698***	.612***	.632*
干擾變項				
親和性			-.414*	-.426*
勤勉審慎性			-.236**	-.385*
外向性			-.462*	-.496*
神經質			.317***	.364**
經驗開放性			-.127*	-.108
交互作用				
正向情緒勒索X親和				.661*
正向情緒勒索X勤勉				.539***
正向情緒勒索X外向				.226
正向情緒勒索X神經質				-.567
正向情緒勒索X開放				.043
負向情緒勒索X親和				-.212
負向情緒勒索X勤勉				-.199
負向情緒勒索X外向				-.277
負向情緒勒索X神經質				.766***
負向情緒勒索X開放				-.307
性別	-.246***	-.120**	-.082	-.115
年齡	-.158*	-.111**	-.132**	-.119**
服務年資	.001	-.059	.068	-.064
R2	0.079	0.581	0.627	0.692
Adjusted R2	0.069	0.573	0.613	0.668
F	8.024	77.092	45.898	29.502

資料來源：本研究整理

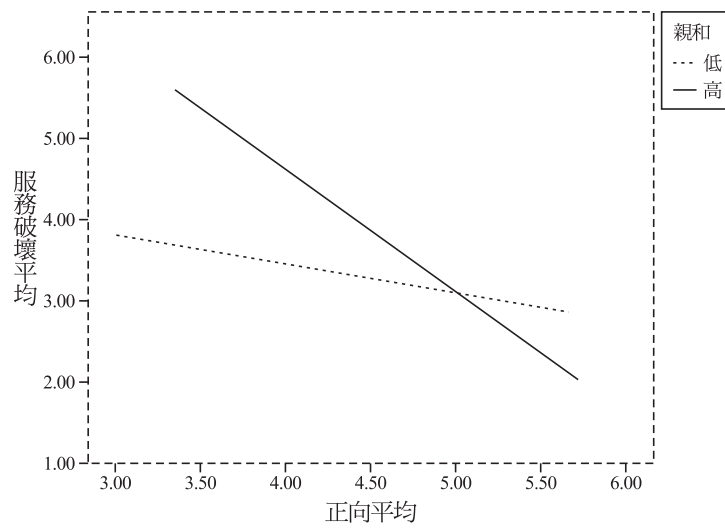


圖2 親和性對正面情緒勒索與服務破壞行為之交互作用

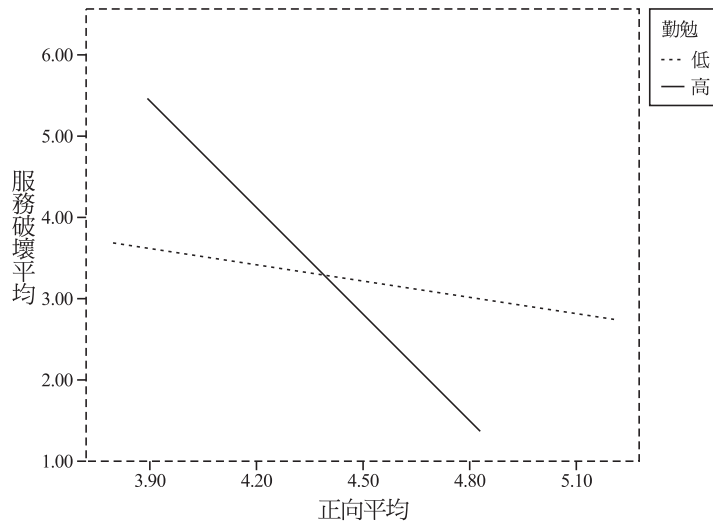


圖3 勤勉審慎性對正面情緒勒索與服務破壞行為之交互作用

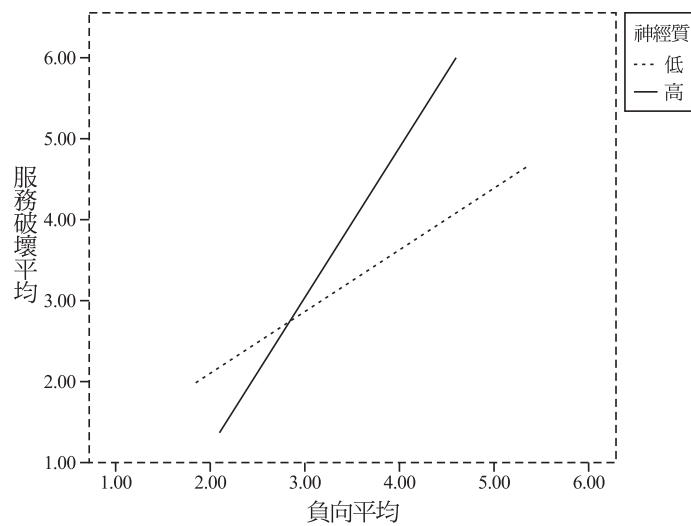


圖4 神經質對負面情緒勒索與服務破壞行為之交互作用



表 6 假說檢定結果彙總表

代號	研究假說	檢定結果
H1	職場之情緒勒索對服務破壞行為有顯著性影響	支持
H1-1	職場之正面情緒勒索對服務破壞行為呈負相關	支持
H1-2	職場之負面情緒勒索對服務破壞行為呈正相關	支持
H2	因被情緒勒索者的人格特質不同，職場之情緒勒索對員工服務破壞行為有顯著差異	部分支持
H2-1	職場之正向情緒勒索會因被情緒勒索者具有親和性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	部分支持
	職場之負向情緒勒索會因被情緒勒索者具有親和性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	
H2-2	職場之正向情緒勒索會因被情緒勒索者具有勤勉審慎性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	部分支持
	職場之負向情緒勒索會因被情緒勒索者具有勤勉審慎性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	
H2-3	職場之正向情緒勒索會因被情緒勒索者具有外向性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	不支持
	職場之負向情緒勒索會因被情緒勒索者具有外向性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	
H2-4	職場之正向情緒勒索會因被情緒勒索者具有神經質的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	部分支持
	職場之負向情緒勒索會因被情緒勒索者具有神經質的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	
H2-5	職場之正向情緒勒索會因被情緒勒索者具有經驗開放性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	不支持
	職場之負向情緒勒索會因被情緒勒索者具有經驗開放性的人格特質，對員工服務破壞行為有顯著差異	

資料來源：本研究整理

## 伍、結論與管理意涵

### 一、研究結論

研究結果表示，無論是「正面情緒勒索」、「負面情緒勒索」都會影響第一線員工之服務破壞行為，在Forward 2000年所出版的「情緒勒索」一書中提及，大部分的情緒勒索是很難被察覺到的，常現身在那些看似和諧美好的關係中，所以我們可以

由此得知「情緒勒索」並非實體，而是在無形中所造成的，既非實體、實質上的給予，因此很容易造成員工在理解上出現誤解，導致正面情緒勒索達到正向（優）壓力的效果有限；研究結果也顯示任何一人格特質皆會影響第一線員工之服務破壞行為，Neuman, Wagner and Christiansen（1999）的研究指出在團隊績效中，團隊成員在親和性、勤勉審慎性等構面的平均分數愈高，其團隊績效表現愈好；林能白、丘宏昌（1999）研究也發現，不同人格特質的服務人員會影響其服務品質；五大人格特質中，神經質者常容易緊張、過度擔心、缺乏安全感、較無法妥善控制情緒與敏感等特性，Bono and Judge（2004）指出，神經質者傾向從負面的角度來檢視事情，也容易產生情緒低潮與痛苦，以本研究結果顯示亦以人格特質具有神經質的人較易受到情緒勒索的影響進而產生服務破壞行為。

因此，如何放大因正面情緒勒索所產生的激勵效果，且避免使正面情緒勒索讓員工曲解變成員工心中的反激勵，以及根據不同人才所具有的人格特質，達到有效提升人力資源遴選之效益，以上兩點值得深入探討。

## 二、管理意涵

### （一）正面情緒勒索之激勵感提升，避免造成反激勵，並降低負面情緒勒索之消極反應

從本研究結果發現，透過正面情緒勒索可以做到減少員工服務破壞行為的發生，達到激勵效果，但激勵效果有限，以人才創造差異性的企業而言，能夠有效地用人、留住適合的人才，並且激勵員工在工作上有所表現，是企業能否長期成功發展的重要因素；雖然坊間很多書章雜誌都在提醒公司及主管要時時做到激勵員工，以良好的組織氣候達到激發出員工積極工作的動機，但主管是否注意到自己的激勵可能變成員工心中的「反激勵」？林怡萱（2016）指出主管隨口說出的讚美，員工只會當你心不在焉，無心給予鼓勵，久而久之就會喪失士氣，因此，建議主管不妨在誇獎員工的工作做得好之餘，多說一句：「你果然不簡單」「真不愧是某某某」，肯定員工本身的價值，無形中建立他的自信。

有些員工甚至會認為主管講話喜歡拐彎抹角，濱田秀彥（2016）指出上司安慰你，其實代表他頗為失望，因為工作達成率99%仍代表未完成，許多員工會解讀成沒辦法達成主管的期望，再者，許多主管會將「我很看好你」掛在嘴邊，以為就能提升部屬的工作動力，但並非所有員工聽了都會很高興，反之，可能會讓員工感到困擾，不知如何解讀，久而久之員工就不會把主管的安慰或讚美當做一回事。

本研究認為無論給予的是何種性質的激勵，都必須讓員工有感受到認同與自我價值，雖然東方人容易對於負面情緒有所反應，但這並不表示主管的正面激勵毫無用武之地，GE通用電氣總裁Welch曾經說過企業最重要的就是「溝通、溝通、再溝

通」，可見溝通在企業中的強大作用；因此，本研究認為企業可以透過溝通，讓員工在有效溝通性的文化氛圍中工作，不僅能夠達到控制和激勵員工的行為，而且能夠使員工體會到被尊重、被信任的感覺，心理上得到了極大的滿足。

## （二）根據不同人才的人格特質，有效提升人力資源遴選之效益

企業招募人才時肯定希望吸引到能在未來有較佳工作績效的求職者，而人格特質確實可做為人力資源遴選時的指標，Barrick and Mount（1991）研究證實，高勤勉正直性與低神經質性可以有效驗證不同類型的工作之績效，外向性和親和性則可以有效預測需較多人際互動技巧的工作，例如經理人、業務與客服等；Neuman, Wagner and Christiansen（1999）的研究指出員工在經驗開放性平均分數愈高，其表現愈好；根據Schneider（1987, 1995）的ASA理論認為背景特質相近的求職者與企業之間會有相互吸引的效果，企業在招募高績效人才時，可依據企業所需之人才應具備的人格特質傾向，釋放能夠與這些求職者達到適配效果的工作與組織特性訊號，並在遴選時善用呈現的方式，使企業吸引到更多優秀的人才，以期有效提升企業招募之效益。

## （三）避免服務破壞行為的發生

從本研究結果可以發現，正面情緒勒索會負向影響服務破壞行為，負面情緒勒索則會對服務破壞行為有正向影響，Harris and Ogbonna（2006）研究結果也顯示服務破壞行為與個人和組織的獎賞以及其他的績效有所關聯；Adams（1965）指出當組織的決策越公正時，員工越覺得自己的利益能得到保障，進而激發員工的工作熱情，並積極維護組織的各種規章制度，減少偏差行為；綜合以上觀點推論，第一是滿足員工的需求，第二是適時的激勵員工，這兩點都可以有效減少服務破壞行為的發生；不同層面的員工實際需求會有所不同，所採取的辦法也會不一樣，但是必須遵守該有的原則；對於員工必須適時給予適當的激勵，激發員工的工作熱情，讓員工對於公司產生歸屬感，激勵員工可以提升歸屬感，身為每一名主管或企業的管理者，應該做到時常關心員工和處理員工關係，並適時的給予激勵和獎懲，如此才能有效避免員工的服務破壞行為發生。

## 三、研究限制與建議

本研究在研究過程中有以下幾項限制與建議：

- （一）由於職場情緒勒索之議題仍較少人探討，故本研究的情緒勒索量表是參考國內外學者之觀點並加以修正，在翻譯及文字的表達上可能會有誤，在研究範圍上有遺漏之可能。
- （二）本研究之受測者工作區域大多數為桃園以北，建議往後研究可以加入地域性之問項並探討。

(三) 本研究為橫斷面研究，無法持續追蹤受測者往後對此問題的看法，因此缺乏時間軸的比較性。

## 參考文獻

- 杜玉蓉 (譯) (2000)。情緒勒索。台北：智庫文化。(Susan Forward, 1997)。
- 陳正文、車先蕙、帥文慧、劉南琦、李璨如 (譯) (1997)。人格理論。台北：揚智文化。
- 周玉涵 (2013)。公務人員情緒勒索知覺與離職傾向關聯之探索：工作壓力之干擾效果，國立臺北大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 黃曼琴 (1999)。應用中介模式探討Type A/B人格特質為中介變項對工作壓力與工作滿足、工作績效之影響。**人力資源學報**，創刊號，59-74。
- 林能白、丘宏昌 (1999)。服務品質之研究-服務人員人格特質之影響分析與應用。**管理學報**，16，175-200。
- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). Organizational Misbehaviour. *London: Sage*.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press. 2, 267-299.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, & employee deviance: A proposed model & empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Buss, D. M. (1992). Manipulation in Close Relationships: Five personality factors in interactional context. *Journal of Personality*, 60, 477-499.
- Chung-Chu Liu. (2010). The relationship between employees' perception of emotional blackmail and their well-being. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 299-303.



- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *NEO-PIR: Professional manual*. Odessa, FL.: Psychological Assessment Resources.
- Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and Work Motivation. *Personality and Individual Differences*, 26, 1035-1043.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, 139, 5-32.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 1216-1219.
- Hans Selye. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types & consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents & consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.
- Hollinger, R. C. (1991). Neutralizing in the Workplace: An empirical analysis of property theft & production deviance. *Deviant Behavior*, 12, 169-202.
- John, O. P. (1990). The “Big Five” factor taxonomy: Dimensions of personality in nature language and in questionnaires. In L. Pervin (Ed.). *Handbook of personality theory and research*, NY: Guilford Press: 66-100.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*, 2. New York: Guilford Press. 102-138.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge & Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, & Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883-891.
- McCrae, R. R., & P. T. J. Costa (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1):81-90.

- McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr. & Martin, T. A. (2005). The NEO-PI-3: A More Readable Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 84(3), 261-270.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr., & Yik, M. (1996). Universal aspects of Chinese personality structure. In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese psychology*. Hong Kong: Oxford University Press. 189-207.
- McCrae, R. R., P. T. J. Costa, & C. M. Busch (1986). Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-Set and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 54(2):430-446.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The Big Five Personality Dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In: Ferris, G.R. (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13. Greenwich, CT: JAI Press, 153-200.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999), "The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams." *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Norman, W. T. (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 66(3):574-583.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Sprouse, M. (1992), *Sabotage in the American Workplace: Anecdotes of Dissatisfaction, Mischief & Revenge*. San Francisco: Press Drop.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Wallace, J. C., Arnold, T., Edwards, B. D., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work Stressors, Role-Based Performance, & the Moderating Influence of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254-262.

## 附錄

表 1 問卷量表

親愛的先生／女士您好：

這是一份學術性的研究問卷，本問卷目的在於探討「職場情緒勒索是否會影響第一線服務人員的服務破壞行為」之相關議題，您所提供的資料一律採取匿名方式，僅供學術研究，並無其他用途，請依照您最真實的感受與狀況進行填寫，感謝您的熱心協助與配合在百忙之中抽出時間來填寫此問卷，最後，再次向您致上最深的謝意。

敬祝 健康快樂 順心如意

真理大學企業管理學系碩士班  
 指導教授 陳映羽 博士  
 研究生 王嘉伶 敬啟

第一部份：以下問題是想瞭解您對於職場情緒勒索上的看法，請您對下列敘述進行圈選1：非常不同意、2：不同意、3：有點不同意、4：無意見、5：有點同意、6：同意、7：非常同意

1	主管會以考績高低為威脅作出績效達標的要求。.....	1	2	3	4	5	6	7
2	主管會以不當言語羞辱我。.....	1	2	3	4	5	6	7
3	主管會把責任推給我為了得到他們想要的東西。.....	1	2	3	4	5	6	7
4	主管會私下（非公開）指責我的缺失。.....	1	2	3	4	5	6	7
5	主管會威脅我如果不遵從命令行事，後果自付。.....	1	2	3	4	5	6	7
6	我會因主管說工作沒有成功的原因是因為沒有我的幫助而內疚。.....	1	2	3	4	5	6	7
7	如果我無法滿足主管的要求，我會感到自責。.....	1	2	3	4	5	6	7
8	主管會抱怨我很自私，不為公司著想。.....	1	2	3	4	5	6	7
9	主管提出二擇一的選擇，例如：“選擇工作還是家庭”。..	1	2	3	4	5	6	7
10	主管對於我的工作表現公開讚揚會讓我感到不好意思。..	1	2	3	4	5	6	7
11	主管對於我的工作績效過度期待會讓我感到壓力很大。..	1	2	3	4	5	6	7
12	主管對我的工作狀況過度關心，使我的壓力變大影響工作效能。.....	1	2	3	4	5	6	7

13	當工作績效不彰時主管以關心取代責罵，讓我感到不好意思。.....	1	2	3	4	5	6	7
14	當工作績效不彰時主管以期許取代責罵，會讓我更努力工作。.....	1	2	3	4	5	6	7
15	同事會要求我與他們同一陣線，否則就會排擠我。.....	1	2	3	4	5	6	7
16	同事會私下批評我的錯誤。.....	1	2	3	4	5	6	7
17	同事會把做錯事的責任推給我。.....	1	2	3	4	5	6	7
18	同事說因為我的缺席才導致工作無法成功時，我會感到內疚。.....	1	2	3	4	5	6	7
19	同事的能力比我強，而我幫不上忙時使我感到內疚。.....	1	2	3	4	5	6	7
20	同事會以哀兵策略獲取我的同情來實現自己的目標。.....	1	2	3	4	5	6	7
21	同事間常會提出二擇一的選擇，例如：“選擇幫我還是幫他”。.....	1	2	3	4	5	6	7
22	同事會為了取得我的協助，而給我特殊待遇。.....	1	2	3	4	5	6	7
23	同事會公開抱怨我很自私，都不願意幫忙。.....	1	2	3	4	5	6	7
24	當工作上遇到問題時，同事過度關心會讓我感覺不好意思。.....	1	2	3	4	5	6	7
25	同事的過度熱心指導協助，會造成我的壓力。.....	1	2	3	4	5	6	7
26	我協助同事處理工作，同事的過度感謝會讓我感到不好意思。.....	1	2	3	4	5	6	7
27	客戶因不滿服務結果來威脅我欲停止合作的關係。.....	1	2	3	4	5	6	7
28	客戶會因不滿意服務以不當言語羞辱我。.....	1	2	3	4	5	6	7
29	客戶會提出二擇一的選擇，例如：“降價或是長期折扣”。.....	1	2	3	4	5	6	7
30	客戶因不滿意服務的過程而威脅我要向主管陳情。.....	1	2	3	4	5	6	7
31	客戶會以哀兵策略迫使我同意降價折扣來實現自己的目標。.....	1	2	3	4	5	6	7
32	客戶會因不滿服務結果而散播不實謠言。.....	1	2	3	4	5	6	7
33	客戶因滿意我的服務而公開讚揚會讓我覺得不好意思。.....	1	2	3	4	5	6	7
34	當我不熟業務時，客戶以體諒取代責罵讓我覺得壓力很大。.....	1	2	3	4	5	6	7
35	當我不熟業務時，客戶以體諒取代責罵會讓我更努力學習工作。.....	1	2	3	4	5	6	7

第二部份：以下問題是想瞭解您對於第一線服務人員個人服務行為上的看法，請您對下列敘述進行圈選1：非常不同意、2：不同意、3：有點不同意、4：無意見、5：有點同意、6：同意、7：非常同意

1	在這個行業裡報復顧客是習以為常的作法。.....	1	2	3	4	5	6	7
2	在這裡工作的員工會因為個人需要而催促顧客。.....	1	2	3	4	5	6	7
3	在這裡的員工有時候也會報復粗魯無理的顧客。.....	1	2	3	4	5	6	7
4	在這裡工作的員工會忽略公司的服務規定以方便自己做事。.....	1	2	3	4	5	6	7
5	有時候在這裡工作的員工會批評顧客以取樂其他同事。..	1	2	3	4	5	6	7
6	在這裡工作的員工從不在顧客面前賣弄自己的能力。....	1	2	3	4	5	6	7
7	有時候當顧客不注意時，在這裡工作的員工會故意把事情搞砸。.....	1	2	3	4	5	6	7
8	在這裡的顧客從來沒有遭受故意的不當對待。.....	1	2	3	4	5	6	7
9	在這裡工作的員工會因為自我心情而放慢服務速度。....	1	2	3	4	5	6	7

第三部份：以下問題是想瞭解您對於人格特質上的看法，請您對下列敘述進行圈選1：非常不同意、2：不同意、3：有點不同意、4：無意見、5：有點同意、6：同意7：非常同意

1	我很少感到緊張。.....	1	2	3	4	5	6	7
2	當我在與人相處時會害怕當眾出醜。.....	1	2	3	4	5	6	7
3	我常常覺得我技不如人。.....	1	2	3	4	5	6	7
4	當我在與人相處時會覺得彆扭。.....	1	2	3	4	5	6	7
5	我不常有慾望，在任何方面。.....	1	2	3	4	5	6	7
6	對於外界的誘惑我總能管制、抵制它。.....	1	2	3	4	5	6	7
7	有時候，我不會站出來維護自己的權利。.....	1	2	3	4	5	6	7
8	我在工作和娛樂有悠閒的風格。.....	1	2	3	4	5	6	7
9	我做事很努力且積極。.....	1	2	3	4	5	6	7
10	我喜歡鮮豔的顏色、華麗的款式和喧鬧的音樂。.....	1	2	3	4	5	6	7
11	我不是無憂無慮的人。.....	1	2	3	4	5	6	7
12	我對於藝術方面的資訊不是很感興趣。.....	1	2	3	4	5	6	7



13	我喜歡保守的做法。.....	1	2	3	4	5	6	7
14	我相信，多樣化是生活的調味品。.....	1	2	3	4	5	6	7
15	在世界上每個人對於對與錯的想法都不一樣。.....	1	2	3	4	5	6	7
16	我認為，忠於自己的理想和原則重於“開放的態度”。.....	1	2	3	4	5	6	7
17	人們應該恪守傳統觀念且不能有所質疑。.....	1	2	3	4	5	6	7
18	我往往憤世嫉俗和懷疑他人的意圖。.....	1	2	3	4	5	6	7
19	我為人處世很圓滑。.....	1	2	3	4	5	6	7
20	我時常與人爭論。.....	1	2	3	4	5	6	7
21	我不是一個炫耀的人。.....	1	2	3	4	5	6	7
22	在制定法律和社會政策，我們需要考慮誰可能受到傷害。.....	1	2	3	4	5	6	7
23	我不會擔心無家可歸者。.....	1	2	3	4	5	6	7
24	我不會同情乞丐。.....	1	2	3	4	5	6	7
25	人類需求始終優先於經濟上的考慮。.....	1	2	3	4	5	6	7
26	我有謹慎和常識。.....	1	2	3	4	5	6	7
27	我有時會輕率行事。.....	1	2	3	4	5	6	7
28	我有良好的判斷力。.....	1	2	3	4	5	6	7
29	我是一個很能幹的人。.....	1	2	3	4	5	6	7
30	我寧可讓我的選擇比預先計劃提前公開。.....	1	2	3	4	5	6	7
31	我不是一個非常有秩序，有條理的人。.....	1	2	3	4	5	6	7
32	我很在意工作流程應該如何進行。.....	1	2	3	4	5	6	7
33	我忽略了很多愚蠢的小規則。.....	1	2	3	4	5	6	7
34	我嚴格遵守我的道德原則。.....	1	2	3	4	5	6	7
35	我會試著去上班，即使我感到不舒服的時候。.....	1	2	3	4	5	6	7
36	我不是很有事業心。.....	1	2	3	4	5	6	7

請填寫您的個人資料，所有資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請安心填答。

1. 性別：男生 女生
2. 年齡：20歲以下（含20歲） 21~25歲 26~30歲 31~35歲 36~40歲  
41~45歲 45歲以上（不含45歲）
3. 您的教育程度：國中以下 國中 高中（職） 專科 大學 碩士 博士
4. 您的婚姻狀況：單身 已婚 其他
5. 您在單位服務的年資：半年以下（含半年） 半年~1年（含1年） 1~2年（含2年）  
3~5年（含5年） 5年~7年（含7年） 7年~10年（含10年） 10年以上
6. 您所屬的職位（職稱）：工讀生 基層員工 班長、領班 主任、課長 經  
（副）理 總（副）經理 董事長
7. 個人月收入：未滿2萬 2萬至未滿4萬 4萬至未滿6萬 6萬至未滿8萬 8萬  
至未滿10萬 10萬以上
8. 您的就業概況：全職 平日兼職 假日兼職 以上皆有
9. 您所屬的產業別是：批發及零售業 住宿及餐飲業 運輸及倉儲業 金融及保  
險業 強制性社會安全 資訊及通訊傳播業 不動產業 專業科學及技術服務  
業 支援服務業 教育服務業 醫療保健及社會工作服務業 藝術娛樂及休閒  
服務業 其他\_\_\_\_\_

